

Wykorzystanie gry TOPTEAM na potrzeby

Wyższa Szkoła Zarządzania - EDUKACJA

Gry kierownicze w komputerowych systemach zarządzania - Strategia

Prowadzący:

Dr Łukasz Wawrzynek, lukasz.wawrzynek@topteam.pl

1. CZYM POWINNA BYĆ STRATEGIA

Strategia nie jest tym samym dla każdego przedsiębiorstwa, gdyż takie czynniki jak specyfika działalności, warunki otoczenia oraz wiek branży powodują, że strategia może przyjmować bardzo odmienne postaci. Klasykzna definicja strategii mówi, iż:

Strategia to określenie głównych, długofalowych celów firmy i przyjęcie takich kierunków działania oraz taka alokacja zasobów, które są konieczne dla zrealizowania celów.

Strategia może jednak być rozumiana w zupełnie inny sposób, lub też na wiele sposobów, tak jak w wielowymiarowej definicji Mintzberga, wskazanej poniżej:

Strategia jako **PLAN** – czyli **zaplanowane, świadomie zamierzone działanie**

Strategia jako **PATTERN** – czyli **model sformalizowanego działania**

Strategia jako **PLOY** – czyli **manewr (trik)** zmierzający do przechytrzenia konkurentów lub wykorzystania unikatowej okazji

Strategia jako **POSITION** – czyli **zdobycie lub utrzymanie określonej pozycji** w otoczeniu

Strategia jako **PERSPECTIVE** – czyli **osiąganie pożądanego obrazu** (stanu, wizerunku, pozycji) w przyszłości

2. JAKĄ FORMĘ STRATEGII WYBRAĆ

Od momentu pojawiania się koncepcji stosowania strategii w zarządzaniu przedsiębiorstwem myślenie strategiczne podlegało ewolucji.

Rozpoczęło się od przewidywania i planowania działań w oparciu o atrakcyjność branż, w których operuje firma i związane było z koncepcjami zarządzania portfelem przedsiębiorstwa. Podejście to może być utożsamiane z określaniem optymalnej pozycji rynkowej firmy w przyszłości.

Drugim etapem rozwoju stała się strategia konkurencji koncentrująca się na identyfikacji kluczowych cech konkurencyjności branży i dążenia do wypracowania kluczowych czynników sukcesu.

Kolejny etap wynikał z założenia o podstawowym znaczeniu kluczowych kompetencji, które mogłyby decydować o przetrwaniu i rozwoju firmy w zmieniającym się otoczeniu, pozwalając na przechodzenie między branżami dzięki uniwersalnym, wyróżniającym umiejętnością, jakie wykształciła firma.

W latach dziewięćdziesiątych zaczęto upowszechniać także inne podejście do rozumienia tego czym jest strategia, które koncentruje się na kluczowych procesach. Jest ono wynikiem założenia, iż zasadnicze znaczenie w budowie strategii powinna mieć wykonalność podstawowych celów. Chodzi więc nie tyle o pytanie co powinniśmy robić co o pytanie co możemy robić.

W ewolucji myślenia strategicznego widać zasadnicze trzy podejścia do rozumienia tego czym powinna być strategia – od podejścia pozycyjnego, poprzez zasobowe (kompetencyjne) do procesowego. Porównanie ich zasadniczych cech prezentuje tabela poniżej.

Tabela. Porównanie podejść do kształtu strategii

Cecha	Podejście pozycyjne	Podejście zasobowe	Podejście procesowe
Główny cel strategii	zdobycie pozycji	wyróżnianie się poprzez zasoby, kompetencje	wykorzystywanie pojawiających się możliwości
Etapy realizacji strategii	– identyfikacja atrakcyjnego rynku – osiągnięcie mocnej pozycji – obrona pozycji	– określenie wizji – pozyskanie i rozwijanie zasobów – wykorzystanie zasobów na różnych rynkach	– akceptacja niepewności otoczenia – identyfikacja działań o kluczowym znaczeniu – wykorzystywanie pojawiających się okazji
Problem strategiczny	gdzie powinniśmy się znaleźć ?	czym powinniśmy być ?	jak powinniśmy działać ?
Źródła przewagi	unikatowa, cenna pozycja rynkowa	unikatowe, cenne, nieimitowane zasoby	kluczowe procesy z unikatowymi zasadami ich realizacji
Optymalne warunki zastosowania	wolno zmieniające się, dobrze ustrukturyzowane rynki	ewoluujące dobrze ustrukturyzowane rynki	szybko zmieniające się, nieustrukturyzowane rynki
Ryzyko stosowania	trudność bądź brak możliwości zmiany pozycji w przypadku istotnych zmian otoczenia	trudność bądź brak możliwości kształtowania nowych zasobów w przypadku istotnych zmian otoczenia	trudność podjęcia decyzji dotyczących pojawiających się możliwości

Obok wskazanego powyżej podejścia, w zależności od poziomu, z którego przeprowadza się analizę i budowę strategii można wskazać różne potencjalne wzorce strategii:

Strategie na poziomie firmy / grupy kapitałowej (perspektywa głównych akcjonariuszy):

- **strategie wzrostu**
- koncentracja
- integracja pionowa
- dywersyfikacja

- **strategie stabilizacji**
- penetracja
- rozwój produktu

- **strategie obronne**
- redukcja
- pozbywanie się
- likwidacja
- strategie kombinowane

Strategie na poziomie domen (perspektywa firmy / jednostki biznesowej):

- strategie przywództwa kosztowego
- strategie różnicowania (wyróżniania)
- strategie koncentracji
- strategie poszukiwawcze (*prospector*)
- strategie naśladownictwa (*analyser*)
- strategie koncentracji (*defender*)
- strategie dostosowawcze (*reactor*)

Strategie na poziomie funkcji (perspektywa szefów głównych działów):

- strategie finansowe
- strat. marketingowe
- strategie produkcyjne
- strategie personalne
- strategie w dziedzinie badań i rozwoju

3. STRATEGIA JAKO KLUCZOWE REGUŁY DZIAŁANIA

Oparcie procesu budowy strategii na kluczowych regułach działania wymaga określenia tych procesów, które będą decydować o osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Mimo że oparcie się na idei kluczowych procesów ma służyć uproszczeniu strategii, nie może ono odrzucać potrzeby możliwie jak najdokładniejszego rozpoznania sytuacji przedsiębiorstwa. Pozwoli to na trafniejszą identyfikację procesów o zasadniczym znaczeniu dla pozycji konkurencyjnej.

Aby podejście procesowe do kształtowania strategii możliwe było do prostego wprowadzenia w życie, wskazane jest określenie prostych i komunikatywnych reguł opisujących sposób realizacji każdego z kluczowych procesów konstruujących strategię. Kluczowe reguły działania mogą służyć różnym celom, stąd też można wskazać kilka podstawowych typów tych reguł:

Tabela. Typy reguł wyznaczających sposób realizacji kluczowych procesów

Typ reguły	Charakterystyka
Opis sposobu	opisują sposób wykonywania procesu, który decyduje o jego unikatowości
Ograniczenia	określają kryteria wyboru przypadków, które mają być objęte procesem
Pierwszeństwo	określają zasady rangowania zaakceptowanych przypadków, w celu optymalnego wykorzystania okazji
Czas	określają kryteria czasowe odnoszące się do czasu realizacji sprawy, lub innych procesów
Rezygnacja	pozwalają na ocenę i podjęcie decyzji o odchodzeniu od wykorzystywanych możliwości