Hubert WITCZAK

# METODYKA PODSTAW FORMUŁOWANIA STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA

## Wprowadzenie

Zarządzanie strategiczne jest od z górą trzydziestu lat przedmiotem intensywnych studiów na całym świecie. To rosnące zainteresowanie ma swoje źródło w traktowaniu przedsiębiorstw jako narzędzi tworzenia bogactwa i kształtowania efektywności inwestowania. Współcześnie lepiej rozumiemy jednak, że wartość przedsiębiorstwa i zwrot zainwestowanego kapitału zależą w coraz większym stopniu od zdolności przedsiębiorcy do kształtowania przyszłości i otoczenia firmy. Takie są m.in. wnioski z badań przeprowadzonych przez zespół McKinsey Company[1]. Pokazują one, że zarządzanie strategiczne ewoluowało w czterech fazach:

1) podstawowego planowania finansowego, zorientowanego na budżetowanie,

2) planowania ukierunkowanego na prognozowanie, gdzie główną wartością było przewidywanie przyszłości,

3) zewnętrznie ukierunkowanego planowania, zapoczątkowującego myślenie strategiczne,

4) zarządzania strategicznego, kreującego przyszłość, integrującego myślenie strategiczne w kategoriach pozycjonowania przedsiębiorstwa w otoczeniu.

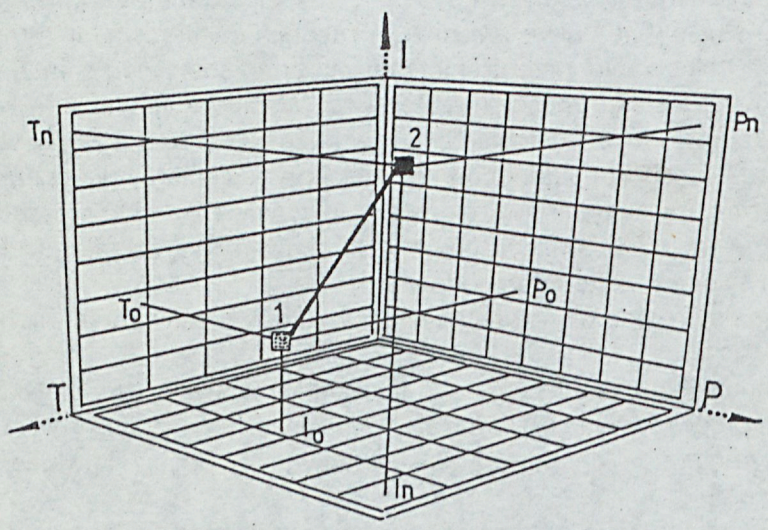
Zarządzanie przedsiębiorstwem i zarządzanie kapitałem mają wspólne korzenie, lecz mogą mieć inaczej rozłożone punkty ciężkości. Jak pokazuje I. Ansoff, zarządzanie kapitałem w przedsiębiorstwie jest specyficzne z róż-

---

[1] **F.W. Gluck, S.P. Kaufman, A.S. Walleck**, Strategic Management for Competitive Advantage, „Harvard Business Review", July-August 1980, s. 157.

nych powodów[2]. Podnosi on ograniczenia klasycznej teorii inwestowania kapitału, która nie uwzględnia w wystarczającym stopniu swoistego wpływu otoczenia przedsiębiorstw na decyzje inwestycyjne oraz konieczności podejmowania decyzji w warunkach częściowej niewiedzy (*partial ignorance*).

Strategia to planowanie i realizowanie działań, będących reakcją na przewidywane zmiany wewnętrzne i zewnętrzne, w tym zwłaszcza zmiany w zachowaniu innych podmiotów. Strategię prowadzi się zawsze z pozycji jakiegoś podmiotu i jego interesów. W tym sensie zarządzanie strategiczne polega na określaniu pożądanej pozycji strategicznej podmiotu oraz takim oddziaływaniu na podmiot i jego otoczenie, aby pozycja ta została sprawnie osiągnięta (lub czynnościowo – była sprawnie osiągana). Ideowo przedstawia to rysunek 1. Wektory P, T, I opisują odpowiednio przestrzeń, czas i interesy. Zadaniem stratega jest przeprowadzenie przedsiębiorstwa z pozycji strategicznej 1 (określonej przez współrzędne Po, To, Io) do pozycji strategicznej 2 (określonej przez współrzędne Pn, Tn, In). Od pozycji 1 do 2 prowadzi trajektoria wyznaczona przez współrzędne, która niekoniecznie jest linią prostą, jakkolwiek wybór strategiczny oznacza, że jedna z możliwych trajektorii została




Rys. 1. Przestrzeń zarządzania strategicznego

[2] **I. Ansoff**, Corporate Strategy, Penguin Books, New York 1987.

zaakceptowana, a inne odrzucone lub potraktowane jako alternatywne. W ten sposób w przestrzeni ograniczonej ścianami wykresu mieszczą się strategie długookresowego przeżycia, zaś poza nimi (linie kropkowane) przedsiębiorstwo nie ma lub nie akceptuje perspektyw rozwojowych.

Niżej chcę się zająć prezentacją profesjonalnych sposobów podstaw formułowania strategii przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem cyklu zarządzania i jego elementów. Ma to być raczej próba skatalogowania podejść i metod, niż wyczerpujące wyjaśnienie i analiza.

## 1. Cykl zarządzania strategicznego

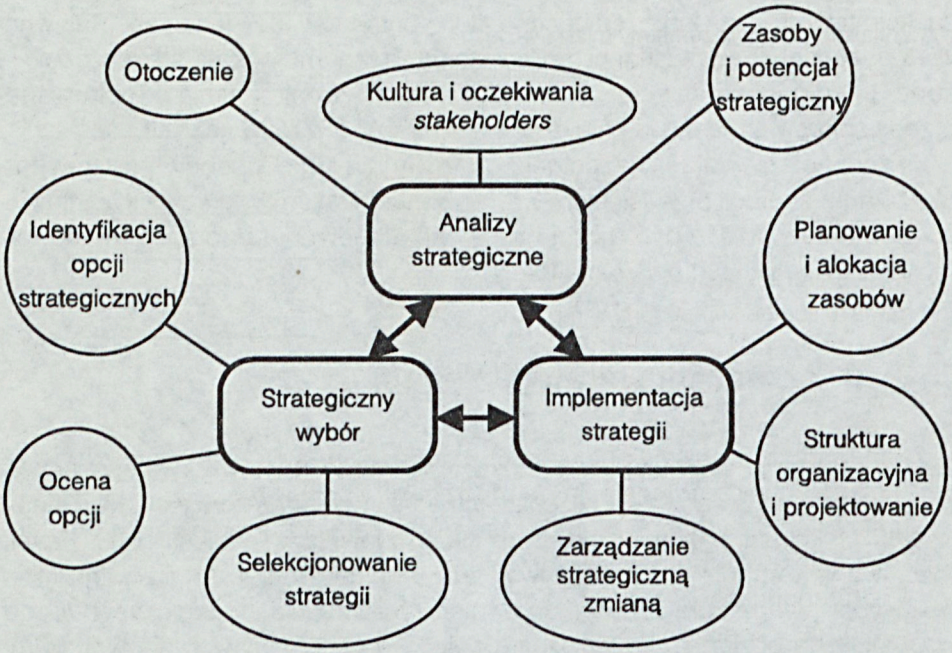
Cykl zarządzania strategicznego można zaliczyć do splotów czynności powtarzających się na zasadzie sprzężeń zwrotnych. Jego podstawą jest układ klasycznych funkcji zarządzania, mających swój rodowód w ustaleniach H. Fayola (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie). Analizy strategiczne i wybór planu strategicznego są domeną planowania strategicznego. Organizowanie na poziomie strategicznym polega na takim wywieraniu wpływu na przedsiębiorstwo i jego otoczenie, aby para ta (przedsiębiorstwo i otoczenie) uzyskała rzeczywiste struktury i funkcjonowanie zgodnie z modelem zawartym w planie strategicznym. Główną funkcją planu strategicznego jest tu obrazowanie wzorca, pożądanej pozycji strategicznej przedsiębiorstwa (rys. 2).

Strategiczne motywowanie koncentruje się na kształtowaniu sytuacji pobudzających przedsiębiorstwo i otoczenie do tworzenia zamierzonych układów strukturalnych i funkcjonowania – a więc zmierzania w kierunku określonych pozycji strategicznych, znajdujących się na kursie strategicznym do pozycji docelowej. Wreszcie kontrolowanie strategiczne, w wąskim tego słowa znaczeniu, polega na porównywaniu planu strategicznego z rzeczywistym wykonaniem i podejmowaniu działań korygujących prowadzenie strategii.

Ogólnie rzecz biorąc, proces zarządzania strategicznego można rozpatrywać w dwóch fazach: formułowania i implementacji strategii. Takie podejście jest jednak mało operacyjne. Bliższe studia dowodzą, jak trudno jest znaleźć powszechnie akceptowany algorytm, składający się w logiczną całość dużej pętli sprzężenia zwrotnego między początkiem i końcem procesu[4]. Przyjmuję, że zarządzanie strategiczne może przebiegać w następujących etapach:

---

[4] Por. np. **A.A. Thompson Jr., A.J. Strickland III**, Strategic Management, Richard D. Irvin Inc., Boston 1990, s. 5; **H. Mintzberg, J.B. Quinn**, The Strategy Process, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs 1991, s. 47; **A.J. Rowe, K.E. Dickel, R.O. Mason, N.H. Snyder**, Strategic Management, Addison–Wesley Publ. Comp., New York 1990, s. 34.




Rys. 2. Model elementów zarządzania strategicznego
Źródło: **G. Johnson, K. Scholes**, Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall Inc., New York 1993, s. 23

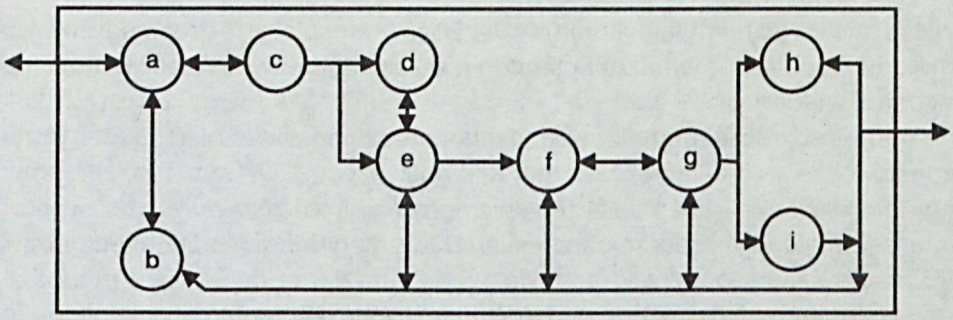
a) studia strategiczne,
b) korekta strategiczna,
c) ustalanie punktów odniesienia,
d) identyfikowanie problemów strategicznych,
e) diagnoza strategiczna,
f) generowanie alternatyw strategicznych,
g) ocena i wybór strategii,
h) organizowanie realizacji strategii,
i) pobudzanie realizacji strategii.

Kluczowym zagadnieniem dla treści i przebiegu cyklu są: ustalenie punktów odniesienia oraz treść i struktura planu strategicznego. Wyróżniam dwa punkty odniesienia, określające podwaliny zarządzania strategicznego:

1) odniesienie teoretyczno-metodologiczne i aksjologiczne (język, teorie, metodyka, wartości, filozofia),

2) odniesienie wolicjonalne (władza, misja, wizja, cele długookresowe).

Grunt, z którego wyrasta plan strategiczny, nie jest więc neutralny: plan ten jest formułowany z pozycji przyjętych a priori założeń, które w dalszych etapach zarządzania strategicznego są co najwyżej korygowane przez wyniki




Rys. 3. Cykl zarządzania strategicznego

racjonalnych (profesjonalnych) analiz. Szczególną rolę odgrywają tu cele długookresowe, określając bezpośrednią perspektywę biznesową przedsiębiorstwa, zwłaszcza z pozycji właścicielskich. Plan strategiczny odpowiada zatem na pytania, jak osiągnąć cele strategiczne w warunkach zmian wnętrza i otoczenia przedsiębiorstwa, nieciągłości otoczenia, częściowej ignorancji i ryzyka.

Odpowiedzi nie mogą być współcześnie udzielone w prosty sposób i przy użyciu wyłącznie ilościowych metod. Stąd w zarządzaniu strategicznym znajdują zastosowanie techniki nawiązujące szerzej do takich dyscyplin, jak organizacja i zarządzanie, socjologia czy inne nauki społeczne. Standardy pojawiają się stosunkowo wolno, co więcej, już w poglądach na racjonalność zarządzania strategicznego nie ma jednolitości[5]. Odnosi się to zwłaszcza do formułowania strategii, które jest postrzegane jako „mieszanka" procesów. Po pierwsze postrzega się formułowanie strategii jako „naturalną selekcję". Zwolennicy tego podejścia argumentują, że znacząca siła wpływu otoczenia na firmę zawęża zdolność wyboru kierownictwa naczelnego, które – czy chce, czy nie – może się zająć już tylko korygowaniem skutków wpływu. W rezultacie niektóre z firm dostosowują się (mutują) lepiej do okoliczności – i te osiągają lepsze rezultaty – a inne gorzej. Drugie podejście zakłada, że strategia nie tylko może, ale powinna być formułowana w rezultacie profesjonalnego i systematycznego planowania, niezależnie od okoliczności, w tym zakresu i siły wpływu otoczenia na przedsiębiorstwo. Trzeci punkt widzenia, nazywany „logicznym przyrastaniem" (*logical incrementalism*) kładzie nacisk na ciągłe testowanie otoczenia, analizowanie i planowanie alternatywnych możliwości oraz stopniowe wdrażanie strategii. W tym ujęciu prowadzenie strategii jest procesem bieżącym, przy czym wymaga zaangażowania wszystkich szczebli zarządzania. Po czwarte zarządzanie nie jest

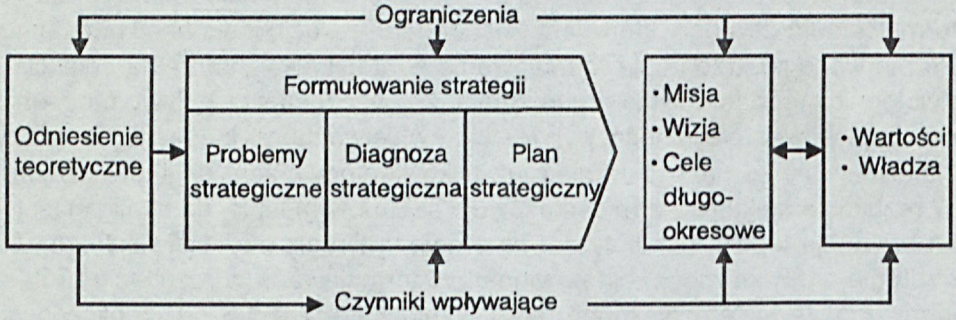
[5] **G. Johnson, K. Scholes**, Exploring, s. 39 i n.

wyłącznie procesem stechnokratyzowanym, stosującym zracjonalizowane metody i techniki prowadzenia strategii. U jego podstaw leżą bowiem niekiedy nieuświadomione i zakładane z góry czynniki kulturowe, które wpływają na odpowiedź strategiczną wobec zmian otoczenia. Rozwijanie strategii może być także wyjaśnione w kategoriach politycznych. Oznacza to, że zarówno formułowanie, jak i realizowanie strategii nie jest wolne od wpływu interesów głównych podmiotów oraz relacji, w tym konfliktów między nimi. Wreszcie szóste podejście przywiązuje istotną wagę do wpływu menedżerów-wizjonerów (liderów) na prowadzenie strategii. Charyzmatyczny lider, jego osobowość i autorytet mogą zdominować skutecznie treść, strukturę planu i przebieg działań strategicznych.

W konsekwencji dochodzi się do wniosku, że zarządzanie strategiczne jest funkcją wielu zmiennych, mieszanką podejść omawianych wyżej[6].

## 2. Logika formułowania strategii

Formułowanie strategii kończy się opracowaniem i przyjęciem planu strategicznego. Podstawą tego złożonego procesu są identyfikowanie problemów strategicznych i diagnoza strategiczna, wykonywana na gruncie ustalonych punktów odniesienia (rys. 4).




Rys. 4. Logika formułowania strategii

Tendencja do racjonalizacji i usprawniania zarządzania strategicznego jest widoczna i nieuchronna, a umotywowana ostatecznie pobudkami odkrywania i wykorzystywania czynników wzrostu wartości przedsiębiorstw i wzro-

[6] Tamże, s. 54.

stu stopy zwrotu kapitału czy też interesami kierownictwa. W istocie więc totalnie zracjonalizowany proces formułowania strategii nie może obyć się bez żadnego z elementów pokazywanych na rysunku 4, chociaż wymienione w strzałce stanowią jego rdzeń. Wszystkie procesy poprzedzające generowanie alternatyw strategicznych należy zatem traktować jako należące do szeroko rozumianej diagnozy strategicznej.

Częścią takiej diagnozy jest metastrategia, czyli strategia uprawiania (formułowania i realizowania) strategii. Wybór powinien tu być świadomy, co nie oznacza racjonalny: na gruncie filozofii przedsiębiorstwa i filozofii menedżera mogę impulsywnie zadecydować prowadzenie strategii na zasadzie „selekcji naturalnej". Jest to właśnie rozstrzygnięcie metastrategiczne, sterujące procesem uprawiania strategii. Podobnie w kategoriach metastrategii mieszczą się również inne podejścia, np. „planistyczne", do jej prowadzenia czy też świadome oparcie jej na charyzmie lidera przedsiębiorstwa (jeśli taki jest do dyspozycji). Racjonalna metastrategia jest systemem działań, które podmiot strategii podejmuje w celu określenia zasad oddziaływania na prowadzenie strategii jako całości. Wziąwszy pod uwagę rysunek 4, metastrategia określa zasady oddziaływania na kształtowanie jego elementów (łącznie bądź z osobna), zaś strategia to samo kształtowanie jego elementów (łącznie bądź z osobna).

Wyrażam tu również pogląd, że wartości i władza, misja, wizja i cele długookresowe oraz odniesienie teoretyczno-metodologiczno-filozoficzne są w swej treści fundamentalnymi składnikami planu strategicznego. Żadna całość – w tym wypadku plan strategiczny – nie może bowiem istnieć bez swoich uzasadnień, stąd uzasadnienia także są integralnymi, koniecznymi dopełnieniami rdzenia planu.

Zmienne leżące poza strzałką (rys. 4) stanowią kontekst wąsko rozumianego formułowania strategii. Powinny one być przestudiowane i przyjęte w pierwszym kroku, wyznaczając w ten sposób próbną lub trwałą orientację teleologiczną formułowania strategii. Kontekst ten jest wyraźnie zróżnicowany funkcjonalnie:

– wartości i władza oraz misja, wizja i cele długookresowe są wymaganiami, do spełnienia których dąży podmiot (przy czym wartości i władza należą do domeny polityki),

– odniesienie teoretyczno-metodologiczno-filozoficzne jest założeniem a priori,

– ograniczenia i czynniki wpływające warunkują formułowanie pozostałych[7].

---

[7] Ograniczenia to zmienne, które określają granice dopuszczalnych wyborów, zaś czynniki wpływające aktywnie oddziałują na wybory strategiczne.

Wartości i władza, jako wybór polityczny[8], są formułowane arbitralnie lub w rezultacie negocjacji, przy czym należy tu uwzględnić korygujący wpływ odniesienia teoretyczno-metodologiczno-filozoficznego, ograniczeń, czynników wpływających, a także, w pewnym stopniu, misji, wizji i celów długookresowych. Nie wchodzą tu w grę algorytmizacja czy standaryzacja metod i technik takich wyborów. Możemy raczej mówić o zastosowaniu podejść arbitralnych lub mających znamiona gry. Strategiczny właściciel spółki akcyjnej (na gruncie polskiego prawa) dobrze wie, że realizacja wartości biznesowych, które on wyznaje, wymaga 51% udziału w ogólnej liczbie głosów walnego zgromadzenia, przewagi „jego ludzi" w radzie nadzorczej czy zagwarantowania sobie poparcia związków zawodowych. Polityka jest więc tym czynnikiem, który łączy odniesienie teoretyczno- -metodologiczno-filozoficzne (wartości) z odniesieniem wolicjonalnym (władza).

Wybór treści i wpływ odniesienia teoretyczno-metodologiczno-filozoficznego są także złożone. Po pierwsze wybór może być intuicyjny, zasadzać się na doświadczeniu podmiotu czy też odwoływać się do źródeł profesjonalnych. Dalej, liczbę możliwości potęguje wielość teorii, metod i filozofii uprawiania strategii i biznesu. Podejścia teoretyczno-metodologiczne systematyzuje syntetycznie Z. Pierścionek[9]. Są one w nieustannym rozwoju, czego dowodem jest ostatnio np. pojawienie się i popularność tzw. projektowania procesów biznesowych (*innovation process*; *reengineering*)[10]. Filozofia biznesu określa jego ontologiczne i epistemologiczne podstawy. Czym jest biznes? Czym jest firma (przedsiębiorstwo)? Na czym polega rola człowieka w przedsiębiorstwie? Wybór odpowiedzi na te i inne pytania stwarza podstawy zarządzania strategicznego, z tym że jest on bardziej subiektywny, gdyż systemy filozofii biznesu nie są tak wyraźnie zarysowane, jak teorie i metodologia. Ponadto są one w większym stopniu funkcją przekonań.

Ograniczenia i czynniki wpływające mogą być zidentyfikowane dopiero przez pryzmat możliwych wyborów pozostałych zmiennych. Oczywiście podmiot strategii może zawsze przyjąć – lub dostosować się do pochodzących z zewnątrz – ograniczenia a priori. Jednak zwiększa on w ten sposób ryzyko

---

[8] W sprawie polityki zob. **H. Witczak**, Polityka kadrowa w systemie zarządzania przedsiębiorstwem, w: Podstawy polityki kadrowej w przedsiębiorstwie, pod red. **J. Orczyka**, PWN, Warszawa – Poznań 1987, s. 56 i n.

[9] **Z. Pierścionek**, Strategie rozwoju firmy, SGH, Wydział Ekonomiki Produkcji, Warszawa 1992.

[10] Por. **M. Hammer**, **J. Champy**, Reengineering the Corporation, Nicholas Brealey Publishing, London 1993; **T.H. Davenport**, Process Innovation, Ernst & Yung, Boston 1993.

nieoptymalności strategii: strategia staje się bardziej funkcją ograniczeń niż wymagań (wielkości, do których się dąży). Tak więc studiowanie odniesień i formułowanie strategii ujawnia ich istniejące lub przewidywane ograniczenia i czynniki wpływające. Ogólnie rzecz biorąc, źródłem ograniczeń i czynników wpływających mogą być:

- poziom ignorancji podmiotu strategii,
- paradygmaty teoretyczne,
- wzorce kulturowe,
- zdolność do opisu ilościowego zdarzeń, procesów i zjawisk,
- wola podmiotu strategii,
- uwikłanie społeczne podmiotu strategii.

## 3. Misja, wizja, cele długookresowe

Wąsko rozumiane formułowanie strategii dotyczy bezpośrednio przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Diagnoza strategiczna, w tym określenie problemów strategicznych, zmierza do przyjęcia planu strategicznego. Tak rozumiana strategia w znaczeniu konceptualnym (plan strategiczny) jest agregatowym narzędziem osiągania przez przedsiębiorstwo wymagań strategicznych (wartości i władza; misja, wizja i cele długookresowe).

Punktem wyjścia jest zidentyfikowanie problemów strategicznego rozwoju. Problem strategiczny jest to trudność odpowiedzi na pytania:

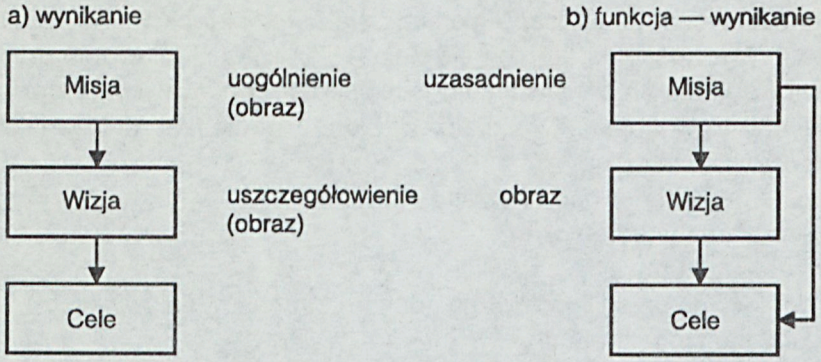
- na czym polegają wymagania strategiczne?
- jaka strategia najlepiej gwarantuje osiągnięcie pożądanych wymagań strategicznych?

Wybór misji, wizji i celów długookresowych powinien rozwiązywać cztery grupy zagadnień:

1) strategię wyboru,
2) istotę (treść) tych kategorii,
3) relacje między kategoriami,
4) sformułowanie i komunikowanie tych kategorii.

Strategia wyboru odpowiada na pytanie, czy i na ile misja, wizja i cele długookresowe, ustalone na wejściu zarządzania strategicznego, są niezmienne. Jeśli przyjmiemy, że na wejściu mają one charakter próbny, to niezbędne jest ustalenie zasad korygowania, w tym wybór momentu, w którym dokonujemy ostatecznego wyboru.

Rozważanie kwestii istoty dotyka równolegle zagadnienia relacji między tymi kategoriami. Można zrekonstruować dwa stanowiska w tej dziedzinie (rys. 5):




Rys. 5. Relacja między misją, wizją i celami długookresowymi

1) misję, wizję i cele długookresowe łączy zasada wynikania, przy czym wizja jest uszczegółowieniem misji, zaś cele długookresowe wyrastają z wizji,

2) wizja jest obrazem (modelem-wzorcem) przedsiębiorstwa w czasie i przestrzeni, misja jest uzasadnieniem wizji, zaś cele długookresowe wyrastają z misji i wizji.

Misja i wizja mogą odnosić się do wybranych, lecz uznanych za kluczowe elementów wnętrza przedsiębiorstwa i jego otoczenia. F.R. David podaje dziewięć komponentów misji[11]: klienci, produkty, rynki, technologia, preferencje związane z przeżyciem, wzrostem i rentownością, filozofia, samookreślenie (tożsamość), wizerunek publiczny, zatrudnieni. Sposób formułowania i konstruowania misji i wizji są pochodną funkcji, jakie im się przypisuje. Tak zwane *mission statement* powinno być świadomym wyborem elementów misji i wizji oraz relacji między nimi. Tak więc np.:

– jeśli *mission statement* ma być skierowane do świadomości wszystkich *stakeholders* (oddziaływaczy) z osobna, powinno być bardziej rozwinięte, szczegółowe i ustrukturyzowane,

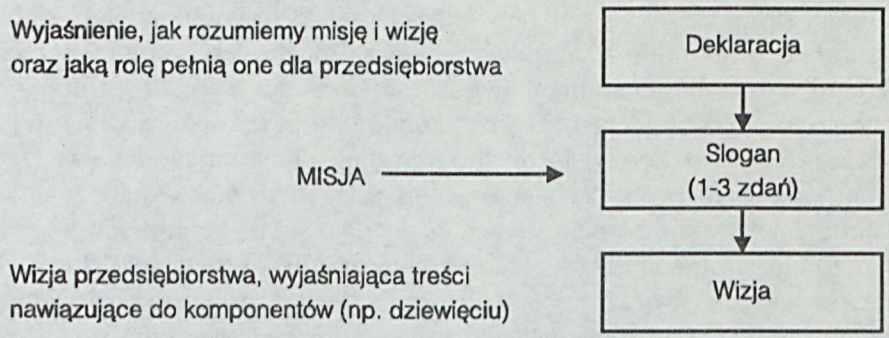
– jeśli *mission statement* ma tylko wyznaczać syntetycznie tożsamość i uzasadnienie istnienia przedsiębiorstwa i komunikować to wszystkim *stakeholders*, bez ich rozróżniania, to wystarczy slogan → „zdemokratyzować samochód"[12].

Cele strategiczne są to przyszłe, przewidywane i pożądane stany przedsiębiorstwa i otoczenia, odzwierciedlające uzgodnione interesy głównych *stakeholders*, pozycjonujące przedsiębiorstwo w czasie i przestrzeni w odniesieniu do jego cyklu życia. Ustalenie celów strategicznych polega na:

---

[11] **F.R. David**, Strategic Management, Prentice Hall International, Inc., Englewood Cliffs, ed. 5, New Jersey 1995, s. 97 i n.

[12] Por. „Zarządzanie na Świecie" 1993, nr 1 (91), s. 16.




Rys. 6. Przykład *mission statement*

1) określaniu i realizowaniu sposobu dochodzenia do nich,
2) określaniu ich odniesienia od misji i wizji,
3) określaniu wymagań metodyczno-praktycznych formułowania,
4) określaniu formatu celów, a w tym:
   – kategorii (treści) celów,
   – formuły wyrażania celów,
   – parametryzacji,
5) określaniu napięcia celów, a w tym:
   – napięcia międzyokresowego,
   – napięcia międzypodmiotowego,
   – ryzyka,
6) określaniu struktury celów,
7) określaniu sposobów komunikowania celów.

Problematykę celów strategicznych rozwija istotnie I. Ansoff, w tym również odnosi się do zagadnień wyróżnionych wyżej[13]. Dodajmy w uzupełnieniu, że określenie wymagań metodyczno-praktycznych dotyczy np. wykonalności celów, ich giętkości, techniki formułowania. Kategorią celu jest np. rentowność, formułą jej wyrażania: stosunek zysku netto do sprzedaży netto, zaś ujęcie formuły w procentach czy złotówkach oraz określenie poziomu rentowności sprzedaży należy do dziedziny parametryzacji celów. Z kolei napięcie celów jest związane z ustaleniem relacji między celami projektowanymi a okresami bazowymi (np. przyrost o x% w stosunku do roku poprzedniego), podmiotami bazowymi (np. na poziomie 95% lidera branży), z uwzględnieniem prawdopodobieństwa ich osiągnięcia.

Początek cyklu zarządzania strategicznego tworzą studia strategiczne i korekta strategiczna (rys. 3).

---

[13] **I. Ansoff**, Corporate, s. 48-78.

Studia strategiczne są zorientowane na kontakt zewnętrzny przedsiębiorstwa, analizowanie punktów odniesienia oraz możliwych problemów strategicznego rozwoju. Natomiast wąsko rozumiana korekta strategiczna koncentruje się na relacjach między planem strategicznym i stopniem jego realizacji, jest bardziej zogniskowana na regulowanie niż sterowanie (zmianę norm planistycznych). W istocie silne sprzężenia zwrotne między studiami strategicznymi i korektą strategiczną składają się na kontrolę strategiczną (sprzężenie zwrotne w zarządzaniu strategicznym). W rezultacie studia i korekta powinny zapewnić ciągłość, elastyczność i sprawność zarządzania strategicznego, w tym stworzyć wskazania i podstawy dla diagnozy strategicznej, ukierunkowanej na określone problemy strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa.

W praktyce przedsiębiorstwa rzadko kiedy są zdolne do prowadzenia rozwinętych studiów i korekt strategicznych (oraz szerzej: samodzielnego prowadzenia profesjonalnej strategii). Stąd imają się takich zabiegów, jak wynajmowanie grup konsultingowych (jeśli doceniają ekspertyzę zewnętrzną i je na nią stać), prowadzenie ograniczonych diagnoz czy rezygnacja z racjonalizacji na rzecz intuicjonalizacji i przypadkowości decyzji strategicznych. Wcale nie jest rzadkie, często z braku odpowiedniej wiedzy bądź skłonności do przerzucania odpowiedzialności, zawierzenie tzw. autorytetom, w przekonaniu, że – nieważne jak – załatwią oni, co trzeba.

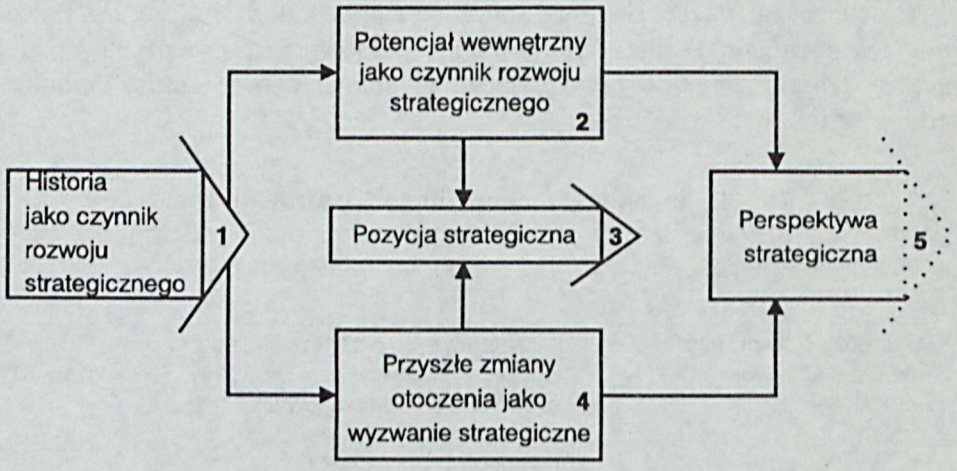
## 4. Problem strategiczny i diagnoza strategiczna

Problem strategiczny to – inaczej ujmując – trudność rozwiązania zadania teoretycznego, metodologicznego lub praktycznego, związanego z cyklem zarządzania strategicznego. Identyfikowanie takich problemów polega na poszukiwaniu i określaniu stanów niewiedzy na obszarach zarządzania strategicznego. Jeżeli wiem, jak podnieść zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania w nadchodzących latach, nie ma problemu strategicznego. Przy czym nie chodzi tu o byle jaką wiedzę czy przekonanie, lecz o „wiem" zracjonalizowane i wysoce prawdopodobne co do sprawności. Punktem wyjścia do zidentyfikowania problemu strategicznego może być ustalenie zgodności między stanem pożądanym i stanem rzeczywistym na obszarze zarządzania strategicznego. Możemy tu mieć do czynienia np. z następującymi kategoriami stanów niewiedzy:

– jak mogę opisać stan pożądany?
– na czym polega stan rzeczywisty?
– czy występuje różnica między stanem pożądanym i rzeczywistym?

– jaki jest rozmiar tej różnicy?
– jakie są przyczyny i skutki tej różnicy?
– jaka jest ocena tej różnicy?
– jak oceniam brak różnicy między stanem pożądanym a stanem rzeczywistym?
– jak należy zareagować:
  * nic nie robić?
  * spróbować zmienić i stan pożądany, i stan rzeczywisty?
  * zmienić stan pożądany albo stan rzeczywisty?

Postępowanie opisane wyżej jest domeną diagnozy strategicznej. Zazębia się ona ściśle ze studiami i korektą strategiczną i może mieć charakter totalny lub lokalny. Z totalną diagnozą strategiczną mamy do czynienia wtedy, kiedy obejmuje ona całokształt wnętrza i otoczenia przedsiębiorstwa i pełny horyzont strategiczny. Zwykle postępujemy tak, podejmując po raz pierwszy profesjonalne opracowanie strategii przedsiębiorstwa lub dokonując zasadniczego zwrotu (reorientacji) strategii. Podejście do diagnozy może być także oparte na swoistej strategii, która jest funkcją wielu zmiennych (np. kosztów diagnozy, przekonania o celowości diagnozy, pilności wykonania manewru strategicznego, skłonności do popełniania błędów – podejmowania ryzyka i in.). Celem diagnozy strategicznej jest ustalenie pozycji strategicznej i perspektywy strategicznej przedsiębiorstwa (rys. 7).




Rys. 7. Układ diagnozy strategicznej

Wyróżnikami diagnozy strategicznej są:

– diagnozowanie wnętrza i otoczenia przedsiębiorstwa i relacji między nimi,

– diagnozowanie ciągłe w czasie: przeszłość, teraźniejszość i przyszłość,

– diagnozowanie ze względu na wymagania strategiczne,

– dokonywanie ocen ze szczególnym uwzględnieniem odniesienia pozycji i perspektyw do:

* konkurentów,

* korzyści przedsiębiorstwa i *stakeholders*.

Historia rzutuje na strategię w sposób oczywisty: wyznacza genezę przedsiębiorstwa, jego dotychczasową tożsamość i osiągnięcia. To w uwarunkowaniach historycznych tkwią korzenie strategii, od których całkowicie nie można się oderwać. Ustalenie pozycji strategicznej polega na określeniu relatywnej zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju przez pryzmat relacji między wymaganiami strategicznymi, potencjałem wewnętrznym i zmianami otoczenia. Natomiast perspektywa strategiczna przedstawia możliwe kierunki rozwoju strategicznego przez pryzmat zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju. Potencjał wewnętrzny opisuje się i ocenia na tle konkurentów i zdolności osiągnięcia misji, wizji i celów strategicznych. Wreszcie przyszłe zmiany otoczenia muszą zostać zidentyfikowane, ich wpływ na interesy przedsiębiorstwa oceniony, co wyznacza relatywny potencjał otoczenia.

Jak łatwo zauważyć, diagnoza strategiczna wykonywana jest dla celów poznawczo-projektowych, stąd wzajemne odniesienia poszczególnych pól analizy. Trudno zatem dokonać rozłącznej typologii metod i technik diagnozy strategicznej.

**Typologia metod i technik diagnozy strategicznej**

| Zagadnienie diagnostyczne | Metody i techniki diagnozowania |
|---|---|
| 1 | 2 |
| 1. Diagnoza historii i jej znaczenia dla rozwoju strategicznego | 1. Analiza prawnych podstaw istnienia<br>2. Profil założycielski<br>3. Identyfikacja dotychczasowych:<br>a) tożsamości<br>b) strategii<br>c) osiągnięć biznesowych<br>4. Poszukiwanie i ocena historycznych ograniczeń i wyznaczników rozwoju |

cd. tab.

| 1 | 2 |
|---|---|
| 2. Diagnoza kompetencji wewnętrznych | 1. Analiza kompetencji potencjału materiału<br>2. Analiza kompetencji potencjału społecznego<br>3. Analiza potencjału finansowego<br>4. Profilowanie potencjału ogólnego:<br>a) dostosowanie formy organizacji (w tym własności)<br>b) potencjał restrukturyzacji aktywów i pasywów<br>c) ustalenie kluczowych czynników sukcesu<br>5. Analiza SWOT – profilowanie słabych i silnych stron |
| 3. Diagnoza zmian otoczenia | 1. Analiza i mapy *stakeholders*<br>2. Przewidywanie zmian – analizy ilościowe<br>3. Przewidywanie zmian – analizy jakościowe<br>4. Analiza SWOT – profilowanie szans i zagrożeń |
| 4. Diagnozowanie potencjału wewnętrznego i zewnętrznego oraz ich współzależności | 1. Macierz rozwoju korporacji<br>2. Analiza wrażliwości<br>3. Konstruowanie scenariuszy<br>4. Analiza wektorów wzrostu<br>5. Analiza luki strategicznej<br>6. Analiza map produkty–rynki<br>7. Analiza łańcucha wartości dodanej<br>8. Analiza sił konkurencyjnych (lub szerzej: analiza pola sił) |
| 5. Ocena pozycji strategicznej i perspektyw strategicznych | 1. Analiza konkurencyjności<br>2. Analiza portfolio<br>3. Analiza synergii<br>4. Strategiczna segmentacja<br>5. Analizy typu:<br>a) SPACE (Strategic Position and Action Evaluation)<br>b) ADL (Arthur D. Little)<br>c) McKinsey matrix<br>d) IFEM (Internal Factors Evaluation Matrix)<br>e) EFEM (External Factors Evaluation Matrix)<br>6. Analiza alokacji zasobów i źródeł ich finansowania<br>7. Analiza ryzyka |

Ź r ó d ł o: Podstawą typologii jest układ zaprezentowany w: **A.J. Rowe, K.E. Dickel, R.O. Mason, N.H. Snyder**, Strategic, s. 14-15.

## Konkluzje

Diagnoza strategiczna powinna przynieść kompletne studium czasu, przestrzeni i interesów sytuujących przedsiębiorstwo w otoczeniu dziś i możliwości usytuowań w przyszłości. Powinna też stworzyć podstawy do weryfikacji

próbnie przyjętych misji, wizji i celów strategicznych oraz pozostałych składników logiki formułowania strategii (rys. 4). Ostatecznie bowiem wszystko to służy określeniu przesłanek i założeń wyboru strategicznego.

Przejście od diagnozy strategicznej do generowania i wyboru strategii nie jest ostre. W trakcie diagnozy nieuchronnie pojawiają się pomysły, koncepcje i modele rozwiązujące lokalne bądź totalne problemy strategiczne. Istotne jest, aby je katalogować i nie dokonywać przedwczesnej oceny, a zwłaszcza nie przywiązywać się emocjonalnie do niektórych. Takie podejście niesie z sobą prawdopodobieństwo woluntaryzmu i wyborów suboptymalnych, lepiej więc poczekać i metodycznie skoncentrować się na zracjonalizowanych procedurach generowania i wyboru.

Metodyka podstaw formułowania strategii przedsiębiorstwa opisuje więc użyteczne metody i techniki, włącznie z fazą wąsko pojętej diagnozy. Ich wykorzystanie powinno przynieść wiedzę niezbędną do przejścia do następnego stadium formułowania strategii: kreowania strategii. Rezultaty kreowania strategii są w istotnym stopniu zależne od metodyki stadium poprzedzającego, która nie ogranicza się do rozwiązywania technicznych zagadnień. Tylko systemowa metodyka podstaw formułowania strategii może stworzyć gwarancje ich solidności, a co za tym idzie, uwolnić kreatora strategii od balastu niepewności – dodać mu skrzydeł.