

STRATEGIC MANAGEMENT OF A COMPANY UNDER THE CONDITIONS OF A CHANGING ENVIRONMENT

Mirosława Skalik

PhD, Polonia University in Czestochowa,
e-mail: m.skalik@ap.edu.pl, orcid.org/0000-0002-6259-4794, Poland

Olena Burunova

Associate Professor, PhD, Polonia University in Czestochowa,
e-mail: h.burunova@pnap.ap.edu.pl, orcid.org/0000-0003-0502-0644, Poland

Alla Suriak

PhD, LesiaUkrainka Eastern European National University,
e-mail: avsuriak@gmail.com, orcid.org/0000-0002-3094-9941, Ukraine

Abstract. The functioning of enterprises in the changing environment is exposed to high risks. Ability to respond appropriately to changes is associated with the need to develop the right strategy. Managing a business is a big challenge for managers. Distinguishing strategic and operating decisions is a crucial element of planning and organising activity. Define objectives and indicators depicting their implementation is the basis for strategic management. These problems are discussed in this article.

Keywords: management, company strategy, strategic management.

DOI: <http://dx.doi.org/10.23856/2504>

Wstęp

Działalność przedsiębiorstw na rynku jest ściśle związana z warunkami istniejącymi na rynku. Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach szybko dokonujących się zmian w otoczeniu. Dla przedsiębiorstwa istotne są zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne warunki działania, decydujące w dużej mierze o sukcesie rynkowym organizacji. Wewnętrzne uwarunkowania to przede wszystkim wielkość i struktura posiadanych zasobów oraz umiejętność ich wykorzystania, wewnętrzna organizacja, a także zakres instrumentów, którymi przedsiębiorstwo może dysponować jako zmiennymi decyzyjnymi.

Funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynku związane jest z podejmowaniem wielu decyzji. Niestabilność otoczenia wymaga od menedżerów umiejętności przewidywania różnych sytuacji i odpowiedniego reagowania na pojawiające się zagrożenia i szanse. W warunkach gospodarki rynkowej i stale rosnącej konkurencji tylko przedsiębiorstwa elastyczne, które potrafią szybko reagować na zmiany i wykorzystać nowoczesne metody i narzędzia zarządzania, będą w stanie utrzymać się na rynku.

Wpływ niestabilności gospodarki na zarządzanie przedsiębiorstwem

Zarządzanie spełnia istotną rolę w rozwoju każdego przedsiębiorstwa. Stanowi podstawę kierowania sukcesem firmy rozważanego w różnych aspektach: finansowym, pozycji rynkowej, prestiżu w otoczeniu. Umożliwia dostosowanie się do zmian zachodzących w otoczeniu (Penc, 2003: 31-32). Zarządzanie jest procesem twórczym, obejmującym formułowanie wizji (konceptji) rozwoju i funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz jej

urzeczywistnianie przez odpowiednie oddziaływanie na otoczenie i zatrudnionych w firmie pracowników (*Niestrój, 1998: 11*).

Zmieniające się w sposób dynamiczny warunki rozwoju przedsiębiorstw powodują potrzebę tworzenia nowych koncepcji i metod zarządzania. Postępujące procesy globalizacji i wzrost konkurencji, nie tylko na rynkach krajowych ale i zagranicznych, przyczyniają się do znacznego wzrostu wymagań rynkowych wobec przedsiębiorstw.

Globalizacja i regionalizacja powoduje umiędzynarodowienie produkcji, nowy międzynarodowy podział pracy, nowe konkurencyjne środowisko, tworzenie oddziałów i filii globalizującego się biznesu. Cechuje ją nasilenie się wolnego przepływu towarów, usług, kapitału, zasobów pracy i informacji przez granice państwowe oraz poszerzenie zasięgu działania. Znacząco zmieniają się warunki funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa. Niezależnie od tego, czy firma należy do firmy międzynarodowej, czy też prowadzi działalność na rynku krajowym, zawsze znajdzie się pod wpływem procesów globalizacji (*Penc, 2003: 152*).

Jak pisze M. Porter, „konkurencja globalna zmusza naczelne kierownictwo do zmiany sposobu myślenia i metody prowadzenia jego przedsiębiorstw. Polityka, która była trafna wtedy, gdy firma prowadziła indywidualną działalność w wielu krajach, teraz może być nieskuteczna. Najpotężniejsze posunięcia to takie, które poprawiają ogólnoswiatową pozycję kosztową firmy albo umożliwiają jej zróżnicowanie się i osłabienie kluczowych światowych konkurentów” (*Porter, 2001: 376*).

W zakresie zarządzania przedsiębiorstwem nie ma jednoznacznych rozwiązań. Zarządzanie jest procesem trudnym i złożonym, wymagającym wysokich kwalifikacji i sprawnej organizacji (*Niestrój, 1998: 12*). Jest konkretnym i wyróżniającym się instrumentem działania każdej organizacji (*Drucker, 2009: 17*). Zmiany, jakie zachodzą we współczesnym otoczeniu, determinują wybór koncepcji zarządzania. Klienci stają się coraz bardziej krytyczni wobec oferowanych im produktów. Zmiany natężenia, zasięgu i charakteru konkurencji oraz poziomu i zróżnicowania potrzeb i oczekiwań nabywców sprawiły, że dążenie firm do zbudowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej stało się szczególnie trudnym zadaniem. Analiza współczesnego modelu konkurencji wskazuje, iż szczególną rolę w procesie budowy przewagi konkurencyjnej odgrywa umiejętność zarządzania procesem definiowania, kreowania, komunikowania i dostarczania wartości klientom (*Szymura-Tyc, 2002: 53*).

Doskonalenie systemu zarządzania wymaga ciągłej analizy powiązań oraz współzależności między różnymi procesami. Optymalizacja jednego procesu powinna pozytywnie wpływać na realizację pozostałych. Niezwykle istotny jest przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi poziomami zarządzania, który w znaczny sposób wpływa na skuteczność i efektywność zarządzania organizacją (*Kowalczyk, 2011: 62-63*).

Zmiany zachodzące w otoczeniu stawiają przed menedżerami nowe wyzwania. Współczesny menedżer zobowiązany jest do wdrażania nowych koncepcji oraz metod zarządzania, np. przejście z zarządzania funkcjonalnego na zarządzanie procesowe. Nowe koncepcje i metody dają możliwość osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej (*Morawski, Niemczyk, Perechuda, Stańczyk-Hugiet, 2010: 229*). Wprowadzanie zmian wymaga udziału ludzi o najwyższych i sprawdzonych kwalifikacjach. Dlatego też w nowoczesnych gospodarkach niezwykle istotne jest znaczenie kompetencjikapitału ludzkiego. Identyfikacja potrzeb w zakresie właściwych kompetencji powinna być dokonywana na poziomie organizacji, stanowiska oraz jednostki (*Danilewicz, 2012: 136*).

W warunkach zmiennego otoczenia skuteczne zarządzanie organizacją staje się coraz trudniejsze. Jednym z narzędzi innowacyjnego zarządzania jest budowa właściwej strategii działania.

Strategia przedsiębiorstwa

Obszarem zainteresowania i odpowiedzialności zarządzania jest wszystko to, co oddziałuje na wydajność organizacji i jej wyniki. Zakres zarządzania musi obejmować całość procesu. Celem zarządzania przedsiębiorstwem jest zdefiniowanie oczekiwanych wyników, a następnie taka organizacja dostępnych zasobów, która jest w stanie zapewnić osiągnięcie tych wyników (Drucker, 2009: 48-49).

Gospodarka światowa coraz silniej podlega procesowi globalizacji. W odniesieniu do istniejącej rzeczywistości na rynku należy budować strategię zarządzania. Wieloletnie doświadczenia funkcjonowania firm w gospodarce rynkowej pozwalają stwierdzić, iż szczególne znaczenie dla osiągnięcia sukcesu rynkowego ma określenie ich strategii, jako ogólnego sposobu zachowania się na rynku. Nowa gospodarka, której znamionami stały się globalizacja, przełomowa technologia i nowe obszary konkurencji, a także charakter i tempo zmian otoczenia przedsiębiorstwa wywołały konieczność poszukiwania nowych sposobów tworzenia wartości dla klientów (Styś, A., Styś, S., 2006: 9).

Każda organizacja posługuje się własną teorią biznesu, czyli zbiorem podstawowych założeń definiujących zakres, cele i rezultaty działalności oraz grupę docelowych klientów. „Strategia służy przekształceniu własnej teorii biznesu w wydajność” (Drucker, 2009: 51). Jej celem jest dostarczenie przedsiębiorstwu możliwości osiągnięcia zakładanych wyników w zmiennym otoczeniu. Strategia jest ostatecznym sprawdzianem przyjętej teorii biznesu. Jeśli nie jest w stanie dostarczyć założonych wyników, to jest to sygnał, iż przyjęta teoria biznesu wymaga ponownego przemyślenia. Strategia pozwala określić, co sprzyja osiągnięciu zakładanych wyników, a co może przyczynić się do zbędnego rozproszenia zasobów (Drucker, 2009: 51).

Strategia jest procesem wyznaczania celów w długim okresie czasu oraz ogółu sposobów i środków niezbędnych do ich realizacji przy określonych kryteriach efektywności działania. Strategia organizacji to zespół niesprzecznych, dostosowanych do potencjału oraz sytuacji w otoczeniu sposobów działania, które umożliwiają osiąganie długookresowych celów. Miarą osiągania celów są określone wskaźniki, które informują kierownictwo o stopniu ich realizacji. Formułowanie celów przedsiębiorstwa wynika z istniejącej sytuacji spowodowanej brakiem zadowolenia z aktualnego stanu lub oczekiwanego poziomu przewidywanych zjawisk (Stabryła, 2011: 34). Opracowując strategię przedsiębiorstwo dokonuje wyboru dziedziny działalności oraz określa zasoby niezbędne do osiągnięcia silnej pozycji konkurencyjnej na rynku.

J. Penc określa strategię jako „(...) koncepcję systemowego działania (plan działań), polegającą na formułowaniu zbioru długofalowych celów przedsiębiorstwa i ich modyfikacji w zależności od zmian zachodzących w jego otoczeniu, określeniu zasobów i środków niezbędnych do realizacji tych celów oraz sposobów postępowania (reguł działania, dyrektyw, algorytmów) zapewniających optymalne ich rozmieszczenie i wykorzystanie w celu elastycznego reagowania na wyzwania rynku i zapewnienia przedsiębiorstwu korzystnych warunków egzystencji i rozwoju” (Penc, 2003: 66).

W strategii przedsiębiorstwa można wyróżnić (Gierszewska, 2016: 55):

- strategię ogólną (całościową), dotyczącą całego przedsiębiorstwa lub jego większej części,
- strategię odcinkowe (funkcjonalne, cząstkowe), odnoszące się do pewnych obszarów działania lub pewnych funkcji.

Strategia powstaje pod naciskiem otoczenia i jest przyjmowana przez przedsiębiorstwo z własnej inicjatywy lub jako odpowiedź na działania konkurentów na rynku (*Jędrzejczyk, 2001: 84*). Celem strategicznym każdego przedsiębiorstwa powinno być zapewnienie sobie konkurencyjności na skalę globalną. Żadna organizacja nie może liczyć na sukces a nawet przetrwanie na rynku, jeżeli nie jest w stanie sprostać standardom wytyczonym przez liderów swej branży niezależnie od lokalizacji (*Drucker, 2009: 72*).

Zarządzanie strategiczne a zarządzanie operacyjne

Współczesne przedsiębiorstwa, aby uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną lub przetrwać na rynku, muszą dostosować swoje systemy zarządzania do wymogów zmieniającego się niestabilnego otoczenia. Zdaniem K. Obłója każde przedsiębiorstwo, aby sprawnie i efektywnie działać na rynku, powinno połączyć bieżące zarządzanie z efektywnym wykorzystaniem posiadanego potencjału oraz umiejętności pracowników (*Obłój, 1998: 2*).

Rozróżnienie strategicznych i operacyjnych decyzji i działań ma istotne znaczenie praktyczne. Stanowi ważny element planowania i organizowania działalności przedsiębiorstwa. Decyzje strategiczne dotyczą długiego horyzontu czasu i problemów szczególnie ważnych z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem. Strategiczny wymiar decyzji związany jest z realizacją założonego celu. Strategia oznacza system zasad oraz wytycznych postępowania, które ukierunkowują i ograniczają zakres możliwych sposobów realizacji celów (*Niestrój, 1998: 19-21*).

Jak pisze Ph. Kotler „zorientowane na rynek planowanie strategiczne jest procesem zarządzania polegającym na tworzeniu i utrzymywaniu optymalnych relacji pomiędzy celami organizacji i jego zasobami, a zmieniającymi się możliwościami powstającymi na rynku. Celem planowania strategicznego jest modelowanie i przemodelowywanie organizacji i jej produktów tak, aby przynosiły zadowalające korzyści i dawały szanse rozwoju” (*Kotler, 1999: 349*).

Rozwój zarządzania strategicznego związany jest z dostrzeżeniem przez przedsiębiorców konieczności opracowywania długofalowych koncepcji reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu rynkowym. Firma pragnąca utrzymać swoją pozycję na rynku, musi posiadać zdolność identyfikowania szans i zagrożeń wynikających ze zmian zachodzących w otoczeniu, jak również umiejętność właściwego reagowania na zmiany (*Niestrój, 1998: 21*).

Zarządzanie strategiczne to proces zarządzania polegający na formułowaniu długofalowych założeń i planów działań określonych mianem strategii. Ma na celu stworzenie właściwych warunków dla osiągnięcia szczególnie istotnych celów, przełożenie tych celów na działania operacyjne oraz bieżącą kontrolę ich realizacji. Zarządzanie strategiczne przekłada się bezpośrednio na zarządzanie operacyjne, które jest realizacją założonej strategii. Zarządzanie operacyjne cechuje się znacznie krótszą perspektywą czasową, wyznaczoną przez cele bieżące (*Strona Główna, 2017*).

Wdrażanie strategii i jej realizacja może napotkać różnego rodzaju bariery wewnętrzne. Do najistotniejszych z punktu widzenia przedsiębiorstwa zagrożeń należy zaliczyć:

- opór pracowników wobec wprowadzanych zmian
- brak utożsamiania się z organizacją i strategią przez pracowników, którzy uczestniczą w realizacji działań
- brak odpowiednich zasobów zarówno ludzkich, jak również rzeczowych czy finansowych.

Dużą rolę w zarządzaniu strategicznym odgrywa system komunikacji wewnętrznej. Właściwie przekazane pracownikom informacje dotyczące celów organizacji oraz zadań niezbędnych do ich osiągnięcia, stanowią podstawę prawidłowej realizacji strategii. Zrozumienie oraz pozytywne nastawienie liderów i pozostałych pracowników do zmian zachodzących w organizacji stanowi połowę jej sukcesu.

Podstawowym instrumentem zarządzania strategicznego jest Zrównoważona Karta Wyników (ZKW), zwana również Strategiczną Kartą Wyników, która została opracowana przez R. Kaplana i D. Nortona jako narzędzie do precyzyjnego definiowania celów strategicznych. Podstawę do zdefiniowania celów stanowią misja i wizja przedsiębiorstwa. Zrównoważona Karta Wyników grupuje cele organizacji w czterech perspektywach, tj. finansów, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju. Poprzez przyporządkowanie celów do właściwych perspektyw pozwala opracować usystematyzowaną mapę celów, działań i mierników strategicznych dla całej organizacji oraz monitorować stopień ich realizacji (Kaplan, Norton, 2007). Mapa celów opisuje proces transformacji aktywów niematerialnych w materialne efekty finansowe. Tym samym stanowi podstawę zarządzania w gospodarce zdominowanej przez wiedzę.

Zrównoważona Karta Wyników umożliwia umiejscowienie strategii firmy w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Daje możliwość przełożenia strategii i wizji na działania, określa cele biznesowe organizacji oraz wskazuje działania, które są kluczowe z punktu widzenia tworzenia wartości. Zakłada przedstawienie strategii organizacji w postaci mierzalnych celów niezbędnych do realizacji misji firmy. Służy do zapewnienia spójności między celami firmy a podejmowanymi działaniami oraz do mierzenia i kontroli efektów działań strategicznych. Zadaniem Karty jest koordynowanie najważniejszych obszarów strategicznych organizacji.

Pierwotnie Zrównoważona Karta Wyników została opracowana z myślą o biznesie. Współcześnie z powodzeniem narzędzie to wykorzystują również instytucje sektora publicznego, w których odchodzi się od administrowania instytucjami na rzecz zarządzania. Zarządzanie strategiczne zazwyczaj znajduje się w centrum zainteresowania dużych przedsiębiorstw czy instytucji. Turbulentne otoczenie sprawia, że prognozowanie działań jest niezwykle trudne.

Zakończenie

Zarządzanie strategiczne odgrywa niezwykle istotną rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstw w zmiennym otoczeniu. Umiejętność identyfikowania szans i zagrożeń oraz właściwego reagowania na zmiany stanowi podstawę zapewnienia przedsiębiorstwu konkurencyjnej pozycji na rynku. Wyznaczając długookresowe, strategiczne cele organizacji należy pamiętać o tym, że powinny one być zrozumiałe dla wszystkich pracowników uczestniczących w procesie realizacji konkretnych działań oraz możliwe do osiągnięcia. Wdrożenie zarządzania strategicznego wymaga opracowania rozbudowanego systemu mierników niezbędnych do monitorowania realizacji przyjętej strategii działania.

Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach ciągłej zmiany otoczenia jest procesem trudnym, wymagającym odpowiedniego przygotowania i kompetencji nie tylko menedżerów, ale całego zespołu odpowiednio zmotywowanego do wydajnej, efektywnej pracy.

References

- Danilewicz, D. (2012). *Szkolenie i rozwój w praktyce*. (Rostkowski T., Danilewicz D. Reds.). *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*. Warszawa: Difin 2012. [in Poland].
- Drucker, P. F. (2009). *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*. Warszawa: MT Biznes Sp. z o.o. [in Poland].
- Gierszewska, G. (2016). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE. [in Poland].
- Jędrzejczyk, J. (2001). *Nowoczesny biznes turystyczny. Ekostrategie w zarządzaniu firmą*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. [in Poland].
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001). *Strategiczna Karta Wyników: praktyka*. Warszawa: CIM. [in Poland].
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2007). *Strategiczna Karta Wyników. Jak przelożyć strategię na działanie*. Warszawa PWN. [in Poland].
- Kotler, Ph. (1999). *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Gebethner & Ska. [in Poland].
- Kowalczyk, J. (2011). *Doskonalenie zarządzania organizacją w praktyce*. Warszawa: CeDeWu. [in Poland].
- Morawski, M., Niemczyk, J., Perechuda, K. and Stańczyk-Hugiet E. (2010). *Metody zarządzania. Zarządzanie. Kanony i trendy*. Warszawa: C.H. Beck. [in Poland].
- Niestrój, R. (1998). *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*. Warszawa-Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN. [in Poland].
- Oblój, K. (1998). *Strategia sukcesu firmy*. Warszawa: PWE. [in Poland].
- Oblój, K. (2001). *Strategia organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. [in Poland].
- Penc, J. (2002). *Strategie zarządzania*. Warszawa: Placet. [in Poland].
- Penc, J. (2003). *Zarządzanie w warunkach globalizacji*. Warszawa: Difin. [in Poland].
- Pierścionek, Z. (2003). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. [in Poland].
- Porter, M. E. (2001). *Porter o konkurencji*. Warszawa: PWE. [in Poland].
- Stabryła, A. (2011). *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. [in Poland].
- Strona Główna. (2017). *Portal Zarządzania*. [Electronic resource]. Retrieved from <http://biznet.gotdns.org>. [in Poland].
- Styś, A., Styś, S. (2006). *Istota i znaczenie kreatywności jako podstawy sukcesu rynkowego. Proces kreatywności w marketingu*, (A. Styś red.). Wrocław: AE we Wrocławiu. [in Poland].
- Szymura-Tyc, M. (2002). *Zarządzanie przez wartość dla klienta. Marketing. Koncepcje, badania, zarządzanie*. (L. Żabiński, K. Śliwińska, Reds.). Warszawa: PWE. [in Poland].
- Urbanowska-Sojkin, E. (2004). *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. [in Poland].