

Zarządzanie strategiczne

Zarządzanie strategiczne to proces informacyjno-decyzyjny (wspomagany funkcjami planowania, organizacji i kontroli), którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i rozwoju ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego [Obłój 2007].

Organizacje powoływane na czas nieokreślony mają własny cel, niezależny od misji, bądź celów, dla których zostały powołane, aby przetrwać jak najdłużej w zmiennym środowisku. Z punktu widzenia tego celu organizację postrzega się jako podmiot tworzący wartości dla jej kontrahentów społecznych (interesariuszy) oraz wymieniający z nimi te wartości na inne wartości (np. zasoby, akceptację społeczną) niezbędne jej do przetrwania i rozwoju. Ponadto większość organizacji gospodarczych i wiele organizacji społecznych na otwartym rynku konkuruje z innymi podmiotami.

Zapewnienie długoterminowego przetrwania organizacji jest zadaniem zarządzania strategicznego. Do zarządzania strategicznego zalicza się zazwyczaj:

- formułowanie wizji, misji i celów strategicznych organizacji,
- konkretyzację strategii (ang. Strategy Deployment), zazwyczaj do postaci polityki kierownictwa,
- zapewnienie kluczowych zasobów: finansowanie organizacji, zapewnienie personelu, kształtowanie harmonijnych relacji z kluczowymi kontrahentami społecznymi,

- formułowanie strategii walki konkurencyjnej i kierowanie (albo co najmniej nadzór nad) realizacją tej strategii,
- zarządzanie ryzykiem, często zaliczane do zarządzania finansowego,
- zarządzanie zmianą,
- zarządzanie rozwojem organizacji,
- zarządzanie z wizją,
- zarządzanie kryzysowe,
- zarządzanie wartością firmy,
- formułowanie polityki przejęć i fuzji (ang. Mergers and Acquisitions, w skrócie M&A) oraz realizacja tej polityki

Niekiedy do zarządzania strategicznego zaliczana jest także rachunkowość zarządczą, która właściwie jest metodologią oceny stanu zarządzania, stosowaną także do symulacyjnej analizy planów strategicznych i średnioterminowych organizacji. W niektórych organizacjach do zarządzania strategicznego zalicza się także utrzymywanie kontaktów z kluczowymi klientami (ang. Key Account(s)).

Rozpowszechniony jest tradycyjny pogląd, że do zadań zarządzania strategicznego należy także kształtowanie struktur organizacji, które mają być podporządkowane strategii (celom strategicznym). W praktyce trudno znaleźć dowody na to, że powiązanie takie zawsze jest konieczne. Niemniej jednak, z uwagi na wymogi prawa handlowego lub innego (np. cywilnego) w wielu krajach zarządy organizacji odpowiedzialne są także za kształtowanie struktur organizacyjnych oraz podejmowanie decyzji w sprawach funduszy, np. funduszu zapasowego i funduszu rozwoju, czy funduszu socjalnego.

Zarządzanie strategiczne można przedstawić jako proces złożony z trzech etapów: analizy, planowania i zarządzania, rozumianego jako etap realizacji opracowanej strategii [Gierszewska i Romanowska 1999].

Zarządzanie strategiczne to „gra prowadzona na rynku”, mająca na celu dopasowanie firmy do otoczenia. Na proces zarządzania strategicznego składają się następujące elementy [Penc 1993]:

- analiza strategiczna: stałe badanie otoczenia (trendy i zmiany oraz szanse i zagrożenia), a także rzeczywisty potencjał organizacji (mocne i słabe strony),
- wybór strategii: na szczeblu przedsiębiorstwa i na szczeblu domeny,
- realizacja strategii.

Powołując się na B. Wawrzyniaka [Cytaty.mfiles], Zarządzanie strategiczne polega na podejmowaniu decyzji w sprawie przyszłych kierunków działania oraz na implementacji tych decyzji. Zgodnie z powyższym w zarządzaniu strategicznym można wyróżnić dwie fazy: planowania strategicznego oraz implementację strategii.

Planowanie strategiczne obejmuje następujące etapy:

- 1) definiowanie filozofii i misji organizacji,
 - 2) ustalanie długo- i krótkoterminowych celów, odpowiednio do przyjętej misji,
 - 3) wybór strategii, na podstawie określonych kryteriów efektywności, stosownie do założonych celów organizacji.
- Implementacja strategii natomiast ukie-
runkowana na:
- 1) rozwój oraz adaptację struktury orga-

nizacyjnej do wybranej strategii,

- 2) utrzymanie lub wprowadzenie niezbędnych funkcji do działalności firmy, aby przyjęta strategia została skutecznie zrealizowana,
- 3) monitoring efektywności poszczególnych etapów wdrażania strategii.

Analiza strategiczna obejmuje określenie celów i misji przedsiębiorstwa oraz przede wszystkim zajmuje się zasobami organizacji i otoczeniem zewnętrznym. Wybór strategii obejmuje formułowanie opcji strategicznych oraz ocenę poszczególnych wariantów i wybór jednej strategii. Etap wdrożenia zawiera już konkretne działania związane z wybraną strategią są to: planowanie zasobów niezbędnych dla realizacji strategii, określenie zmian w strukturach organizacyjnych jeśli są potrzebne, opracowanie systemu kontroli z wdrażaną strategią. Nie ma jednak wyraźnych granic pomiędzy tymi etapami. Proces zarządzania strategicznego ma to do siebie, że wszystkie etapy są niejednokrotnie realizowane równocześnie z wielokrotnymi powrotami do etapów wcześniejszych.

Bibliografia:

- Gierszewska G., Romanowska M., 1999, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa.
- Penc J., 1993, Projektowanie strategii przedsiębiorstwa, Organizacja i kierowanie, Nr 2
- Cytaty.mfiles, http://cytaty.mfiles.pl/index.php/book/15/0/Zarz%C4%85dzanie_strategiczne_w_teorii_i_praktyce_firmy [Dostęp: 10.05.2014].
- Obłój K., 2007, Strategia organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.