



AKADEMIA GÓRNICZO-HUTNICZA

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA



Zarządzanie strategiczne

kierunek: Zarządzanie

WYKŁAD II

dr Rafał Kusa

Plan wykładu

Etapu rozwoju i nurty zarządzania strategicznego

Szkoły zarządzania strategicznego

- szkoła planistyczna
- szkoła ewolucyjna
- szkoła pozycyjna
- szkoła zasobowa

Poziomy i rodzaje klasycznych strategii

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II

2

Zarządzanie strategiczne

paradygmaty i szkoły

Paradygmat racjonalności strategicznej

- szkoła harwardzka
 - model LCAG (1965)
 - model kontyngencyjny (1970)
 - model analizy przemysłu (1980)
- szkoła planowania strategicznego (1970–1975)
- szkoła pozycjonowania macierzowego (1970–1975)
- szkoła ilościowa (1970–1975)

Paradygmat zachowań strategicznych

- szkoła behawioralna (1965–1980)
- szkoła systemowa (1965–1980)
- szkoła inkrementalistów (1960–1980)

Gierszewska, Romanowska, str. 20

3

Metody analizy strategicznej

Metody stosowane w analizie strategicznej

Metody stosowane w planowaniu strategicznym

Metody analizy oceny

Metody zintegrowane

Metody analizy przedsiębiorstwa

Analiza trendu

Metoda delty

Analiza luki

Metody scenariuszowe

Analiza „pięciu sił” Portera

Profil ekonomiczny sektora

Punktiowa ocena atrakcyjności sektora

Mapa grup strategicznych

Analiza SWOT

Pozycjonowanie strategiczne

Krzywa doświadczeń

Metody portfelowe

Cykli życia produktu i technologii

Analiza kluczowych czynników sukcesu

Bilans strategiczny

Analiza łańcucha wartości

Gierszewska, Romanowska, str. 14

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II

4

Analiza strategiczna

etapy rozwoju

Etap 2. Analiza portfelowa

Etap 4. Analiza korzyści akcjonariusza

Etap 6. Cena doskonałości

Etap 8. Cel i umiejętności strategiczne

1960

1970

1980

1990

Etap 1. Analiza słabych i mocnych stron, szans i zagrożeń

Etap 3. Wpływ japoński: rola jakości, produkcji i technologii

Etap 5. Model Portera

Etap 7. Wyścig z czasem

Etap 9. Zmiana strategiczna

Gierszewska, Romanowska, str.25

5

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II

Szkoły strategii

wybrane klasyfikacje

Autor	Kryterium klasyfikacji	Szkoły i podejścia do strategii
K. Obłój (2007)	wymiar swobody decyzyjnej, formalizacji strategii oraz punkt wyjścia do budowy strategii	- szkoła planistyczna - szkoła ewolucyjna - szkoła pozycyjna - szkoła zasobów, umiejętności i uczenia się - szkoła prostych reguł - szkoła realnych opcji
J. Niemczyk (2013)	natura ludzka uczestników procesów decyzyjnych, jednostka analizy i jej kluczowe atrybuty, logika strategii (renta ekonomiczna) oraz akceptowalne strategie	- podejście planistyczne - podejście pozycyjne - podejście zasobowe - podejście innowacyjno-przedsiębiorcze - podejście sieciowe
Bratnicki, Zbierowski (2013)	orientacja strategiczna	- zasobowa - przedsiębiorcza - przyszłościowa - rynkowa - na interesariuszy - pozytywna

źródło: A. Zakrzewska-Bielawska, Ewolucja szkół strategii ... [w:] R.Krupski (red.), Zarządzanie strategiczne... 2014, s. 9-29

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II

6

1

Szkoły strategii szkoła planistyczna

Tradycyjna (planistyczna) szkoła strategii zakłada, że menedżerowie są władni dosyć swobodnie podejmować strategiczne decyzje kształtujące los firmy. Budowa strategii jest racjonalnym procesem decyzyjnym, który polega na formalnej analizie otoczenia, analizie sił oraz słabości firmy i budowaniu planów strategicznych.

źródło: K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE 2001

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II

7

Szkoły strategii szkoła ewolucyjna

Szkoła ewolucyjna jest znacznie bardziej behawioralna i polityczna. Strategia jest ewolucyjnym poszukiwaniem spójnego wzorca na styku przypadku i wielu procesów organizacyjnych: przetargu o władzę, zaspokajania potrzeb klienta oraz utrwalania się rutyny działania. Procesu tego nie można ani sformalizować, ani zaplanować – sens strategii polega na jej powstawaniu na styku tego, co formalne i nieformalne, zamierzone i niezamierzone, procesu eksploracji nowych opcji i powielania utrwalonych rozwiązań.

źródło: K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE 2001

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II

8

Szkoły strategii szkoła pozycyjna

Szkoła pozycyjna powraca do sformalizowanego charakteru procesu budowania strategii w bardziej wyrafinowany sposób niż szkoła planistyczna. Punkt ciężkości analizy przesuwają się do otoczenia, a stopień swobody decyzyjnej menedżerów jest w związku z tym ograniczony.

źródło: K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE 2001

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II

9

Szkoły strategii szkoła zasobowa

Szkoła zasobów i umiejętności buduje na dorobku wszystkich poprzednich szkół i łączy umiejętnie wątki. Budowa strategii jest sformalizowanym procesem z silnym elementem kreacji i twórczego nastawienia. Menedżerowie odzyskują swobodę wyborów strategicznych, są na nie wręcz skazywani. Skumulowana wiedza i umiejętności firmy są ważniejszą podstawą decyzji niż sytuacja w otoczeniu.

źródło: K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE 2001

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II

10

Szkoła planistyczna podstawowe założenia

- organizacje dzięki budowaniu planów strategicznych mogą i powinny swoją przyszłość kształtować w racjonalny i uporządkowany sposób
- w tworzeniu strategii najbardziej się liczy perspektywa prezesa firmy („głównego stratega”) lub szerzej – naczelnego kierownictwa
- budowanie strategii jest zdyscyplinowanym, formalnym procesem
- efektem procesu planowania powinna być gotowa do wdrożenia strategia – dokument, który mówi, co, kto i jak ma zrobić

źródło: K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE 2001

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II

11

Szkoła planistyczna przedstawiciele i osiągnięcia

Przedstawiciele: H.I. Ansoff, R.L. Ackoff, grupa z Harvardu: K.R. Andrews, C.R. Christiansen, E.P. Learned, W.S. Guth i J.L. Bower.

Osiągnięcia:

- **prognozowanie i dopasowany do niego plan działań**, jako rozwiązanie jednego z podstawowych problemów stawianych przed skuteczną strategią – braku wiedzy o przyszłych zmianach w otoczeniu firmy
- **zdyscyplinowanie procesu budowy strategii**
- **równy rytm planowania i oceny rezultatów** stworzony przez cykl planowania: kwartalny, roczny, wieloletni. Daje to sprzężenie zwrotne między planem a wykonaniem, będące podstawą korekt strategii

źródło: K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE 2001

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II

12

Szkoła ewolucyjna

opozycja wobec szkoły planistycznej

Szkoła ewolucyjna zakwestionowała model planistyczny, dowodząc, że oprócz przypadku planowej strategii występują jeszcze dwa inne, bodaj powszechniejsze:

- powstanie wzorca działania na styku dwóch strategii: zamierzonej (planowej) oraz samorządnej, powstającej z ewolucji zdarzeń, procesów, rutyny, przypadków, na które kadra kierownicza ma wpływ w ograniczonym stopniu
- dominacja strategii samorządnej, np. wynikająca z bardzo silnych ograniczeń i presji otoczenia, które nie zostawiają organizacji swobody wyboru. W takiej sytuacji menedżerowie niejako abdykują ze swojej roli strategów, starając się elastycznie sterować naturalnym rozwojem organizacji, aby ukształtowała ona produktywny wzorzec postępowania.

Walorem szkoły ewolucyjnej jest **głęboko empiryczny charakter**, który pozwolił dostrzec, jak spłot planowych i samorządnych strategii tworzy wzorzec działania powielany w czasie.

źródło: K. Obłój, Strategia organizacji, PWE 2001

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II

13

Szkoła ewolucyjna

deskryptywny charakter

U podstaw szkoły ewolucyjnej tkwi założenie, że organizacje mają immanentną zdolność do uczenia się lub takową doskonałą z czasem.

Szkoła ewolucyjna ma charakter deskryptywny (opisowy) i opiera się głównie na studiach przypadków, które mają proces uczenia się wspomagają.

Celem badań bazujących na analizie przypadku jest poznanie, jak naprawdę funkcjonują organizacje i jak budują strategię w praktyce.

Ograniczeniem wynikającym ze stosowania metody studium przypadku jest trudność przeniesienia wyników badań na wszystkie organizacje, gdyż niesłuszne jest twierdzenie, że organizacje generalnie odnoszą sukcesy w podobny sposób.

Szkoła ewolucyjna badała przede wszystkim wzorce firm sprawnych, zapominając o tych, które upadały.

źródło: K. Obłój, Strategia organizacji, PWE 2001

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II

14

Szkoła ewolucyjna

osiągnięcia i słabości

Osiągnięcia szkoły ewolucyjnej:

- poważne potraktowanie rzeczywistości organizacyjnej i „wykrycie”, że nie jest ona tak racjonalna i uporządkowana, jak to postulowała szkoła planistyczna
- „odczarowanie” nimbów planowania i ukazanie „ograniczeń” i pułapek, w jakie wpada organizacja po rozbudowaniu formalnego planowania (brak elastyczności, ograniczenie kreatywności itd.).
- koncepcja „wzorca działania”, która pozwala nadać sens i zrozumieć zależności w skomplikowanej siatce znaczeń, zdarzeń i procesów, która ewolucyjnie powstaje i utrwała się w firmie. Szkoła ewolucyjna wykazała, że organizacje mają skłonność do budowania wzorców, a następnie utrwalania i powielania tych, które doprowadziły do sukcesu

Słabości szkoły ewolucyjnej:

- użyteczność ograniczona do opisów i wyjaśnień
- ograniczone możliwości postulowania, jak należy budować strategię
- używanie metafor i analogii, podczas gdy aby zbudować strategię, należy mieć nowatorską wizję przyszłości, która nie powstaje ewolucyjnie

źródło: K. Obłój, Strategia organizacji, PWE 2001

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II

15

Szkoła ewolucyjna

percepcja działań Hondy na rynku amerykańskim (I)

Racjonalna (planowa) strategia Hondy według BCG:

- Honda zbudowała sobie silną pozycję rynkową w Japonii głównie dzięki ekonomii skali produkcji i wynikającej z tego obniżce kosztów.
- Honda zdecydowała się skoncentrować na niewielkiej liczbie podstawowych modeli, aby wykorzystać zyski z długich serii produkcyjnych do zainwestowania w kapitałochłonne, zautomatyzowane technologie sprzyjające obniżce kosztów.
- wykorzystując swoją dominującą pozycję na rynku produkcji motocykli w Japonii, Honda wyruszyła w 1958 r. na podbój USA, szukając nowych rynków dla swoich produktów.
- w USA Honda zredefiniowała wizerunek ludzi na motocyklach, budując kampanię reklamową pod hasłem: „Najmilszych ludzi spotkasz na Hondzie” i tworząc segment „wypoczynkowej” jazdy na małych motocyklach.
- poprzez agresywną politykę cenową i marketing Honda powieliła japoński model swojej przewagi strategicznej (tanie, niezawodne, technologicznie zaawansowane motocykle), budując znaczący udział w rynku amerykańskim.
- udział w rynku amerykańskim pozwolił Hondzie na dalsze korzyści wynikające ze skali produkcji dzięki pętli zwiększenia produkcji i obniżki kosztów, która eliminowała konkurencję (m.in. brytyjską).

źródło: K. Obłój, Strategia organizacji, PWE 2001

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II

16

Szkoła ewolucyjna

percepcja działań Hondy na rynku amerykańskim (II)

W 1982 r., siedem lat później, Pascale przeprowadził wywiady z kilkoma menedżerami Hondy, którzy doprowadzili do wejścia firmy na rynek amerykański. Historia opowiedziana przez nich, a potem zapisana w formie artykułów i studium przypadku, nie miała jednak nic wspólnego z racjonalnym obrazem wygrywającego planu strategicznego, zaprezentowanym przez studium BCG. Była to opowieść o splocie marzeń, pomyłek i przypadków, odpowiedzi na pytania i procesy uczenia się, powiązanych wspólną nitką – wytrwałości w obliczu niepowodzeń.

Honda zdecydowała się spróbować szczęścia na rynku amerykańskim, gdy próby eksportu na rynek azjatycki nie powiodły się. Dwóch menedżerów Hondy pojechało do Ameryki obejrzeć z bliska ten rynek.

„Tak po prawdzie, to nie mieliśmy żadnej innej strategii oprócz tej, aby spróbować sprzedać coś w USA. Był to dla nas nowy rynek, nowe wyzwanie i pasowało do naszej kultury *zwycięzania pomimo wszystkich przeciwności losu* kultywowanej przez pana Hondę.”

źródło: K. Obłój, Strategia organizacji, PWE 2001

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II

17

Szkoła pozycyjna

strategia jako pozycja konkurencyjna

Szkoła pozycyjna zdefiniowała strategię jako pozycję konkurencyjną organizacji na rynku.

Ze szkoły planistycznej zapożycza rygor analityczny i dyscyplinę organizacyjną procesu budowy strategii.

Z dorobku szkoły ewolucyjnej wyciąga wnioski, że menedżerowie nie są w stanie w czasie rzeczywistym przeanalizować złożonych i dynamicznych sytuacji, ponieważ nie mają po temu ani poznawczych możliwości, ani czasu. Menedżerowie są pragmatykami i muszą rzeczywistość upraszczać, aby ją zrozumieć. Do tego potrzebne są im wygodne i proste modele.

Szkoła pozycyjna buduje oraz rozwija techniki i metody analizy organizacji i otoczenia, które tworzą bazę informacyjną dla decydentów.

źródło: K. Obłój, Strategia organizacji, PWE 2001

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II

18

Szkoła pozycyjna

podstawowe założenia

Fundamentem szkoły pozycyjnej jest przyjęcie założenia, że istotą strategii jest osiągnięcie **przewagi konkurencyjnej** (*competitive advantage*).

O skuteczności strategii firmy i o jej sukcesie decyduje głównie struktura otoczenia.

Podstawowe przesłanki integrujące szkołę pozycyjną:

1. Punktem wyjścia do budowy i analizy strategii jest otoczenie firmy.
2. Istotą strategii jest walka z konkurencją.
3. Istnieją dwie fundamentalne strategie prowadzące do sukcesu firmy:
 - minimalizacja kosztów,
 - zróżnicowanie.

źródło: K. Obłój, Strategia organizacji, PWE 2001

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II
19

Szkoła pozycyjna

czynniki kształtujące sytuację konkurencyjną wewnątrz sektora

– model 5 sił [M.E. Porter]

źródło: K. Obłój, Strategia organizacji, PWE 2001

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II
20

Szkoła pozycyjna

osiągnięcia i słabości

Osiągnięcia szkoły pozycyjnej:

- nadanie należytej rangi konkurencyjnemu otoczeniu
- metody analizy otoczenia w postaci analiz branży i grup strategicznych
- dobrze zoperacjonalizowane recepty na sukces poprzez pozycjonowanie firmy, są niczym zbiór narzędzi i procedur ich użycia w postaci komputerowego systemu eksperckiego

Słabości szkoły pozycyjnej:

- założenie, że menedżer będzie wiedział, jak użyć odpowiednich narzędzi, i będzie umiał na podstawie recepty zbudować strategię
- problem łańcucha przyczynowo-skutkowego w wyjaśnianiu źródeł przewagi konkurencyjnej firm
- zbytnia racjonalizacja – pominięcie zjawisk nieostrych, takich jak intuicja menedżera, szczęście, uczenie się

źródło: K. Obłój, Strategia organizacji, PWE 2001

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II
21

Szkoła zasobowa

rodowód

Selznick: koncepcja „unikalnych umiejętności” (*distinctive competences*)

W. Ouchi: *Theory Z*

T. Peters i R.H. Waterman: *In Search of Excellence*

J. Barney: *Resource-Based View of the Firm*

C.K. Prahalad i G. Hamel: *The Core Competence of the Corporation*

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II
22

Model 7S (I)

źródło: K. Obłój, Strategia organizacji, PWE 2001

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II
23

Model 7S (II)

„TWARDE S”

Strategia (Strategy) – koncepcja funkcjonowania organizacji w dłuższym okresie, zawierająca zoperacjonalizowane główne cele, sposoby działania i reguły zachowania się

Systemy (Systems) – formalne procedury określające zasady i sposoby działania dotyczące głównie standardowych problemów zarządzania

Struktura (Structure) – zbiór formalnych relacji (powiązań) pomiędzy realnie istniejącymi składnikami organizacji tj. ludźmi i aparaturą działania

„MIĘKKIE S”

Wartości (Shared Values) – ideały i normy zachowań uznawane za obowiązujące w danej organizacji i w dłuższym okresie

Style (Style) – kierownicze zachowania się w stosunku do podwładnych

Pracownicy (Staff) – ludzie uczestniczący w organizacji, sprawcy działań, kluczowy element organizacji

Kwalifikacje (Skills) – umiejętności całej organizacji i poszczególnych jej członków w zakresie realizowania określonych zadań.

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II
24

Osiem zasad postępowania doskonałych firm

Obsesja działania: aby nie popadać w paraliż decyzyjny, trzeba działać szybko i zdecydowanie.

Bliski kontakt z klientem: klient tworzy dochody firmy, dlatego należy dążyć do maksymalizacji jego satysfakcji, wsłuchiwać się w sygnały z rynku, walczyć o lojalnych odbiorców.

Autonomia i przedsiębiorczość: im bardziej się przesuwamy w górę hierarchii organizacyjnej, tym bardziej oddalmy się od realiów rynkowych, tym trudniej o inicjatywę i innowacje; do tego są zdolne tylko niewielkie zespoły oraz podsystemy, którym pozostawiono daleko idącą autonomię decyzji i działań.

Ludzie są najbardziej efektywnym zasobem: podstawowym problemem jest tworzenie motywacji i otoczenia, w którym ludzie mogą się w firmie rozwijać.

Koncentracja na wartościach: działanie nie ma sensu, jeśli nie stoi za nim coś głębszego – wartości, normy, coś, w co pracownicy powinni wierzyć.

Ograniczenie profilu działania: firma może osiągnąć sukces tylko wtedy, kiedy będzie koncentrowała zasoby na tym, co najlepiej umie i co przynosi jej powodzenie; dywersyfikacja jest źródłem największych niepowodzeń.

Ograniczenie liczebności zarządu: zarządy firm powinny być niewielkie i mieć proste, przejrzyste struktury.

Dyscyplina i luz: firma musi znaleźć mądry kompromis między żelazną dyscypliną efektywności i reżimów technologicznych a pozostawieniem swobody na eksperymentowanie, innowacje i rozwój.

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II25

Szkoła zasobowa

kluczowe kompetencje (core competence)

Kluczowe kompetencje pozwalają stworzyć technologie, które można zastosować w wielu produktach i rynkach.

Zdolność do budowania kluczowych kompetencji taniej i szybciej od konkurentów jest warunkiem utrzymania w długim okresie konkurencyjności.

Kluczowe kompetencje można zidentyfikować na podstawie co najmniej trzech cech:

- umożliwiają dostęp do różnych rynków,
- decydują o dostrzeganych przez klientów korzyściach, jakich dostarczają produkty firmy,
- są trudne do imitacji.

Prawdziwym źródłem przewagi jest zdolność menedżerów do konsolidacji, w skali całego przedsiębiorstwa, technologii i umiejętności oraz przełożenia ich na kompetencje, które pozwalają pojedynczym jednostkom biznesowym szybko adaptować się do zmieniających się warunków.

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II26

Szkoła zasobowa

kluczowe kompetencje i produkty

Canon opierając się na zestawie trzech kompetencji kluczowych (mechanika precyzyjna, optyka, mikroelektronika), jest w stanie produkować pełny wachlarz produktów – od kalkulatorów, przez aparaty fotograficzne, po skanery i drukarki laserowe

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II27

Szkoła zasobowa

model VRIO

Aby zasoby i kompetencje stały się faktycznym źródłem przewagi konkurencyjnej, powinny być:

- cenne,
- rzadkie,
- trudne do imitacji,
- dobrze zorganizowane.

Value
Rarity
Imitability
Organization

Barney, J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management*, 19, pp. 99–120.

Ponadto zasoby te powinny być:

- elastyczne
- niezawłaszczalne.

S. Flaszewska, A. Zakrzewska-Bielawska, *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym* [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 224-225.

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II28

Szkoła zasobowa

podstawowe założenia

Fundamentalną przesłanką szkoły zasobów jest założenie, że aby zrozumieć źródła sukcesu organizacji, trzeba zrozumieć konfigurację jej unikalnych zasobów i umiejętności.

Szkoła zasobów zakłada, że między zasobami oraz zamierzeniami firmy istnieje „dynamiczne napięcie”.

Szkoła zasobów próbuje dać także odpowiedź na pytanie, co powoduje, że dane zasoby i umiejętności są szczególnie cenne.

źródło: K. Obkój, *Strategia organizacji*, PWE 2001

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II29

Szkoła zasobowa

związki z innymi szkołami strategii

Jednocześnie szkoła zasobów rozpina most nad wieloma podziałami szkół planistycznej, ewolucyjnej i pozycyjnej. Ze szkołami planistyczną i pozycyjną łączy ją założenie, że budowa strategii wymaga jasnych wyborów menedżerskich na poziomie korporacji. Naczelna kadra kierownicza staje się odpowiedzialna za koncepcję firmy, za stworzenie jasnej wizji przyszłości, za wyzwania, które napinają firmę niczym luk do strzału.

Jednocześnie szkoła zasobów postuluje, podobnie jak szkoła ewolucyjna, że realizacja strategii nie ma jedynie planowego charakteru. Wdrożenie odbywa się krok po kroku, stopniowo, w miarę jak istotne zasoby powstają w firmie i nabierają strategicznego znaczenia.

Na pierwszy plan w budowie i konfigurowaniu strategicznym zasobów firmy wysuwają się **wiedza i umiejętności menedżerów**. To one są traktowane jako czynnik decydujący o efektywności firmy w większym stopniu niż otoczenie i struktura branży.

Budowa strategii znowu staje się sztuką, ponieważ jej tworzywem są niematerialne zasoby oraz ulotne kompetencje (umiejętności), tyle że sztuką zdyscyplinowaną dorobkiem ekonomii ewolucyjnej i nowoczesnej teorii organizacji.

źródło: K. Obkój, *Strategia organizacji*, PWE 2001

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II30

Szkoła zasobowa

osiągnięcia i słabości

Osiągnięcia szkoły zasobowej:

- synteza dorobku poprzedzających ją szkół
- docenienie roli zasobów, zwłaszcza niematerialnych oraz "miękkich" aspektów zarządzania (np. kultury organizacji)

Słabości szkoły zasobowej:

- uproszczone „teorie sukcesu” bazujące na opisach przypadków i metaforach
- brak odpowiedzi na konkretne pytania dotyczące operacjonalizacji pojęć kluczowych zasobów i kompetencji w sposób, który umożliwiłby praktyczną diagnozę firmy i zbudowanie strategii na przyszłość
- koncentracja na sukcesach firm i traktowanie ich jako podstawy do wnioskowania (stosunkowo łatwo zinterpretować sukces w kategoriach kluczowych kompetencji lub umiejętności firmy, ale znacznie trudniej jest określić, jakich kompetencji zabrakło firmie nieefektywnej lub takiej, która upadła, oraz dlaczego tak się stało)

źródło: K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE 2001

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II
31

Szkoła okazji

Koncepcja określona jako strategia w języku okazji, rozumiana jest jako długofalowy plan organizacji zawierający m.in.:

- ustalenia, jakiego rodzaju zdarzenia w otoczeniu i wewnątrz przedsiębiorstwa, będą identyfikowane jako okazje,
- zamiary w zakresie kształtowania redundancji zasobów własnych i systemu dostępności do zasobów obcych, które umożliwią wykorzystanie okazji oraz
- rozwiązania w zakresie „organizacji w ruchu”, tj. systemy procedur na różne okazje, generowanie pomysłów itp.

[R. Krupski, *Strategie elastyczne* [w:] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 209]

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II
32

Szkoła prostych reguł

Strategia przyjmuje postać **prostych reguł** (zasad), które mają być pomocne w szybkim identyfikowaniu i wykorzystywaniu okazji na rynku. [K. Eisenhardt, D.N. Sull, 2001, *Strategy as simple rules*, "Harvard Business Review", Vol. 79 , No.1]

Założenia:

- korzystanie z okazji buduje przewagę konkurencyjną
- innowacyjne strategie umożliwiają skuteczne konkurowanie na rynkach międzynarodowych
- innowacyjne strategie opierające się na korzystaniu z szans i są regulowane przez proste procesy i reguły [Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, 2007]

Proste reguły powstają na podstawie:

- zoperacjonalizowania procesu budowania i realizacji strategii
- dominującej logiki kadry kierowniczej.

źródło: A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja szkół strategii* ... [w:] R.Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne*..., 2014, s. 9-29

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II
33

Szkoła opcji realnych

- w warunkach niepewności powinno się budować strategie mające realne opcje
- w zależności od konkretnych sytuacji w turbulentnym otoczeniu różne rodzaje opcji będą miały różną wartość dla organizacji, w zależności od posiadanych umiejętności oraz zasobów
- klasyczne narzędzia budżetowania nie pozwalają ocenić tak dobrze prawidłowości inwestycji strategicznych jak opcje realne

źródło: Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, 2007

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II
34

Szkoła innowacyjno-przedsiębiorcza

Założenie: logika biznesu budowana jest wokół innowacji i aktywności cechującej osoby przedsiębiorcze

Strategia to „zespół działań umożliwiających kreowanie zmian o charakterze innowacyjnym, generującym wartość z punktu widzenia interesariuszy” w celu uzyskania renty schumpeteriańskiej (powstającej z tytułu innowacji) i austriackiej (powstającej w wyniku takiego zarządzania zasobami, które umożliwiłyby eksploatację nowych możliwości stwarzanych przez otoczenie).

[J. Niemczyk, 2013, *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław, s. 124-135]

Z tym nurtem strategii związana jest przede wszystkim orientacja przedsiębiorcza i przyszłościowa.

źródło: A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja szkół strategii* ... [w:] R.Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne*..., 2014, s. 9-29

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II
35

Szkoła relacyjna (sieciowa)

Podejście relacyjne odnosi się zarówno do sieci (poziomych i pionowych, ustrukturyzowanych i nieustrukturyzowanych), jak i relacji występujących pomiędzy jedynie dwoma podmiotami.

Strategia w podejściu sieciowym to „zbiór działań ukierunkowanych na optymalne z punktu widzenia interesariuszy zarządzanie kontraktami” [J. Niemczyk, 2013, *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław, s. 141]

Strategia sieci jest „podporządkowana procesowi tworzenia wartości z wykorzystaniem zasobów i kompetencji wszystkich jej członków, a jej istotą jest podejmowanie decyzji”. [W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 67]

Poziomy strategii:

- Sieć (strategia sieci)
- Uczestnicy (indywidualne strategie poszczególnych uczestników sieci)

Występowanie strategii na dwóch poziomach oznacza konieczność zapewnienie ich spójności.

źródło: A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja szkół strategii* ... [w:] R.Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne*..., 2014, s. 9-29

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II
36

Szkoła relacyjna

przesłanki i założenia

Relacje międzyorganizacyjne stanowią podstawę działań strategicznych współczesnych przedsiębiorstw.

Organizacje wykazują chęć współdziałania z innymi w celu uzyskania **renty relacyjnej**.

Założenia sieciowej koncepcji strategii:

- przedsiębiorstwa funkcjonują w otoczeniu o relatywnie niewielkiej liczbie aktorów (są nimi głównie dostawcy, klienci, konkurenci), z którymi łączą je więzi zmieniające się w czasie.
- więzi te umożliwiają dostęp do zasobów innych podmiotów oraz łączą działania podejmowane przez wiele przedsiębiorstw tworzące wartość.
- wyróżniające kompetencje przedsiębiorstwa są tworzone poprzez interakcje z partnerami, a sposób współdziałania i postawy względem nich stają się wyróżnikiem strategii.
- efektywność przedsiębiorstwa jest warunkowana całością sieci, tj. kontekstem współzależności wobec stron trzecich.

W. Czakon, 2012, Sieci w zarządzaniu strategicznym, Oficyna a Wolters Kluwer business, s. 26.

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II

37

Szkoły strategii

podejście oparte na paradoksach strategicznych

Podejście oparte na paradoksach (napęciach) strategicznych wskazuje na konieczność kształtowania napięcia między dwoma przeciwieństwami, które trudno ze sobą pogodzić, ze względu na ich wykluczający się charakter i z którymi stratedzy muszą sobie poradzić na zasadzie łamigłówki, dylematu, wyboru „coś za coś” lub paradoksu.

Przykłady paradoksów strategicznych:

• logika i kreatywność • rozmyślność i samorzutność • rewolucja i ewolucja • rywalizacja i współpraca	• kontrola i chaos • globalizacja i regionalizacja • zyskowność i odpowiedzialność. B. De Wit, R. Meyer, Synteza strategii, PWE, 2007
---	---

Strategie z największymi szansami na sukces niosą ze sobą także największe ryzyko porażki. Konieczne staje się zatem oddzielenie zarządzania trwałymi wyborami od zarządzania niepewnością zgodnie z zasadą wymaganej niepewności i strategicznej elastyczności.

[M.E. Raynor, Paradoks strategii, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007]

źródło: A. Zakrzewska-Bielawska, Ewolucja szkół strategii... [w:] R.Krupski (red.), Zarządzanie strategiczne..., 2014, s. 9-29

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II

38

Rodzaje strategii

ze względu na sposób utrzymania równowagi z otoczeniem

- **strategia izolacji** polegająca na minimalizacji powiązań organizacji z otoczeniem
- **strategia redundancji** polegająca na utrzymywaniu przez organizację nadmiaru różnorodnych zasobów
- **strategia adaptacji** polegająca na zmienianiu się lub zmienianiu swojego otoczenia

źródło: R. Krupski (red.), Zarządzanie strategiczne, 1998, str. 40

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II

39

Strategie przedsiębiorstwa

w układzie produkt – rynek według H.I. Ansoffa (1971)

Produkt \ Rynek	Obecny	Nowy
Obecny	strategia penetracji rynku	strategia rozwoju produktu
Nowy	strategia rozwoju rynku	strategia dywersyfikacji

źródło: R. Krupski (red.), Zarządzanie strategiczne, 1998, str. 47

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II

40

Strategie przedsiębiorstwa

potencjalne strategie czyste według M. Godeta (1985)

Potencjał organizacji	Scenariusze otoczenia	
	Sposobności	Zagrożenia
Sily	Strategia agresywna • wychwytywanie sposobności • wzmacnianie pozycji na rynku • przejmowanie organizacji o tym samym profilu • koncentracja zasobów na konkurencyjnych produktach	Strategia konserwatywna • selekcja produktów • segmentacja rynku • redukcja kosztów • ulepszanie produktów konkurencyjnych • rozwijanie nowych produktów • poszukiwanie nowych rynków
Słabości	Strategia konkurencyjna • powiększanie zasobów finansowych i handlowych • ulepszanie linii produktów • zwiększanie produktywności • redukcja kosztów • utrzymanie przewagi konkurencyjnej	Strategia defensywna • stopniowe wycofywanie się • redukcja kosztów • zmniejszanie zdolności produkcyjnej • zatrzymanie procesu inwestowania

źródło: R. Krupski (red.), Zarządzanie strategiczne, 1998, str. 43-44

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II

41

Strategie przedsiębiorstwa

na poziomie sektora według M.E. Portera (I)

Cele strategiczne	Przewaga strategiczna	
	unikalność postrzegana przez klienta	pozycja niskiego kosztu
w skali sektora	Zróźnicowanie	Wiodąca pozycja kosztowa
w skali segmentu	Koncentracja	

źródło: M.E. Porter, Strategia konkurencji, 1992, str. 54

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II

42

Strategie przedsiębiorstwa
na poziomie sektora
według M.E. Portera (II)

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II

Strategia **wiodącej pozycji kosztowej** (*cost leadership*) polega na dążeniu osiągnięcia jak najniższych kosztów, bez obniżania jakości wyrobów. Pozwala ona skutecznie konkurować przez oferowanie klientom wyrobów i usług po niższych cenach niż u innych producentów i usługodawców występujących w danej branży. Skala produkcji i związany z nią udział w rynku może przynieść efekty w postaci względnie niskich kosztów i w związku z tym względnie wysokich zysków. Aby to osiągnąć firmy muszą agresywnie inwestować w technikę i technologię, kontrolować i redukować koszty związane z działalnością o marginalnym znaczeniu oraz niezwykle oszczędnie prowadzić działalność w obszarach B+R i promocji.

źródło: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne*, 1998, str. 50-51

43

Strategie przedsiębiorstwa
na poziomie sektora
według M.E. Portera (III)

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II

Strategia **różnicowania (dyferencjacji)** jest strategią odróżniania się od konkurencji w tych cechach wyrobu, usługi, które są ważne dla klientów (np. jakość produktu, unikalność jego cech, dostępność i forma sprzedaży, system obsługi posprzedażnej itp.). Z biegiem czasu cechy te mogą kumulować się w hasło firmy (np. Mercedes) i już sam znak będzie jądrem strategii odróżniania się od konkurencji.

źródło: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne*, 1998, str. 51

44

Strategie przedsiębiorstwa
na poziomie sektora
według M.E. Portera (IV)

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II

Strategia **koncentracji (focus)** polega przede wszystkim na wyborze określonego asortymentu wyrobów (usług), rynków geograficznych i grup nabywców. Przestrzenią działania jest więc nie cały sektor, jak w poprzednich strategiach, ale segment sektora. W jego ramach firma może realizować strategię przywództwa kosztowego albo dyferencjacji, jako podstawowe zachowania się wobec konkurencji.

źródło: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne*, 1998, str. 51

45

Strategie konkurencji
w sektorze
na podstawie zachowania się wobec konkurentów

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II

Kryterium:
stosunek do konkurencji

- rezygnacji lub wycofania się z rynku
- luk rynkowych
- imitacji działań konkurencji
- kooperacji
- walki

Kryterium:
narzędzia konkurencji

- produktowa
- cenowa
- dystrybucji
- promocji

źródło: Krupski R., *Elementy zarządzania strategicznego*, 1996, str. 28-30

46

Strategie rynkowe

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II

Strategia rynkowa może być postrzegana jako sposób konkurowania.

Podstawowe opcje wyboru i radzenia sobie z konkurencją to:

- konfrontacja
- budowa niszy
- unikanie
- kooperacja

źródło: K. Obkój, *Strategia organizacji*, PWE 2001

47

Strategie rynkowe
strategia konfrontacji

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład II

Strategia **konfrontacji konkurencyjnej** polega na tym, że firma decyduje się na taką obsługę rynku, która prowadzi do bezpośredniej konkurencji z dostawcami identycznych lub podobnych wyrobów i usług. Istotą rozumnej strategii będzie, oczywiście, polegać na dążeniu do stworzenia widocznej dla konsumenta przewagi swojej oferty nad innymi ofertami.

Najprostszym narzędziem wyboru i walki z konkurencją jest **cena**. Konkurencyjna strategia oparta na zdobywaniu konsumentów za pomocą relatywnie niższych cen jest jednak kosztowna w dwójaki sposób:

1. niższe ceny oznaczają zmniejszenie strumienia dochodów.
2. konieczność poinformowania konsumentów o obniżce cen wymaga poniesienia kosztów na odpowiednią reklamę.

Jest to także strategia ryzykowna, bowiem odpowiednio silni konkurenci mogą przebić naszą kartę asem, czyli jeszcze większą obniżką cen. Oznacza to często eskalację wojny cenowej, na której zyskuje jedynie konsument.

źródło: K. Obkój, *Strategia organizacji*, PWE 2001

48

Strategie rynkowe strategia niszy rynkowej

Budowa niszy rynkowej oznacza koncentrację i świadomy wybór istotnego dla odbiorców aspektu jakości lub sposobu obsługi, w którym firma chce być najlepsza na rynku. Najczęściej wiąże się to z dwoma możliwymi typami specjalizacji:

1. rynkową (wybór rynku, który się obsługuje)
2. produktową (ograniczenie asortymentu).

Z punktu wyboru konkurencji oznacza to zawężenie konkurencji tylko do tych firm, które także posługują się wybranymi aspektami jakości i innowacjami, a nie ceną.

W budowie niszy rynkowej, a więc specjalnej kombinacji produktów (co sprzedajemy), konsumentów (komu), rynków (gdzie i jak), podstawowe znaczenie ma jakość oferowanych produktów/usług, innowacje oraz sposoby dystrybucji i obsługi konsumentów.

źródło: K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE 2001

49

Strategie rynkowe strategia unikania konkurencji

Strategia unikania konkurencji to najbardziej wyrafinowana i wszechstronna strategia, której celem jest uniknięcie każdej konkurencji: bezpośredniej, substytucyjnej i potencjalnej. Musi ona płynnie łączyć jakość dostarczanych produktów/usług oraz sposób obsługi z wyraźnym podziałem (segmentacją) rynku. Oznacza to wyraźne zorientowanie strategii na zbudowanie unikalnego obrazu firmy w oczach klientów. Tradycyjnie strategia ta polegała na zbudowaniu **reputacji najlepszej firmy na rynku**, ale obecnie coraz częściej wiąże się ze **zmniejszaniem intensywności konkurencji poprzez współpracę z potencjalnymi konkurentami** za pomocą zawierania strategicznych porozumień.

źródło: K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE 2001

50

Strategie rynkowe strategia kooperacji

Strategia kooperacji polega na ochronie pozycji rynkowej poprzez kooperację i wspólne przedsięwzięcia z potencjalnymi konkurentami, czyli poprzez tzw. **strategiczne aliance**.

Porozumienia te mają charakter kapitałowy, licencyjny, wymiany informacji, wspólnych przedsięwzięć rozwojowych, produkcyjnych i marketingowych, uzgodnień rynkowych itp. Służą one ograniczeniu konkurencji w wybranych dziedzinach i rozłożeniu ryzyka oraz zaangażowania kapitałowego.

źródło: K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE 2001

51

Szkoły strategii strategia błękitnego oceanu

Strategia błękitnego oceanu bazuje na poglądzie, że granice rynku i struktura branży nie są zadane z góry i mogą zostać zrekonstruowane, co oznacza kreowanie przez przedsiębiorstwa wolnej i niezagospodarowanej jeszcze przestrzeni rynkowej, w przeciwieństwie do czerwonych oceanów, w których zakłada się, że uwarunkowania strukturalne branży są z góry zadane, wobec czego firmy zmuszone są do walki (silnej konkurencji).

[W. Ch. Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005]

źródło: A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja szkół strategii...* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne...* 2014, s. 9-29

52

Przykładowe pytania egzaminacyjne

1. Istota, osiągnięcia i ograniczenia zasobowej szkoły strategii
2. Charakterystyka podstawowych strategii na poziomie sektora
3. Charakterystyka strategii niszy rynkowej

53