

ANNA BORAWSKA

STRATEGIA – OD MYŚLENIA PRZEZ PLANOWANIE DO ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

W dzisiejszych czasach niemal codziennie spotykamy się z terminem „strategia”. Myślenie strategiczne nie jest koncepcją wyłącznie teoretyczną. To właśnie strategia jest podstawą sukcesu danego podmiotu.

W opracowaniu tym świadomie używam słowa „podmiot” na określenie jednostki formułującej i wdrażającej strategię, jako że strategię posiadać mogą nie tylko przedsiębiorstwa (duże spółki czy też niewielkie firmy zatrudniające kilku pracowników), ale także banki, organizacje użyteczności publicznej, jednostki samorządu terytorialnego itp., a także osoby prywatne, które umiejętnie planują swoją przyszłość.

W celu osiągnięcia tego sukcesu należy wypracować strategię, wdrożyć ją w praktyce i stale udoskonalać. Jednakże wyjaśnienie istoty skutecznej strategii, a tym bardziej jej praktycznego zastosowania nie jest proste. Można jedynie powiedzieć, że skuteczna strategia nadaje podmiotowi odmiennosc, pozytywnie wyróżnia go spośród innych, nadając unikalną tożsamość.

Celem niniejszego artykułu jest próba ukazania istoty i pozytywnego wpływu formułowania strategii, myślenia, planowania i zarządzania strategicznego. Na początku przedstawię genezę słowa „strategia” i jego znaczenie w dzisiejszym rozumieniu. Następnie postaram się wyjaśnić, jak wygląda proces myślenia strategicznego. Jest to niezbędne do ukazania etapów planowania, a co za tym idzie – zarządzania strategicznego, czemu poświęcę dalszą część artykułu. Zwracam uwagę na pewną uporządkowaną kolejność w łańcuchu strategicznym (która wyznacza także porządek tego opracowania), a mianowicie:

podstawą jest myślenie strategiczne, na kanwie którego można planować, a w szerszej perspektywie zarządzać strategicznie.

1. STRATEGIA

Słowo „strategia” pochodzi od greckiego wyrazu *strategos*, oznaczającego przywódcę, wodza, kierownika, osobę dowodzącą. Dlatego też termin „strategia” dotyczył niegdyś wyłącznie sfery wojskowej. Strategią nazywano wówczas sztukę prowadzenia wojny, dowodzenie armią i planowanie bitwy, a nawet kierunek rozwoju armii. Sam Napoleon pojęciem strategii określił wszelkie działania polityczne i gospodarcze, wspomagające wysiłek militarny. Podejście strategiczne spopularyzowane zostało w Europie na początku XIX wieku przez pruskiego generała Carla von Clausewitza. Określił on strategię jako sztukę wojenną dotyczącą prowadzenia bitew i wojen.

Dorobek nauk wojskowych związany ze strategią został przeniesiony na grunt gospodarki przez Japończyków. To oni jako pierwsi zaczęli w praktyce realizować strategię uzyskiwania przewagi konkurencyjnej oparte na niezawodności wysokiej jakości produktów, odnosząc tym samym niezaprzeczalny sukces.

Dziś pod pojęciem strategii rozumie się system pewnych wartości, za pomocą których dany podmiot rozpoznaje i ocenia pojawiające się dlań szanse i zagrożenia oraz zgodnie z którymi wybiera i podejmuje określone działania mające na celu zapewnienie mu długotrwałej egzystencji¹.

Istnieje także wiele innych definicji strategii. Jedna z nich interpretuje strategię jako pewien plan integrujący główne cele i procedury postępowania w zwartą całość. Związana jest ona z podejmowaniem decyzji w sprawach, określanym jako problemy kluczowe. Z jednej strony strategia może być tworzywem dla decydentów najwyższych szczebli zarządzania, a z drugiej stanowi wynik ich rozstrzygnięć.

Strategia utożsamiana jest z tzw. 5 P, które obejmuje:

1. Plan – długoterminowe planowanie
2. Podstęp – sposób, w jaki można pokonać konkurencję
3. Przykład – sposób postępowania w konkretnej sytuacji, nakierowany na osiągnięcie sukcesu

¹ J. J e ż a k, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 1990.

4. Przełożonego – osobę formułującą strategię
5. Perspektywę – z której ocenia się działania obecne i przyszłe².

Strategia to także zespół pewnych koncepcji:

- określania długofalowych celów i sposobów ich realizacji,
- tworzenia unikalności (wyróżniania się na tle otoczenia),
- przejmowania inicjatywy (kształtowania rozwoju).

Jakkolwiek strategii może być wiele, najistotniejsze jest, aby wybrać i zastosować tę właściwą. Dlatego też w literaturze wymienia się cechy tzw. dobrej strategii:

- poprawność formalna i metodologiczna,
- kompleksowość ujęcia problemów,
- odwaga w formułowaniu atrakcyjnych koncepcji rozwojowych,
- skoncentrowanie na wyzwaniach przyszłości, przy zachowaniu dystansu do problemów bieżących,
- wyodrębnienie kluczowych zdolności i zasobów (czynniki sukcesu), na których opiera się koncepcję rozwoju,
- otwartość koncepcji na szerokie możliwości i drogi rozwojowe,
- nieustanny rozwój i ewentualne weryfikacje.

2. MYŚLENIE STRATEGICZNE

Myślenie to proces dokonujący transformacji informacji w wiedzę. Jego rezultatem może być wiedza, a nawet decyzja. W ujęciu szczegółowym myślenie to zdolność do spostrzegania (uświadamiania), rozumowania i wnioskowania. Cechą wyróżniającą ten proces jest swoboda poruszania się między poszczególnymi fazami – od spostrzegania po wnioskowanie oraz jego wielokrotność, czyli kilkakrotne powtórzenie, bez potrzeby ukończenia danej fazy przed przejściem do następnej. Procedura ta powinna być kontynuowana aż do momentu, w którym nabyta wiedza stanowi podstawę do wyciągnięcia poprawnych wniosków i podjęcia właściwych decyzji.

Celem myślenia strategicznego jest podniesienie stopnia prawdopodobieństwa określenia zasadnej strategii lub podjęcia trafnych decyzji strategicznych. Powinno ono być naturalne i płynne, tak aby zapewnić progresję myśli, wykorzystując fazy procesu myślenia (spozstrzeganie, rozumowanie i wnioskowa-

² M. Marchesna y, *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Warszawa: Poltext 1994.

nie), ale bez konieczności przejścia przez każdą z nich³. Tak pojmowany proces myślenia strategicznego pomaga budować obraz teraźniejszego otoczenia podmiotu oraz sprowadza kompleksowość do prostoty i przejrzystości, tak aby podejmowane decyzje były adekwatne do jego możliwości.

Postaram się teraz krótko scharakteryzować etapy procesu myślenia strategicznego.

Pierwszą, podstawową fazą myślenia jest *spostrzeganie*. Jest ono otwartym procesem, który nie ma naturalnych granic. Spostrzeganie odbywa się poprzez zmysły i intuicję danego podmiotu (jeśli jest to pojedyncza osoba) lub też jego pracowników (w przypadku firmy lub organizacji). Zmysłowe pojmowanie to zbieranie danych i faktów. Z kolei intuicja wymaga bezpośredniego szczegółowego wejrzenia w przedmiot zainteresowania. To pojmowanie nie na podstawie subiektywnych opinii personelu, lecz na podstawie posiadanego doświadczenia, wykorzystywanego do przetwarzania sygnałów z otoczenia zewnętrznego podmiotu. Zdolność intuicyjnego postrzegania nie jest przedmiotem nauczania. Intuicja pojawia się wtedy, kiedy proces logicznego stopniowego myślenia jest niemożliwy do zastosowania w praktyce. Wymaga ona pewności i zaufania w odniesieniu do siebie i innych członków ekipy planującej strategię. Intuicja jest szczególnie ważna w myśleniu strategicznym, kiedy to nie można polegać na liniowych schematach myślowych. Jest ona przydatna w procesie podejmowania decyzji strategicznych dla tworzenia obrazu przedstawiającego przyszłość.

Kolejnym etapem myślenia strategicznego jest *rozumowanie*, czyli transformacja informacji w wiedzę i jej wyrażanie w formach zapewniających łatwość ich wykorzystania w praktyce. W procesie myślenia strategicznego faza ta określa główne zagadnienia strategiczne, odkrywając przyszłe możliwości i zbliżając do podjęcia właściwych decyzji strategicznych. Analiza informacji pozwala na wnikliwe poznanie ich szczegółów, a synteza ukazuje szerszą perspektywę podmiotu, wynikającą z całości bazy wiedzy. Wyniki przeprowadzonych analiz i syntez mają krytyczne znaczenie dla pojęcia związków przyczynowo-skutkowych i próby określenia rezultatów działań niezbędnych do zdefiniowania alternatywnych wariantów scenariuszowych przyszłości⁴. Myślenie, a w zasadzie rozumowanie strategiczne ma na celu budowę scenariuszy w odniesieniu do różnych perspektyw, w celu stworzenia odpowiedniej podstawy do formułowania trafnych decyzji strategicznych.

³ F. K r a w i e c, *Strategiczne myślenie w firmie*, Warszawa: Difin 2003.

⁴ Tamże.

Wnioskowanie jest fazą praktycznego zastosowania wiedzy. To etap wymagający odpowiedniego zwrotu nakładów poniesionych w procesie strategicznego myślenia. Wnioskowanie jest następstwem dwóch poprzednich faz myślenia strategicznego. Ma ono na celu wybór kierunku działania. Swoistym wyzwaniem dla osób formułujących strategię jest wyciągnięcie stosownych wniosków i formułowanie decyzji strategicznych, co stanowi kwintesencję procesu myślenia strategicznego.

Fazy myślenia strategicznego tworzą jedną złożoną myśl, której produktem końcowym jest strategia. Myślenie strategiczne to ciągły, ukształtowany, mentalny proces, w którym dokonuje się oceny zasobów strategicznych i zewnętrznego otoczenia w celu zapewnienia pełnej zgodności strategii podmiotu z jego uwarunkowaniami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Należy zwrócić uwagę na fakt, iż myślenie strategiczne ma pozycję nadrzędną wobec planowania. Planowanie strategiczne nie jest substytutem myślenia strategicznego.

3. PLANOWANIE STRATEGICZNE

Planowanie strategiczne stanowi bazę, na podstawie której podejmuje się działania zmierzające do osiągnięcia wyznaczonego celu. Pomaga ono wydajnie gospodarować zasobami i racjonalnie reagować na zmiany. To proces określający drogę i miejsce, w którym podmiot ma się znaleźć w przyszłości i w związku z tym jest planowaniem długoterminowym. Przy pomocy planu strategicznego ustala się priorytety, tak aby można było osiągnąć realistyczne cele. W ten sposób osiąga się również świadomość prawdziwych mocnych i słabych stron podmiotu oraz rozpoznaje jego możliwości funkcjonowania w środowisku zewnętrznym.

Plany strategiczne są planami wytyczającymi zasadnicze kierunki działania i określającymi ogólne cele podmiotu planującego strategię. Plan strategiczny to zbiór decyzji określających cele przedmiotu planowania i ich korekty. W najszerszym ujęciu plan strategiczny umożliwia lepsze radzenie sobie ze zmianami. W związku z tym istnieje kilka warunków skuteczności zmian dokonywanych w organizacji / podmiocie w ramach planowania strategicznego. Są nimi:

1. Chcieć – czyli posiadać motywację
2. Móc – posiadać odpowiednie ku temu warunki
3. Umieć – posiadać umiejętności praktyczne i wiedzę teoretyczną w zakresie zarządzania zmianami

4. Zdążyć – potrafić działać pod presją czasu, zważając na fakt, że działania spóźnione są nieskuteczne⁵.

W przypadku organizacji plany strategiczne tworzone są przez kierownictwo najwyższego i średniego szczebla. Często powołuje się też specjalne zespoły planistyczne, których zadaniem jest budowa strategii. Jednakże nie ma jednego słusznego sposobu przeprowadzania planowania strategicznego. Istnieją tylko modele, które mogą być rozpatrzone i wykorzystane przez dane podmioty zgodnie z ich własnymi potrzebami. Planowanie strategiczne to proces bardzo elastyczny i powinno ono angażować wszystkie osoby i strony zainteresowane – nie tylko kierownictwo, ale wszystkich, którzy pomagają realizować misję organizacji.

Planowanie strategiczne pomaga:

- zintegrować elementy organizacji w jedną sprawnie działającą całość,
- zapewnić, aby działania podmiotu miały bezpośredni związek z jego nadrzędnymi celami i były realizowane w odpowiednim czasie,
- właściwie wykorzystać zasoby ludzkie i materialne.

Ponadto samo planowanie (w tym także strategiczne) posiada szereg korzyści, takich jak m.in.:

- wytyczenie priorytetów oraz toru działania (ukierunkowanie działalności podmiotu),
- zapewnienie jasności zadań i metod działania,
- zwiększenie dochodów,
- oszczędność czasu,
- wykorzystanie mocnych stron, kwalifikacji, zdolności i możliwości,
- stworzenie poczucia bezpieczeństwa (ułatwienie przewidywania problemów i dostrzegania sytuacji ryzykownych, a tym samym zminimalizowanie możliwości popełniania błędów).

Sporządzenie planu strategicznego i planowanie strategiczne odbywa się w kilku etapach:

1. Przygotowanie planowania – organizacja zespołu planującego, opracowanie harmonogramu działań, zebranie podstawowych danych i informacji o podmiocie i jego otoczeniu.

2. Ustalenie wizji i misji podmiotu – określenie zrozumiałej wizji i misji, precyzyjnej kluczowej informacji o podmiocie (takie jak: nazwa, cel, sposób i efekty działania, krąg odbiorców, system preferowanych wartości). Misją jest najbardziej ogólny cel syntetyzujący całość działań podmiotu.

⁵ J. K. S o l a r z, *Zarządzanie strategiczne w bankach*, Warszawa: Poltext 1997.

3. Analiza otoczenia zewnętrznego (analiza SWOT) – określenie szans i zagrożeń związanych ze środowiskiem, w którym działa podmiot (uwarunkowania społeczne, gospodarcze, prawne, kulturowe, logistyczne, polityczne, techniczne itp. oraz ludzie i podmioty, od których jest on zależny).

4. Analiza słabych i mocnych stron podmiotu – analiza zasobów finansowych, ludzkich i materialnych.

5. Wyznaczenie celów strategicznych – określenie celów (na podstawie problemów kluczowych wynikających z analizy otoczenia zewnętrznego i potencjału wewnętrznego), które przekładają te problemy na konkretne działania. Cele strategiczne to skonkretyzowane (najczęściej sformalizowane) elementy misji, które umożliwiają pomiar poziomu aspiracji podmiotu i stanowią kryteria wyboru strategii oraz służą do mierzenia stopnia jej realizacji.

6. Opracowanie strategii – tworzenie kombinacji celów strategicznych i sprecyzowanie alternatywnych strategii dla ich osiągnięcia.

7. Podejmowanie decyzji strategicznych – dokonanie wyboru właściwej strategii (minimalizującej ryzyko, maksymalizującej korzyści).

Ocena procesu planowania – ocena planu strategicznego i ewentualna jego weryfikacja.

Po wybraniu odpowiedniej strategii należy opracować plan operacyjny, zawierający wszystkie działania, które mają zostać wykonane w celu wprowadzenia jej w życie. Plan taki opisuje, co musi zostać zrobione w celu realizacji strategii, kiedy należy to zrobić i kto tego dokona. Powinno się również odnotować realistyczne, szacunkowe koszty realizacji działań. Przy każdym działaniu należy uwzględnić planowany okres jego trwania (datę rozpoczęcia i zakończenia) oraz listę osób odpowiedzialnych za realizację. Istotnym elementem planowania jest również budżetowanie, czyli określenie przewidywanych wydatków i potencjalnych przychodów na ich pokrycie.

Ponadto planowaniu strategicznemu powinien towarzyszyć proces kontroli i oceny, który pomaga wypracować sposoby podniesienia skuteczności planów. Kontrola oznacza okresowe pomiary postępu poprzez konfrontowanie planów operacyjnych z faktyczną ich realizacją, wynikami. Z kolei ocenianie skuteczności strategii (zarówno w trakcie, jak i po jej zrealizowaniu) zwiększa ogólną świadomość tego, co trzeba zrobić, aby właściwie ją wdrażać i czy rzeczywiście okazała się ona strategią właściwą. Wyniki kontroli i oceny powinny być ujęte w syntetycznych sprawozdaniach. Zawarte w nich informacje muszą być dokładne i spójne, dostosowane do potrzeb analizy przez ich odbiorców.

Reasumując, planowanie strategiczne jest procesem wyjaśniania kierunku, w którym idzie dany podmiot. Pokazuje on jak skutecznie osiągnąć wyznaczo-

ny cel. Wszystkie etapy planowania strategicznego wchodzą w skład zarządzania strategicznego, któremu uwagę poświęcam w dalszej części artykułu.

4. ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

Plan strategiczny – jak już wcześniej była o tym mowa – jest ogólnym planem wyznaczającym decyzje dotyczące alokacji zasobów, priorytety i działania niezbędne do osiągnięcia celów strategicznych. Zakres zarządzania strategicznego jest szerszy. To kompleksowy i ciągły proces nastawiony na formułowanie i wdrażanie skutecznych strategii sprzyjających osiągnięciu konkretnych celów⁶. Planowanie strategiczne jest jednak podstawową funkcją zarządzania, bez planowania zarządzanie byłoby chaotyczne, nieuporządkowane i nieprzewidywalne. To właśnie planowanie strategiczne wyznacza ramy dla działania podmiotu, określa jego podstawowe cele, pozwala kontrolować i weryfikować działanie. Dlatego też pełni wiodącą rolę w zarządzaniu strategicznym.

Zarządzanie strategiczne jest kompleksowym i ciągłym procesem, którego celem jest formułowanie i wdrażanie skutecznych strategii, sprzyjających nadrzędemu priorytetowi zgodności podmiotu z jego otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych.

Koncepcja zarządzania strategicznego jest stale doskonała poprzez instrumentalizację umożliwiającą praktyczne wdrożenia. Najogólniej rzecz ujmując, można stwierdzić, że zarządzanie strategiczne to proces tworzenia koncepcji rozwoju podmiotu dla długich horyzontów czasowych oraz skuteczna i ekonomiczna realizacja zamierzeń strategicznych uwzględniająca informacyjne sprzężenie zwrotne⁷. To formułowanie i wdrażanie strategii, które sprzyjają wyższemu stopniowi zgodności podmiotu z jego otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych.

Zarządzanie strategiczne postrzegane jest jako swoista gra interesów o następujących wyróżnikach:

- ma sumę niezerową,
- uczestnictwo w niej jest przymusowe,
- związana jest z gratyfikacją,

⁶ W. G r i f f i n R i c k y, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1998.

⁷ J. W o j e ś k i, *Zarządzanie strategiczne*, Olsztyn: Wydawnictwo Olsztyńskiej Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania 2001.

- jest sterowana,
- jest hierarchiczna.

Koncepcja zarządzania strategicznego związana jest z pojęciem niepewności. Niepewność ta wynikać może z braku wiedzy czy umiejętności, zmienności otoczenia, wieloznaczności przepisów, wysokich kosztów itp. czynników. Występuje ona z różnym nasileniem, w zależności od tego, kto jest podmiotem gry oraz jakiego elementu ona dotyczy. W rezultacie uzyskuje się rozbudowaną – wielopoziomową i wielopodmiotową typologię gier zarządzania strategicznego. Mają one na celu redukcję niepewności na podstawie prognozowania zmian w otoczeniu danego podmiotu oraz jego rozwoju przez takie jego zmiany, aby mógł on maksymalnie korzystać z szans generowanych przez otoczenie oraz unikać zagrożeń, jakie w tym otoczeniu są lub mogą się pojawić.

*

Strategia nie jest ani efektem dokładnej analizy danych, ani chwilowego przebłysku geniuszu. Jej budowa to połączenie sztuki i wiedzy. Ponadto strategia jest podstawą sukcesu podmiotu, którą należy żmudnie wypracować, wdrożyć w praktyce i udoskonalać w miarę upływu czasu. Ma ona fundamentalne znaczenie dla pomyślnego prosperowania danej jednostki.

Wyjaśnienie istoty skutecznej strategii nie jest proste, ponieważ strategii samej w sobie nie można ujrzyć ani dotknąć. Jej sens polega na tworzeniu unikalności danego podmiotu.

Zarówno myślenie, planowanie, jak i zarządzanie strategiczne jest złożonym procesem. Pewne trudności w ich realizacji mogą być związane z problemem syntezy badań empirycznych z teorią. Ponadto dane wyjściowe nie zawsze są w pełni wiarygodne, a duży margines błędu dla ewentualnych pomiarów i kalkulacji sprawia, że wyniki są niepewne. Nie ma jednego / jedynego właściwego sposobu czy schematu planowania strategicznego. Do relatywnie dobrych wyników prowadzi opracowanie kilku wariantów strategii i wybór jednej z nich (tej najlepszej) po przeanalizowaniu sytuacji bieżącej podmiotu.

BIBLIOGRAFIA

- Allaire Y., Firsirotu M., Myślenie strategiczne, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2000.
- Griffin Ricky W., Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1998.
- Jeżak J., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 1990.
- Kotler P., Dziesięć śmiertelnych grzechów marketingu, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2005.
- Krawiec F., Strategiczne myślenie w firmie, Warszawa: Difin 2003.
- Lundy O., Cowling A., Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Kraków: Dom Wydawniczy ABC 2000.
- Marcusna M., Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój, Warszawa: Poltext 1994.
- Mruk H., Rutkowski I., Strategia produktu, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne 1994.
- Obłój K., Strategia sukcesu firmy, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 1998.
- Penc-Pietrzak I., Strategiczne zarządzanie marketingiem, Warszawa: Key Text 1999.
- Solarz J. K., Zarządzanie strategiczne w bankach, Warszawa: Poltext 1997.
- Wojęński J., Zarządzanie strategiczne, Olsztyn: Wydawnictwo Olsztyńskiej Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania 2001.

STRATEGY – FROM THINKING THROUGH PLANNING
TO STRATEGIC MANAGEMENT

S u m m a r y

„Strategy” is a catchword fairly often used in contemporary reality. It is identified with the success of a given subject and is fundamentally important for its prosperity. Therefore it should be carefully studied, and then implemented in practice and improved in the course of time.

For many ages strategy was identified only with the art of war and command of an army. At the moment its meaning is much broader. Today, under the notion of strategy we understand a system of certain values by means of which a given subject recognises and evaluates its chances and threats, and according to which it takes actions that ensure the accomplishment of an intended goal.

The construction of a strategy is a combination of art and knowledge. There is not one way of its creation, although one may discriminate the so-called properties of a good strategy. It may be established, but one must „think strategically,” a foundation of strategic planning. Planning is the base on which one takes actions to the intended goal, to the strategic goal. By means of this plan we establish priorities that facilitate to make strategic decisions.

The scope of strategic management is still broader. It is defined as a complex and continuous process aimed at the formulation and implementation of effective strategies.

One may say that an effective strategy, worked out and then implemented in the process of thinking, planning, and strategic management, constitutes the effectiveness of actions and contribute to their success.

Translated by Jan Kłós

Słowa kluczowe: strategia, myślenie strategiczne, planowanie, planowanie strategiczne, zarządzanie strategiczne, analiza SWOT, cele strategiczne, misja, wizja.

Key words: strategy, strategic thinking, planning, strategic planning, strategic management, SWOT analysis, strategic goals, mission, vision.