



AKADEMIA GÓRNICZO-HUTNICZA
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA



Zarządzanie strategiczne

kierunek: Zarządzanie

WYKŁAD I

dr Rafał Kusa

Strategia strategia organizacji

Strategia jest sposobem kształtowania relacji między organizacją i jej otoczeniem. [Mintzberg]

Strategia to określenie głównych, długofalowych celów firmy i przyjęcie takich działań oraz taka alokacja zasobów, które są konieczne dla zrealizowania celów. [Chandler]

Strategia to ciąg decyzji określających zachowanie w pewnym przedziale czasu [Simon]

Strategia to koncepcja funkcjonowania organizacji w dłuższym okresie, zawierająca zoperacjonalizowane główne cele, sposoby działania i reguły zachowania się. [Peters, Waterman]

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład I
4

Plan wykładu

Istota strategii i zarządzania strategicznego
Zarządzanie strategiczne i operacyjne

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład I
2

Strategia cechy

- Horyzont czasu.** Określenia „strategia” używa się do opisu czynności związanych z odległym horyzontem czasowym zarówno z punktu widzenia okresu potrzebnego do wykonania tych czynności, jak i do wystąpienia ich efektów.
- Efekty.** Choćby wyniki posługiwania się określoną strategią mogą ujawnić się dopiero po dłuższym okresie, ich ostateczny efekt będzie znaczny.
- Skupienie wysiłków.** Skuteczność strategii wymaga zazwyczaj skupienia działalności, wysiłków, czy uwagi na względnie ograniczonej wiązce zamierzeń. Koncentracja na wybranych działaniach ogranicza tym samym zasoby dostępne dla innych rodzajów działalności.
- Układ decyzji.** Choćby w niektórych przedsiębiorstwach do realizacji wybranych przez nie strategii wystarczy jedynie kilka podstawowych decyzji, w większości strategii konieczne jest podejmowanie wielu decyzji określonego typu w czasie. Decyzje te muszą się wzajemnie wspierać, tworząc konsekwentny układ.
- Wszechobecność.** Strategia obejmuje szerokie pasmo działań, od przydzielania zasobów do codziennych operacji. Ponadto potrzeba konsekwencji w czasie powoduje, że wszystkie szczeble organizacji powinny niemal instynktownie działać w sposób wzmacniający strategię.

źródło: R. Krupski (red.), Zarządzanie strategiczne, str. 19

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład I
5

Strategia

strategia – (gr.) kierowanie wojskami z pozycji naczelnego wodza

K. Von Clausewitz: *strategia* dotyczy stworzenia planu wojny, określenia poszczególnych kampanii wojennych oraz indywidualnych przedsięwzięć w ich ramach

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład I
6

Strategia czym nie jest?

Strategia nie jest:

- programem działań dostosowawczych
- typowym (liczbowo-terminowym) planem
- zbiorem intencji i pobożnych życzeń*
- zbiorem idei i koncepcji stworzonym i realizowanym w wąskim gronie kierownictwa organizacji

* strategia musi mieć walor wykonalności, nawet jeśli ambicje organizacji są ogromne

źródło: R. Krupski (red.), Zarządzanie strategiczne, str. 19

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład I
6

Zarządzanie strategiczne

Zarządzanie strategiczne to proces definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzający te zmiany, a nawet je wywołujący, oraz sprzężony z nim proces implementacji, w którym zasoby i umiejętności organizacji są tak dysponowane, by realizować przyjęte długofalowe cele rozwoju, a także by zabezpieczyć istnienie organizacji w potencjalnych sytuacjach nieciężkości.

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład I

7

źródło: R. Krupski (red.), Zarządzanie strategiczne, str. 96

Metody analizy strategicznej

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład I

10

Gierszewska, Romanowska, str. 14

Zarządzanie strategiczne

Zarządzanie strategiczne – proces złożony z trzech etapów: analizy, planowania i zarządzania.

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład I

8

źródło: Gierszewska, Romanowska, str. 17

Analiza strategiczna etapy rozwoju

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład I

11

Gierszewska, Romanowska, str.25

Schemat zarządzania strategicznego

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład I

9

źródło: H. Steinmann, G. Schreyogg, Zarządzanie, str. 84

Zarządzanie strategiczne

zarządzanie strategiczne a zarządzanie operacyjne (I)

Strategiczny poziom zarządzania – określa ogólną orientację organizacji w otoczeniu, precyzuje jej misję, główne cele, wyroby i rynki oraz rozdziela zasoby między podstawowe obszary działania organizacji

Operacyjny poziom zarządzania – odpowiada za bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwa i zapewnia mu ciągłe warunki bytowania

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład I

12

Zarządzanie strategiczne

zarządzanie strategiczne a zarządzanie operacyjne (II)

Podstawowe funkcje zarządzania strategicznego:

- określenie misji organizacji
- określenie celów strategicznych (co zrobić?, w jakim kierunku podążać?)
- określenie niektórych środków i metod realizacji celów.

Podstawowe zadania zarządzania operacyjnego:

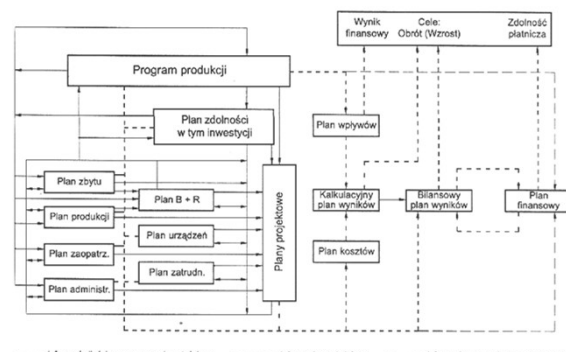
- zapewnienie sprawnej realizacji strategii
- rozwiązywanie szczegółowych problemów nie ujętych w planie strategicznym

Zarządzanie operacyjne formułuje odpowiedzi na pytania: kiedy? gdzie? kto? za pomocą jakich szczegółowych metod? będzie realizował cele przedsiębiorstwa.

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład I

13

System planów operacyjnych



— informacje ilościowe, czasowe i wartościowe - - - informacje wartościowe - - - informacje o strumieniach pieniężnych

źródło: H. Steinmann, G. Schreyogg, Zarządzanie, str. 156

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład I

16

Elementy planowania strategicznego

- analiza szans i zagrożeń w otoczeniu organizacji
- analiza słabych i mocnych stron organizacji
- budowa opcji strategicznych organizacji
- przyjęcie założeń strategicznych określających hipotetyczne kierunki przewidywanych zmian w otoczeniu organizacji
- ocena opcji strategicznych i wybór wariantu zapewniającego najwyższy stopień osiągnięcia głównych celów organizacji
- opracowanie planu implementacji strategii

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład I

14

A. Peszko, Podstawy zarządzania organizacjami, str. 58

Zarządzanie strategiczne podstawowe pytania strategiczne

Fundamentalnymi pytaniami strategicznymi, które pomagają zrozumieć, czy i jak firma oferuje odbiorcom zaspokojenie ich potrzeb są pytania o:

- sens istnienia firmy dzisiaj i jej wizję funkcjonowania w przyszłości
- rynki i produkty
- dominujący model działania

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład I

17

źródło: K. Obłój, Strategia organizacji, PWE 2001

Zadania planu operacyjnego

- detalizacja planowania strategicznego do konkretnych planów działania w przestrzeni i czasie
- zabezpieczenie podstawowych warunków bytu organizacji: rentowności i płynności finansowej
- określenie poziomu produkcji, zbytu, zatrudnienia, zaopatrzenia, urządzeń oraz prac badawczo-rozwojowych (plany procesów rzeczowych)
- określenie wpływów, kosztów, wyniku kalkulacyjnego (plan procesów finansowych)

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład I

15

Misja, cele, zadania

Misja – przedmiot aspiracji, czyli trwałych dążeń organizacji, określony zwykle w akcie erekcyjnym lub statucie, jako zakres jej społecznie pożądanej działalności

Cel – określony przedmiotowo i podmiotowo, przyszły, pożądany stan lub rezultat działania organizacji, możliwy i przewidziany do osiągnięcia w terminie lub okresie mieszczącym się w przedziale czasu objętym wieloletnim lub krótkookresowym planem działania

Zadanie – wyodrębniona przedmiotowo, podmiotowo, przestrzennie, czasowo i na ogół też proceduralnie część celu przewidziana do wykonania w ustalonym okresie lub terminie mieszczącym się w przedziale czasu przewidzianym na osiągnięcie tego celu

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład I

18

źródło: A. Peszko, Podstawy zarządzania organizacjami, str. 41

Ciągłość i elastyczność planowania

Ciągłość planowania – planowanie operacyjne musi zabezpieczać realizację obowiązującej strategii

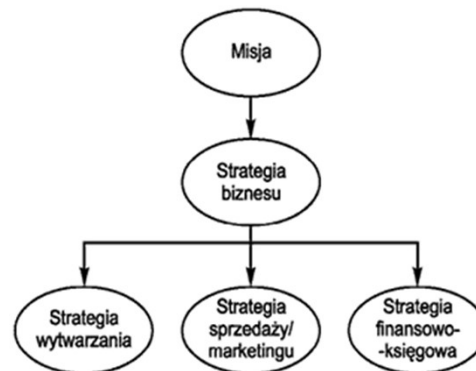
Elastyczność planowania – gwarantuje szybką weryfikację planu, jeśli zmiany w otoczeniu i samym przedsiębiorstwie powodują niewydolność obowiązującej strategii

źródło: A. Peszko, *Podstawy zarządzania organizacjami*, str. 60

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład I

19

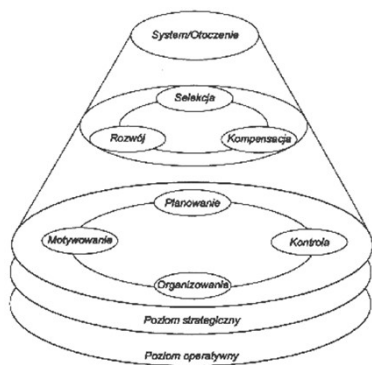
Decyzje strategiczne w organizacji



dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład I

22

Proces zarządzania w zmiennym otoczeniu



źródło: H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie*, str. 75

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład I

20

Źródła i zalecana literatura

- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997
- Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWN, Warszawa, 2002
- Obłój K., *Strategia organizacji, W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2006
- Peszko A., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwa AGH, Kraków 1997
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, WN PWN, Warszawa 1996
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MTBiznes, 2006
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne*, PWE 2004
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004
- Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992
- STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład I

23

Funkcje systemu zarządzania w zmiennym otoczeniu

Selekcja sygnałów z otoczenia – sposób na redukcję złożoności otoczenia; pociąga za sobą ryzyko pominięcia pewnych sygnałów

Kompensacja skutków ryzyka – wyznaczenie nowych granic organizacji, zdolnych zapewnić stabilizację pracy systemu

Rozwój systemu poprzez wytyczenie nowych granic – sposób kompensacji ryzyka

źródło: H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie*, str. 70

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład I

21

Przykładowe pytania egzaminacyjne

1. Istota i cechy strategii
2. Zadania zarządzania strategicznego
3. Proces zarządzania strategicznego
4. Różnice i związki między strategicznym i operacyjnym poziomem zarządzania

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład I

24