Piotr BANASZYK
Marek PANKOWSKI

PODSTAWY TEORETYCZNE I KONCEPCJE FORMUŁOWANIA STRATEGII ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

Historia myśli organizacyjnej wykazuje, że problematyka strategii przedsiębiorstwa zaczęła nabierać praktycznego znaczenia dopiero na przełomie lat dwudziestych i trzydziestych naszego stulecia; dowodzi tego m.in. dzieło Alfreda Chandlera[1]. Dla teorii organizacji i zarządzania strategia zarządzania została odkryta właśnie przez wspomnianego A. Chandlera w latach sześćdziesiątych, aczkolwiek już wcześniej wagę tych zagadnień podnosił np. Peter Drucker. Upatrywał on źródeł potrzeby działania strategicznego w konieczności udzielania w każdym przedsiębiorstwie odpowiedzi na pytanie, co już dzisiaj należy czynić, aby być przygotowanym do działania w niepewnym jutrze, które to działanie powinno okazać się możliwie najbardziej efektywne[2].

Celem niniejszego artykułu jest ustalenie stanu wiedzy w dziedzinie definiowania pojęcia „strategia", uwarunkowań formułowania strategii przedsiębiorstwa oraz ogólnych metod przygotowania decyzji strategicznych. Metodą realizacji tak pojętego celu jest studium literatury w przedmiotowym zakresie.

---

[1] Zob. **A.D. Chandler Jr.**, Stratégies et structures de l'entreprise, Les Editions d'Organisation, Paris 1972.

[2] Zob. **P.F. Drucker**, Technology. Management and Society, Harper and Row, New York 1966, s. 131-132.

1. Możliwości definiowania strategii przedsiębiorstwa

Obecnie dość powszechne jest przekonanie o braku dostatecznie ogólnej i precyzyjnej definicji strategii przedsiębiorstwa. Często rozmaici autorzy, unikając zdefiniowania pojęcia strategii, przypisują mu od razu przedmiot, np. strategia przetrwania, ciąg strategiczny, problem strategiczny itd.[3]

W jednym ze starszych opracowań o ambicjach uporządkowania podstaw teoretycznych formułowania strategii przedsiębiorstwa, Victor Berretta twierdził, że w gruncie rzeczy istnieją dwie możliwości definiowania pojęcia „strategia":

– jako łańcucha decyzji dotyczących przyszłych, oczekiwanych stanów, do których się zmierza,

– jako zbioru odpowiedzi na zdarzenia i stany otoczenia[4].

Pierwsza możliwość zwraca główną uwagę na potrzebę zagwarantowania wewnętrznej koherencji strategii, czyli na konieczność stałej relatywizacji wyborów strategicznych ze względu na podstawowe cele polityki przedsiębiorstwa. Decyzje strategiczne nie są autonomiczne, lecz winny pozostawać instrumentami osiągania podstawowych zamierzeń, które są czymś zewnętrznym i nadrzędnym wobec każdej potencjalnej strategii. Dlatego też strategie należy postrzegać przez pryzmat uprzednich aspiracji politycznych. Na przykład K. Agthe proponuje właśnie takie określenie strategii jako wytycznej działania przedsiębiorstwa, która umożliwia osiągnięcie celu. Jest to wytyczna zdefiniowana przepisem ułatwiającym wybór metody działania spośród zbioru takich możliwości nastawionych na założony cel[5].

Z kolei drugie podejście do budowy definicji strategii wiąże się z przyjęciem perspektywy teorii gier. Strategia jest tu narzędziem interakcji przedsiębiorstwa z przedsięwzięciami i stanami jego partnerów socjoekonomicznych, tzn. właścicieli, klientów, konkurentów itd. Każda zmiana otoczenia przedsiębiorstwa jest czynnikiem kreującym przedsięwzięcia dostosowawcze w jego wnętrzu. Takiego właśnie zdania jest m.in. jeden z bardziej cenionych w ostatnim czasie autorów z dziedziny zarządzania strategicznego, mianowicie Henry Mintzberg. Podkreśla on dobitnie w swych pracach, iż strategia przedsiębiorstwa winna pełnić funkcję mediacyjną między dynamicznym oto-

---

[3] Zob. **J.W. Gościński**, Cykl życia organizacji, PWE, Warszawa 1989, s. 120.

[4] Zob. **V. Berretta**, Politique et stratégie de l'entreprise. Dynamique externe de l'entreprise, Les Editions d'Organisation, Paris 1975, s. 27-28.

[5] Zob. **K. Agthe**, Strategie und Wachstum der Unternehmung. Praxis der langfristigen Planung, Max Gehlen, Baden-Baden 1972, s. 12.

czeniem a stabilnym systemem operacyjnym przedsiębiorstwa. Może ona taką rolę odgrywać tylko wówczas, gdy jest kształtowana w sposób ciągły i linearny[6].

Konkludując swe rozważania i syntetyzując oba podejścia V. Barretta proponuje, aby strategię określać jako zbiór dróg i środków pozwalających przedsiębiorstwu dążyć ku swym najistotniejszym celom, w jak najlepszych warunkach tworzonych przez harmonijny rozwój i szerokie sprzężenie z obecnym i przyszłym otoczeniem.

W Polsce Krystyna Fabiańska i Jerzy Rokita dowodzą, iż można wskazać cztery możliwe sposoby definiowania pojęcia strategii:

– jako ciągu czynności składających się na proces kształtowania strategii (ujęcie czynnościowe),

– jako wynik procesu formułowania strategii przez sprecyzowanie układu: cele – środki – sposoby (ujęcie rezultatowe),

– jako łańcuch decyzji alokacyjnych, pozwalających na świadome kształtowanie zasadności, kolejności i kierunków alokacji zasobów w portfelu aktywności przedsiębiorstwa (ujęcie portfelowe),

– jako zbiór reguł decyzyjnych, ustalających sposoby reakcji przedsiębiorstwa na zmiany zachodzące w bliższym i dalszym otoczeniu (ujęcie środowiskowe)[7].

Systematyzacja definicji strategii według K. Fabiańskiej i J. Rokity

Formuła definicji	Rzecznicy
Ujęcie czynnościowe	B. Hake, A. Agthe, A.D. Chandler, A.M. Zawiślak, J. Kwejt
Ujęcie rezultatowe	B. Bircher, G. Steiner, R.L. Ackoff, R.N. Anthony, J. Meyer, J. Gościński, J. Kortan, F. Bouquerel, V. Berretta
Ujęcie porfelowe	K.H. Dunst, J.P. Sallenave, H.H. Hinterhuber
Ujęcie środowiskowe	K. Agthe, K.R. Andrews, H.I. Ansoff, R.U. Ayres

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: **K. Fabiańska, J. Rokita**, Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa, s. 63-72.

Analiza różnych propozycji definicji pozwoliła K. Fabiańskiej i J. Rokicie zaproponować własne określenie pojęcia „strategia", jako koncepcyjnego wzorca funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego rozwoju w zmieniającym się otoczeniu. Wzorzec ten konstruuje się na podstawie danych otrzymywanych

---

[6] Zob. **G. Koenig**, Management stratégique. Vision, manoevres et tactique, Nathan, Paris 1990, s. 62.

[7] Zob. **K. Fabiańska, J. Rokita**, Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1986, s. 63-72.

w wyniku analizy celów i zasobów przedsiębiorstwa oraz stanów jego otoczenia. Głównym jednakże czynnikiem wpływającym w praktyce na konkretne koncepcje rozwoju jest imperatyw zabezpieczenia jego funkcjonowania przed nieznaną przyszłością. Stąd też przy opracowaniu strategii kładzie się silny nacisk na rozpoznanie otoczenia. Chodzi bowiem o takie zaplanowanie działań kształtujących pożądaną przyszłość przedsiębiorstwa, aby przyczyniały się one do skutecznego osiągania jego celów.

2. Wymagania i ograniczenia otoczenia jako przesłanki definiowania strategii przedsiębiorstwa

Na podstawie powyższych ustaleń można uznać, iż pierwszym punktem wyjścia do propozycji definicji strategii winna być teza, iż współczesne przedsiębiorstwa nie działają w stabilnym, niezmiennym otoczeniu, lecz wręcz przeciwnie – bywa ono określane jako burzliwe albo inaczej turbulentne[8]. Sytuacja taka wysuwa na czoło, jak dowodzi powoływany wyżej V. Barretta, zagadnienia utrzymania związku przedsiębiorstwa z jego otoczeniem. Ma to niewątpliwie znaczenie zarówno ekonomiczne (bo rynek jest estymatorem wyrobów wytwarzanych przez przedsiębiorstwo), społeczne (bo akceptacja działalności przedsiębiorstwa przez różne grupy społeczne wpływa na jego dobrą markę, czyli *goodwill*), jak i polityczne (bo wsparcie albo choćby obojętność władzy regionalnej i centralnej może warunkować możliwości trwania i rozwoju przedsiębiorstwa). Kierownictwo jest więc zmuszone do podejmowania działań, polegających na przystosowaniu działalności firmy do zmiennych stanów otoczenia.

To przystosowywanie się pozostaje o tyle trudne, że otoczenie nie jest obiektem jednolitym, łatwo poddającym się opisowi, nie mówiąc już o łatwości prognozowania jego przyszłych stanów. W pozornej całości, jaką tworzy otoczenie przedsiębiorstwa, daje się bowiem wyróżnić:

– otoczenie prawne, utworzone przez system ustawodawstwa obowiązującego w danym czasie na danym obszarze,

– otoczenie naukowo-techniczne, tworzone zarówno przez instytucje zajmujące się kreacją i wdrażaniem postępu naukowo-technicznego, jak i przez wszelkie zasoby nowoczesnej wiedzy o działalności danego rodzaju przedsiębiorstw,

– otoczenie społeczno-kulturowe, stworzone przez zbiór wartości i norm obowiązujących w danej społeczności,

[8] Por. **H.I. Ansoff**, Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985, s. 58-61.

– otoczenie ekonomiczne, głównie rynkowe, zarówno po stronie wejść do przedsiębiorstwa (tworzone przez rynki czynników produkcji: rynek pracy, rynek zaopatrzenia materiałowego i usług kooperacyjnych oraz rynek kapitałowo-pieniężny), jak i po stronie jego wyjść (jest to rynek zbytu dóbr i usług, na którym ważną rolę odgrywają klienci i konkurenci)[9].

3. Cele przedsiębiorstwa jako przesłanki definiowania strategii przedsiębiorstwa

Drugim istotnym punktem wyjścia dla propozycji definicji strategii winna być, jak można sądzić, teza, iż współczesne przedsiębiorstwa – w jakiejkolwiek branży nie działałyby – dążą do podobnych celów podstawowych. Jest to zagadnienie konstrukcji racjonalnych przesłanek wyborów strategicznych w przedsiębiorstwie. Trafnej syntezy tych przesłanek dokonał H.I. Ansoff[10], proponując następujące kluczowe kryteria:

– aspiracje przedsiębiorstwa, wyrażone określeniem minimalnych wielkości realizacji każdego z celów strategicznych,

– zasada największego prawdopodobieństwa, pozwalająca odrzucić spośród wszystkich wariantów spełniających założone minima te, które nie osiągają akceptowalnego poziomu prawdopodobieństwa ich realizacji,

– zasada nadziei matematycznej, ułatwiająca dokonanie ostatecznego wyboru preferowanej strategii przez obliczenie iloczynów oczekiwanej wartości celów i prawdopodobieństwa ich osiągnięcia.

Proponowane przez H.I. Ansoffa sprecyzowanie tzw. funkcji celu pozornie tylko rozwiązuje problem kryteriów wyborów strategii, jak zwracają bowiem uwagę H. Laux i P. Liermann[11], składnikami takiej funkcji celu pozostają:

– liczba wskaźników opisujących cel, które decydent uwzględnia (np. może to być wyłącznie zyskowność sprzedaży, albo równocześnie zyskowność sprzedaży, udział organizacji w rynku, relacja poziomu wynagrodzeń w organizacji do ich średniego poziomu w gospodarce itp.),

– funkcja preferencji, która ustala sposób przyporządkowania przez decydenta różnych ocen do konkretnych zdarzeń,

---

[9] Por. **A. Sharplin**, Strategic Management, McGraw-Hill, New York 1985, s. 21-39.

[10] Por. **H.I. Ansoff**, Corporate Strategy, Penguin Book, London 1971, s. 52-71.

[11] **H. Laux**, **P. Liermann**, Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, Springer-Verlag, Berlin 1990, s. 39-42.

– kryterium optymalizacji, definiujące pożądany stopień nasilenia wartości preferencji.

Jeśli decydent zna z pewnością wyniki alternatywnych działań i ocenia je za pomocą jednego tylko wskaźnika opisującego cel, to sformułowanie funkcji preferencji jest proste. Wartość preferencji przypisywanej danej możliwości jest wtedy równa odpowiedniej wartości wskaźnika opisującego cel. Kryterium optymalizacji może być wówczas maksymalizacja wartości preferencji (jeśli wskaźnikiem jest np. zysk) albo jej minimalizacja (jeśli wskaźnikiem jest np. poziom kosztów).

Sytuacja komplikuje się, kiedy cel jest opisany przez wiele wskaźników. Dodatkowym zadaniem staje się wówczas ustalenie, czy między wskaźnikami istnieją relacje neutralności, komplementarności czy też konkurencyjności. Jeśli dążenie do poprawy jednego wskaźnika nie wpływa na inne wskaźniki opisujące cel, to między tymi wskaźnikami zachodzi relacja neutralności. Jeśli dążenie do poprawy jednego wskaźnika wpływa pozytywnie na inne wskaźniki, to między tymi wskaźnikami zachodzą relacje komplementarności. Wreszcie, jeżeli dążenie do poprawy jednego wskaźnika pogarsza poziomy innych wskaźników, to relacja między tymi wskaźnikami ma charakter konkurencyjny. Problemy dotyczą oczywiście sytuacji ostatniej, bo oznacza ona występowanie sprzeczności celów. Pojawia się konieczność rozważania i porównywania ocen przypisywanych różnym wariantom działania. Aktywną rolę zaczyna wówczas odgrywać tzw. funkcja użyteczności decydenta, odzwierciedlająca jego preferencje. Jedne warianty mogą być preferowane przez decydenta dlatego, że:

– decydent przypisuje różnym wskaźnikom różną ważność i stąd wie, które w jakiej kolejności rozważać i w ten sposób oceniać warianty działania,

– decydent ustala dla wszystkich wskaźników – z wyjątkiem jednego – przedział wielkości, w którym wskaźniki muszą się znaleźć, a następnie rozważa spełniające te kryteria warianty wyłącznie na podstawie wielkości jednego wskaźnika (oczywiście osobnym problemem jest wybór owego wskaźnika rozstrzygającego).

W ujęciu bardziej konkretnym można sądzić, że decydującym, podstawowym kryterium dla zweryfikowania, czy cele organizacji gospodarczej zostały osiągnięte, jest kryterium finansowe, związane z dążeniem do maksymalnego zysku. Stwierdzenie takie musi być jednak uznane za wielce ryzykowne[12].

Po pierwsze niewiadomy jest okres owej maksymalizacji. Maksymalizacja zysku w krótkim okresie może prowadzić do niedoceniania działalności inwestycyjnej, niezbędnej z punktu widzenia przetrwania w długim okresie. In-

---

[12] Zob. **M. Marchesnay**, Zarządzanie strategiczne, Poltext, Warszawa 1994, s. 31-34.

westycje modernizacyjne w system marketingowy, w zasoby ludzkie przynoszą efekty z pewnym opóźnieniem. Rozumowanie w kategoriach maksymalizacji zysku może powodować przeciwstawianie się inwestycjom długoterminowym.

Po drugie maksymalizacja to postać procesu optymalizacji, a ta związana jest z doskonałą znajomością wszystkich danych dotyczących problemu. Faktycznie wiedza ta jest jednak niedoskonała, a racjonalność decyzji ograniczona. Kierownicy będą wobec tego poszukiwać rozwiązań zadowalających. Wybór stopy zysku jest zwykle przedmiotem negocjacji w przedsiębiorstwie (bo wiąże się także z podjęciem określonego ryzyka). Zysk finalny jest do pewnego stopnia wypadkową względnie autonomicznych wyborów poszczególnych zakładów, wydziałów czy komórek organizacyjnych, a także oczywiście akcjonariuszy (właścicieli).

Po trzecie trzeba zdawać sobie sprawę z zależności między własnością a kierownictwem. Na początku lat trzydziestych autorzy amerykańscy udowodnili, iż decyzje strategiczne w większości dużych przedsiębiorstw podejmują opłacani menedżerowie. Nie są oni w pełni kontrolowani przez właścicieli. Menedżerowie mogą więc preferować inne cele (np. wzrost firmy, pomnażanie własnych dochodów), ze szkodą dla maksymalizacji zysku.

Jak widać, zagadnienia celów działalności przedsiębiorstwa nie da się zredukować wyłącznie do kategorii finansowych, powiązanych z maksymalizacją zysku. Nawet w ideologii liberalnej w latach dziewięćdziesiątych głosi się hasło, że „etyka popłaca". Twierdzi się, że przedsiębiorstwo uczciwe i lojalne zdobędzie klientów i osiągnie większy zysk, co idzie w parze ze stwierdzeniem, według którego przewaga konkurencyjna opiera się coraz bardziej na usługach dostarczanych razem z lub obok produktu.

Jeśli zatem wykluczyć dążenie do maksymalnego zysku jako podstawowego celu przedsiębiorstwa, to logiczne wydaje się postawienie tezy, że poszukuje ono możliwości wzrostu. Twierdzenie to bywa uzasadniane trzema przesłankami, którymi są:

1) Dowodzone przez A. Chandlera przekonanie, że wzrost idzie w parze z poszukiwaniem efektów ekonomii skali i różnorodności produktów. Według Chandlera te dwa czynniki wyjaśniają rozwój wielkich przedsiębiorstw amerykańskich w XX w. Wielkość przedsiębiorstwa to synonim wysokiej sprawności i realizowanego powodzenia ekonomicznego.

2) Wyjaśniane przez tzw. model PISM (*profit impact of market strategy*) źródła dochodowości zainwestowanych kapitałów. Zdobycie większego udziału w rynku pociąga za sobą większe zyski. Przedsiębiorstwo, które rozrasta się i osiąga wyższe obroty niż jego konkurenci, powinno być bardziej rentowne.

3) Zasada celowości intencji, na podstawie której można sądzić, że menedżerowie są bardziej cenieni za wzrost przedsiębiorstwa, niż za jego zysk. Wielkość pozwala bowiem przedsiębiorstwu sprawować władzę na rynku, korzystać z efektów zależności, opanować otoczenie, wywierać wpływ na siły konkurencyjne i strukturę swojego segmentu rynku[13].

Długo przeważał pogląd, że w przeciwieństwie do maksymalizacji zysków, właśnie wzrost może być uznawany za uniwersalny cel każdego przedsiębiorstwa. Jednak w latach osiemdziesiątych wielkie przedsiębiorstwa doznały poważnych wstrząsów i wykazały niedostateczną zdolność przystosowania strategicznego. Można było zaobserwować tendencję do zmniejszania zakresu ich działalności przez tzw. odchudzenie. Na plan pierwszy zaczęło wysuwać się bezpieczeństwo przedsiębiorstwa jako naturalny cel formułowany przez menedżerów. Ryzyko i niepewność są nieodłącznymi atrybutami decyzji ekonomicznych. Bezpieczeństwo musi być jednak pojmowane dość ambiwalentnie. Z jednej bowiem strony chodzi o podjęcie uzasadnionego ryzyka, a z drugiej o uniknięcie jego nadmiernych rozmiarów. Ten pierwszy aspekt wiąże się np. z podjęciem prób opanowania nowej technologii, produkcji nowych wyrobów, zastosowania nowych metod organizacji działalności itp. Chodzi więc o realizację przedsięwzięć, w wyniku których można spodziewać się poprawienia sytuacji konkurencyjnej, a w konsekwencji umocnienia pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Ewentualnie można tu mówić o decyzjach wycofania się z jakiejś działalności, która jest oceniana jako pozbawiona pomyślnej perspektywy. Są to przedsięwzięcia wymagające właśnie przyjęcia odpowiedzialności za konsekwencje realizowanych działań, które to konsekwencje nie są stuprocentowo pewne. Drugi aspekt to problem redukcji ryzyka, związany z podejmowaniem działalności ubezpieczeniowej. Może ona przybierać podwójną postać. Po pierwsze może wiązać się z rozpraszaniem ryzyka przez takie kształtowanie zakresu (portfela produktów) działalności firmy, takiego zbioru obsługiwanych rynków (portfel klientów), takiej struktury finansowania działalności gospodarczej, aby ewentualne niebezpieczeństwa i zagrożenia miały odmienną charakterystykę na każdej z tych różnych płaszczyzn działalności. Dominuje tutaj przekonanie, że jeśli nawet gdzieś zdarzy się nieszczęście, to będzie ono dotyczyło tylko fragmentu aktywności firmy, a niewykluczone, iż niepowodzeniom w jednych dziedzinach będą towarzyszyć nadzwyczajne sukcesy w innych. Po drugie może wiązać się ze świadomym ponoszeniem pewnych kosztów asekuracyjnych na wypadek niepowodzenia. Działalności aseku-

---

[13] Zob. tamże, s. 117-118.

racyjnej towarzyszy przekonanie, że lepiej jest z góry ponieść ograniczone koszty, niż ryzykować i narażać się na znacznie większe szkody w przypadku niespodziewanego niepowodzenia[14].

Na podstawie obserwacji rzeczywistości i niejako w konkluzji powyższych rozważań można przyjąć, że realnie formułowane cele działalności organizacji gospodarczych są wypadkową wszystkich tu omawianych ich postaci. Dzieje się tak, ponieważ menedżerowie pod naciskiem *stakeholders* starają się osiągać możliwie największy zysk, co jednak na krótką metę może być realizowane kosztem przyszłych zysków, stąd konieczność równoczesnego maksymalizowania udziału przedsiębiorstwa w rynku, które jednak może odbywać się kosztem bogactwa kapitalistów (nakłady na marketing i inwestycje mogą być finansowane z wypracowanych zysków). Z tego względu konieczne jest także równoczesne maksymalizowanie ceny rynkowej przedsiębiorstwa (np. ceny giełdowej akcji firmy). Ponieważ większości kapitalistów zależy na publicznej akceptacji ich działalności, dlatego też jednocześnie dąży się do publiczno-politycznej legitymizacji działalności organizacji (ale działalność ta bywa zwykle finansowana z wypracowanych zysków).

4. Treść i cechy strategii przedsiębiorstwa

Formułowanie strategii przedsiębiorstwa wymaga zatem ustalenia sposobów dążenia do rezultatów, jakie pragnie się osiągnąć w przyszłości dzięki aktywności gospodarczej w skomplikowanym i zmiennym otoczeniu. Ale przewidywanie przyszłości jest przedsięwzięciem prawie niewykonalnym, dlatego postuluje się, aby ją zaprojektować. Projekt powinien być tak skonstruowany, by jego realizacja była maksymalnie pewna. Przy tym cechy, jakim powinna odpowiadać projektowana przyszłość, należy dobierać pod kątem interesów organizacji projektującej. W praktyce chodzi więc o zabezpieczenie się przed nieznaną przyszłością przez jej projektowanie i kształtowanie przyszłości pożądanej. To zadanie może zostać wypełnione tylko dzięki wyborowi właściwej strategii przedsiębiorstwa.

W tej sytuacji zasadny wydaje się postulat określenia strategii przedsiębiorstwa jako opisu zasad, kryteriów i metod pozwalających mu realizować swe cele poprzez harmonijne dostosowanie użytkowanych zasobów do obecnych i przyszłych stanów otoczenia.

---

[14] W sprawie triady alternatywnych celów zysku, wzrostu i bezpieczeństwa por. **J. Boudeville, J. Meyer**, Stratégies d'entreprise. Formulation et mise en oeuvre, PUF, Paris 1986, s. 132-150.

Formułowanie strategii przedsiębiorstwa można z kolei określić jako taki rodzaj działalności, którego głównym zadaniem jest stałe przekładanie na język praktyki założeń dotyczących:

– misji przedsiębiorstwa, tzn. pożądanych jego stanów w przyszłości, wyrażających aspiracje uczestników organizacji, wizję jego działalności i tożsamość, pozwalającą wyróżnić się w otoczeniu,

– zakresu działalności przedsiębiorstwa, czyli jego domeny ustalonej przez zdolność do sterowania całym systemem podaży, umożliwiającym proponowanie odbiorcom konkretnego wyrobu, czyli chodzi tu zarówno o umiejętność wykonywania dowolnych dóbr i świadczenia dowolnych usług, jak i o umiejętność integrowania łańcucha dostawców oraz dystrybutorów tych dóbr i usług, co oznacza zdefiniowanie roli przedsiębiorstwa w integracji wysiłków autonomicznych podmiotów w całym cyklu preparacji wyrobu finalnego,

– reguł efektywnej alokacji i wykorzystania potencjału działalności przedsiębiorstwa,

– reguł działania, dotyczących kształtowania podstawowych oddziaływań zarządczych w ramach przedsiębiorstwa, takich jak: stopień centralizacji, system informacji i podejmowania decyzji, system motywacji, system kontroli itp.,

– założeń współdziałania z otoczeniem, a zwłaszcza wzorców umożliwiających przekładanie dalekosiężnych planów tej współpracy na bieżące decyzje,

– zachowania się w trudnych sytuacjach, tj. takich, w których konieczne jest przeformułowanie strategii działalności[15].

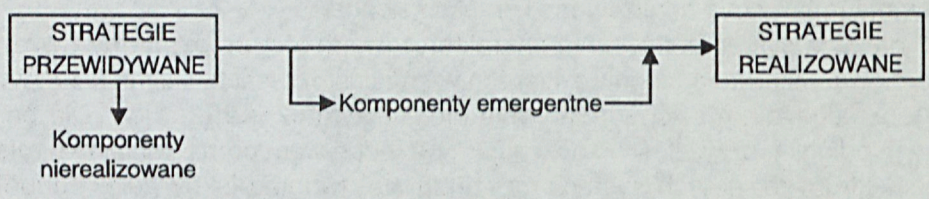
Ogólnie biorąc można powiedzieć, że podstawowym zadaniem strategii przedsiębiorstwa jest adaptacja zasobów do wymagań otoczenia. Konsekwencją takiego pojmowania istoty strategii jest wprowadzenie do teorii organizacji i zarządzania klasycznego zagadnienia mikroekonomii, mianowicie wyboru najefektywniejszej kombinacji zasobów w długim i krótkim czasie. To ujęcie pozwala wyeliminować fałszywą, choć często prezentowaną interpretację istoty strategii. Bardzo często definiuje się ją w odniesieniu do długoterminowego powodzenia przedsiębiorstwa. Tymczasem zgodna z wymaganiami otoczenia alokacja zasobów może być rozpatrywana w krótkim okresie. Strategii nie powinno się wobec tego utożsamiać z wagą formułowanych celów czy ich horyzontem czasowym, ale pojmować ją jako system kryteriów wyboru sposobu funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Strategia powinna więc pozostawać rezultatem świadomych decyzji, polegających na określaniu kryteriów pozyskiwania i rozmieszczania zasobów niezbędnych do efektywnej działalności przedsiębiorstwa.

[15] Zob. **C. Hayden**, The Handbook of Strategic Expertise, McGraw-Hill, New York 1985, s. 23.

5. Koncepcje formułowania strategii przedsiębiorstwa

Jeśli w dowolnym przedsiębiorstwie proces formułowania strategii nie ma rozmyślnego i racjonalnego charakteru, to i tak przedsiębiorstwo to dokonuje jakiejś kombinacji użytkowanych zasobów, tyle że prawdopodobnie metodą prób i błędów. Po prostu rzeczywiste strategie przedsiębiorstw lokują się zawsze gdzieś w spektrum, którego ekstremami pozostają z jednej strony tzw. strategie wydeliberowane, a z drugiej – strategie emergentne. Zbliżanie się do pierwszej skrajności wymaga spełnienia co najmniej trzech warunków. Po pierwsze jest to konieczność sformułowania jasno i precyzyjnie określonych oczekiwań, aspiracji czy zamierzeń, jakie winny być zrealizowane. Po drugie, ponieważ działalność przedsiębiorstwa jest wykonywana przez zorganizowane zespoły ludzkie, pożądane zamierzenia winny być podzielane przez odpowiednią liczbę uczestników tych zespołów (np. przez tzw. koalicję dominującą) albo nawet szerzej rzecz ujmując – przez większość najważniejszych tzw. *stakeholders*, skupionych wokół przedsiębiorstwa. Po trzecie, z uwagi na to, że aktywność przedsiębiorstwa realizuje się w konkretnym otoczeniu, powodzenie osiągnięcia deklarowanych zamierzeń wymaga znajomości sposobu oddziaływania otoczenia na przedsiębiorstwo, umiejętności adaptacji do generowanych zewnętrznych wymagań albo możliwości kontrolowania tego oddziaływania[16].

Jest oczywiste, że pełne spełnienie tych warunków jest niemożliwe. Realne strategie mogą zatem jedynie zbliżać się do ideału. H. Mintzberg i J.A. Waters dowodzą, że realne strategie częściowo pozostają świadomie kształtowane, a częściowo zawierają komponenty emergentne (zob. rys.). Z drugiej strony, jakkolwiek możliwe jest prowadzenie realnej działalności w wyniku stosowania wyłącznie strategii emergentnej, to jednak imperatyw racjonalności nakazuje świadomie formułować strategie.



Struktura realnych strategii przedsiębiorstw

Źródło: **H. Mintzberg, J.A. Waters**, Of Strategy, Deliberate and Emergent, s. 258

---

[16] **H. Mintzberg, J.A. Waters**, Of Strategy, Deliberate and Emergent, „Strategic Management Journal" 1985, z. 6, s. 257-259.

Podstawowymi metodykami opracowania strategii organizacji są:

– metoda scenariuszy, która jest postępowaniem opartym na tworzeniu całościowych i wielorakich wizji przyszłości, rozpoznających różne ciągi zdarzeń i określających spodziewane, przyszłe stany przedsiębiorstwa,

– analiza strategiczna, która obejmuje badanie sił i słabości przedsiębiorstwa oraz konfrontowanie ich z szansami i zagrożeniami kreowanymi przez otoczenie,

– systemy wczesnego ostrzegania, umożliwiające szybkie planowanie i kontrolowanie sprzężenia między przedsiębiorstwem i jego otoczeniem[17].

Metoda scenariuszy opiera się na prowadzeniu kompleksowych studiów prognostycznych, które umożliwiają symulowanie przyszłego rozwoju i stanu zarówno przedsiębiorstwa, jak i otoczenia. Scenariusz jest rozumiany jako szereg obrazów oczekiwanych w przyszłości, obrazów odmalowujących potencjalne stany przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Obrazy te powinny ujawnić możliwości wpływania na kształtowanie pożądanej przyszłości przedsiębiorstwa.

W metodzie scenariuszowej na podstawie analizy sytuacji bieżącej przyjmowane są założenia (projekcje) dotyczące sytuacji w przyszłości. Analizowane są także i strukturyzowane czynniki wpływające na rozwój sytuacji otoczenia. Charakterystyczne dla tej metody jest:

– uwzględnianie efektów zakłóceniowych (efekt zakłóceniowy jest to występujący nagle, nieprzewidziany czynnik, który wpływa na rozwój sytuacji i jest impulsem ukierunkowującym całkiem nowy przebieg zdarzeń),

– określanie alternatywnych, równolegle rozwijanych obrazów przyszłości (scenariuszy), które mogą realnie zaistnieć, ponieważ przyszłość nie jest przecież jednoznacznie zdeterminowana, lecz przeciwnie – może być opisywana w postaci zbioru możliwości mogących się ziścić z pewnym prawdopodobieństwem,

– dokumentowanie każdego kroku postępowania, dzięki czemu scenariusze mogą być stale analizowane i przekształcane.

Bieżąca sytuacja otoczenia charakteryzowana jest przez normy i wzory zachowań, które nie ulegają zmianom w krótkich okresach. Czynniki te zwykle przesądzają rozwój w relatywnie nieodległym czasie (2-5 lat). Dla bardziej odległej przyszłości zaczynają one odgrywać coraz mniejszą rolę, a spektrum możliwych sytuacji rozszerza się, tworząc jakby „lejek" (tubę). Model „lejka" wskazuje, że przyjęcie tylko jednego obrazu przyszłości jest nierealistyczne. Z powodu zmian czynników kształtujących otoczenie i efektów zakłóceniowych możliwe jest wiele alternatywnych obrazów przyszło-

---

[17] Zob. Planowanie strategiczne, pod red. **A. Klasika**, PWE, Warszawa 1993, s. 84.

ści. Poprzez kombinacje różnych założeń na temat rozwoju czynników wpływających na stan otoczenia i wprowadzenie potencjalnych efektów zakłóceniowych można określić sieć obrazów przyszłości oraz odpowiednie do nich plany działalności przedsiębiorstwa[18].

Analiza strategiczna[19] przedsiębiorstwa przyjmuje zazwyczaj postać diagnozy stanu przedsiębiorstwa jako całości oraz sytuacji w jego otoczeniu. Obejmuje zatem analizę wewnętrzną i zewnętrzną, a ponadto badanie synergii przedsiębiorstwa i otoczenia oraz ustalenie możliwych opcji strategicznych. Zestawienie potencjalnych opcji możliwych strategii z celami przedsiębiorstwa prowadzi do wyznaczenia strategii zadowalających z punktu widzenia realizacji tych celów.

W ramach analizy zewnętrznej (otoczenia) należy pozyskać informacje o:

– trendach w gospodarce i technologii (poziom dochodów ludności, poziom wydatków i ich struktura, liczebność poszczególnych grup społecznych i ich struktura, polityka gospodarcza państwa, obowiązujące przepisy prawne, przewidywane zmiany w ustawodawstwie, ochrona środowiska, nowe rodzaje technologii, przewidywane „przełomy" w technice i technologii),

– rynkach zbytu (potencjał rynku, wielkość rynku, analiza konkurencji),

– rynkach zaopatrzeniowych (sytuacja na rynkach surowców i półproduktów, na rynku dóbr inwestycyjnych, na rynkach kapitałowym i pracy).

Analiza przedsiębiorstwa oznacza pozyskanie informacji dotyczących następujących zagadnień:

– realizowanej obecnie przez przedsiębiorstwo polityki (tzn. cele realizowane przez firmę oraz przyjęte zasady funkcjonowania),

– sytuacji finansowej przedsiębiorstwa (poziom przychodów i kosztów oraz analiza wskaźnikowa),

– analizy kosztów i dochodów,

– pozycji na rynku i produkowanego asortymentu (zmiany – wzrost, spadek poziomu obrotów, udział na rynku poszczególnych grup produktów, stopień dywersyfikacji poziomej i pionowej, ocena pozostałych działań w sferze zbytu, jak reklama, serwis gwarancyjny i pogwarancyjny itd.),

– badania i rozwoju (poziom nakładów na cele badawczo-rozwojowe, jakość efektów prac badawczych, np. liczba patentów, wzorów użytkowych, organizacja pionu badawczo-rozwojowego),

– produkcji i zaopatrzenia (stan maszyn i urządzeń produkcyjnych, elastyczność produkcji, rezerwy czynników produkcji, sterowane produkcją –

---

[18] Zob. **R. Krupski**, Metody i techniki planowania strategicznego, Wyd. AE, Wrocław 1991, s. 28-32.

[19] Por. **M. Darbelet, L. Izard, M. Scaramuzza**, Economie d'entreprise, Foucher, Paris 1991, s. 93-150.

poziom automatyzacji, zależności od zewnętrznych źródeł zaopatrzenia, zwłaszcza w odniesieniu do najważniejszych surowców i półproduktów),

– organizacji i procesów zarządzania (struktura organizacyjna, przebieg procesów pracy, problemy koordynacji, system informacyjny),

– kadr (kwalifikacje, struktura wieku zatrudnionych pracowników, postawy, dominujący system wartości, istnienie grup nieformalnych, występująca kultura organizacyjna).

Badanie synergii otoczenia i przedsiębiorstwa pozwala na ocenę możliwości osiągnięcia w przyszłości sukcesu przez przedsiębiorstwo – przy założeniu, że dotychczasowa strategia i obowiązujące wzorce zachowań będą kontynuowane. Ocena ta stanowi trzecią część tworzonej bazy informacyjnej.

Długoterminowe prognozy mogą być przygotowywane dla poszczególnych części przedsiębiorstwa (piony organizacyjne, filie, oddziały) lub mogą odnosić się do „kluczowych" problemów (np. inwestycje, finansowanie).

Prognoza ogólnych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa powinna zawierać następujące informacje:

– oczekiwany przyszły (w dłuższym przedziale czasu) poziom obrotów oraz rachunek kosztów i wyników w odniesieniu do produktów już wytwarzanych i przewidzianych do wytwarzania,

– wielkość niezbędnych zasobów (kadry, kapitał stały i obrotowy),

– tendencje w rozwoju kosztów poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa,

– oczekiwany, przyszły poziom zysku i cash flow.

Powyższe przedsięwzięcia winny doprowadzić do identyfikacji problemu strategicznego. Na podstawie przeprowadzonej analizy przedsiębiorstwa i jego otoczenia możliwe jest odpowiednio wczesne rozpoznanie problemów natury strategicznej. Mogą one dotyczyć:

– luki pomiędzy opracowaną prognozą a sformułowanym celem,

– słabości i podstawowych problemów przedsiębiorstwa oraz jego mocnych stron,

– przyszłych szans i zagrożeń, których źródłem jest otoczenie zewnętrzne.

Zestawienie szans i problemów dla całego przedsiębiorstwa ma tę zaletę, że pozwala na uchwycenie zależności pomiędzy problemami różnych jego części oraz koncentrację na istocie rozwiązywanego problemu, a nie jego cząstkowych aspektach, np. finansowym.

Realizacja powyższej procedury powinna doprowadzić do opracowania wariantów strategicznych. Identyfikacja problemów i szans stanowi bodziec i podstawę dla kierownictwa do poszukiwania nowych strategii, których realizacja umożliwiłaby osiągnięcie sformułowanych celów.

Dalszym krokiem pozostaje ocena wariantów i dokonanie wyboru strategii ostatecznej. Wynikiem przeprowadzonego procesu poszukiwań i oceny jest wybór jednej lub kilku strategii, których realizacja w określonych warunkach jest możliwa i dzięki którym realne jest osiągnięcie przyjętych celów w stopniu zadowalającym.

Ostatnia faza to realizacja i kontrola wybranej strategii. Realizacja wybranego wariantu(-ów) strategicznego(-ych) wymaga określenia celów szczegółowych (pośrednich), konkretnych przedsięwzięć oraz niezbędnych środków, z uwzględnieniem poszczególnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Cele, przedsięwzięcia i środki ujmowane są w planach przedsiębiorstwa i stanowią podstawę do operatywnych działań planistycznych. Niezbędny nadzór i kontrola stopnia osiągnięcia celów odbywa się w ramach funkcjonującego w przedsiębiorstwie systemu kontroli.

Metoda systemów wczesnego ostrzegania[20] jest reakcją na fakt, iż formułowaniu strategii towarzyszy zawsze niepewność co do stanu przyszłych warunków prowadzenia działalności. Niepewność ta oznacza możliwość wystąpienia odchyleń od przewidywanego przebiegu spraw istotnych dla przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia strategii niepewność ta powoduje niemożność ścisłego określenia bądź to pożądanego zestawu zasobów, od których zależeć będzie stopień realizowanego powodzenia, bądź też stanów otoczenia, znacząco wpływających na racjonalność wyborów strategicznych.

Z niepewnością ściśle jest związane zjawisko ryzyka. Logiczną konsekwencją przebiegu procesu podejmowania decyzji strategicznych w warunkach niepewności jest to, że szczególnie naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa bierze na siebie ryzyko trafności podejmowanych decyzji. Zatem ryzyko pojawia się w momencie przystąpienia do działania, którego przebieg, a w szczególności wyniki obarczone są niepewnością.

Realizacja strategii nie może przebiegać w warunkach pozbawionych niepewności, zatem jego podmioty nie mogą uniknąć ponoszenia ryzyka. Mogą jednak dążyć do jego minimalizacji. Otóż jest możliwe wykorzystanie sprzężenia zwrotnego między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Kierownictwo otrzymuje z otoczenia informację o efektach swego oddziaływania na to otoczenie. Informacja ta staje się podstawą do realizacji działań, polegających na przeformułowaniu bądź to nawet celów głównych, do jakich przedsiębiorstwo dąży, bądź też sposobów do nich prowadzących. Im sprawniej jest wykorzystywane to sprzężenie, tym efektywniej funkcjonuje przedsiębiorstwo. Jeśli ten mechanizm sprzężenia zwrotnego nie jest wykorzystywa-

---

[20] Zob. Podstawy organizacji i zarządzania, pod red. **K. Krzakiewicza**, Wyd. AE, Poznań 1994, s. 170-175.

ny, wówczas kierownictwo nie dysponuje dostatecznymi informacjami do podejmowania racjonalnych decyzji strategicznych i staje przed groźbą tzw. zaskoczenia strategicznego. Jest to sytuacja, w której z powodzeniem dotychczas funkcjonujące przedsiębiorstwo jest zmuszone zmierzyć się z nieprzewidzianymi trudnościami. Oczywiście ich pokonanie w krótkim czasie bywa najczęściej niemożliwe z powodów psychologicznych (szok w związku z zaskakującym niepowodzeniem), kompetencyjnych (brak wiedzy o istocie problemu i sposobach jego rozwiązania) oraz organizacyjnych (rozdział zadań i odpowiedzialności nie przewiduje rozwiązywania tego typu spraw).

Dla skutecznego przeciwdziałania niebezpieczeństwu pojawienia się tego strategicznego zaskoczenia teoria organizacji i zarządzania postuluje stworzenie specjalnego systemu informacyjnego, przyczyniającego się do ochrony przed konsekwencjami niespodziewanych zmian w otoczeniu, a więc do zmniejszenia ryzyka pracy kierowniczej. Jest to właśnie tzw. system wczesnego ostrzegania. Strategiczny system wczesnego ostrzegania powinien być wyraźnie skierowany na otoczenie, na precyzyjną obserwację i diagnozę zachodzących w nim zjawisk. Jego zadaniem jest więc wczesne identyfikowanie i obserwacja tendencji rozwoju różnych zjawisk i procesów zachodzących w otoczeniu, które mogą zagrażać realizacji celów przedsiębiorstwa. Sprzyja on tym samym podejmowaniu działań likwidujących lub ograniczających potencjalne zagrożenia. Sygnały wczesnego ostrzegania powinny informować o prawdopodobnych zmianach istotnych zmiennych i umożliwiać ocenę ich potencjalnych konsekwencji. Systemy wczesnego ostrzegania pozwalają zatem kierownictwu unikać działania pod presją czasu, a ponadto sprzyjają racjonalizacji podejmowanego ryzyka.

W praktyce w przedsiębiorstwach wykorzystuje się system wskaźników ekonomicznych, który jest źródłem informacji ostrzegawczych dla kierownictwa. Proces wykrywania szans i zagrożeń polega na obserwacji i krytycznej analizie wskaźnikowej. Udowodniono, że w odniesieniu do każdego przedsiębiorstwa daje się zidentyfikować kilka krytycznych czynników sukcesu, stanowiących podstawę konstrukcji systemu wczesnego ostrzegania.

Niekiedy prezentacja paradygmatów i szkół myślenia strategicznego bywa bardziej skomplikowana. Na przykład J.C. Mathé proponuje następującą konstrukcję ich systematyzacji:

1) Paradygmat racjonalności strategicznej:
   a) szkoła harwardzka:
      – model LCAG (1965),
      – model kontyngencyjny (1970),
      – model analizy przemysłu (1980)
   b) szkoła planowania strategicznego (1970-1975),

c) szkoła pozycjonowania macierzystego (1970-1975),
d) szkoła ilościowa (1970-1975).

2) Paradygmat zachowań strategicznych:
a) szkoła behawioralna (1965-1980),
b) szkoła systemowa (1965-1980),
c) szkoła inkrementalistów (1960-1980)[21].

Realna jednak metodyka kształtowania strategii przedsiębiorstwa opiera się, w myśl konkluzji J.C. Mathé, na wykorzystaniu fragmentów dorobku każdej z wymienionych szkół. Ewolucja koncepcji zarządzania strategicznego jest bowiem typowym przypadkiem kumulatywnego rozwoju wiedzy przydatnej w danej dziedzinie aktywności praktycznej.

---

[21] Zob. **G. Gierszewska, M. Romanowska**, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1994, s. 17-20.