

Dr J. Beliczyński

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Zarządzanie strategiczne - wykład

Zarządzanie strategiczne - istota, geneza

Zarządzanie jest zestawem działań obejmującym planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie (kierowanie ludźmi) i kontrolowanie, skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny

Zarządzanie to proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania działalności członków organizacji oraz wykorzystania wszystkich innych jej zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów [J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, 1992]

Przedmiotem zarządzania ogólnego (*General Management*) jest organizacja jako całość

Do zadań zarządzania ogólnego należy:

- zarządzanie strategiczne,**
- kształtowanie struktur organizacyjnych**
- administracja zasobami ludzkimi oraz aktywami**
- przywództwo**
- kształtowanie kultury organizacyjnej**

sposób (metoda) zarządzania

(oparty na filozofii, zasadach, regułach, koncepcji)

jakie zarządzanie?

- * zarządzanie finansowe
- * zarządzanie marketingowe
- * zarządzanie produkcyjne

dziedzina zarządzania

(dziedzina wyspecjalizowanego zarządzania dotycząca, jako jednej z organicznej funkcji przedsiębiorstwa)

czym? (obiekt: proces, funkcja)

- * zarządzanie finansami
- * zarządzanie marketingiem
- * zarządzanie produkcją

Pojęcia 'zarządzanie' i 'kierowanie' - w zasadzie tożsame - są tłumaczeniami angielskiego słowa *management*.

Ten podwójny polski odpowiednik zawiera w sobie pewne niuansowe różnice, które wyrażają zróżnicowany stosunek zarządzającego do rzeczy i ludzi.

W tym znaczeniu pojęcie *management* tłumaczone na język polski jako 'zarządzanie' powinno się odnosić do zarządzania rzeczami (zasobami rzeczowymi, kapitałem, technologią, produkcją), tłumaczone jako 'kierowanie' powinno się odnosić do zarządzania czynnikiem ludzkim

Ludźmi się kieruje, a nie zarządza

Zarządzanie - w j. ang. *management*,

z j. francuskiego *ménagement* - sztuka prowadzenia,
kierowania (starofrancuskie *mesnagement*);

wpłynęło na rozwój znaczenia angielskiego słowa
management w XVII i XVIII wieku

z j. łac. *manu agere* - prowadzić za rękę, (łac. *manus* -
ręka)

Zarządzanie strategiczne -

proces definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzające 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 zabezpieczyć istnienie organizacji

Zarządzanie strategiczne to proces nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, które zapewniają doskonałe dostosowanie organizacji do otoczenia i osiągnięcie jej strategicznych celów.

Zarządzanie strategiczne to proces złożony z następujących etapów:

- a) określenie misji i głównych celów firmy,**
- b) analiza otoczenia, szans, jakie ono stwarza oraz zagrożeń, które zapowiada,**
- c) ocena własnych atutów, mocnych stron potencjału, którym dysponuje firma, nie pomijając słabości,**
- d) opracowanie planu strategicznego,**
- e) przeprowadzenie korekty w strukturze organizacyjnej,**
- h) wybór form kontroli realizacji strategii,**
- i) implementacja strategii**
- g) kontrola strategiczna.**

Proces zarządzania strategicznego złożony jest z trzech głównych etapów:

- 1) analizy strategicznej - faza badań diagnostycznych,**
- 2) planowania strategicznego - faza projektowania,**
- 3) realizacji strategii - faza implementacji.**

Poziomy zarządzania strategicznego

1. Poziom całej firmy
2. Poziom strategicznych jednostek gospodarczych w odniesieniu do sektora
3. Poziom funkcjonalny; dotyczy funkcji/ wyspecjalizowanych działów , jakie są wyodrębnione w strukturze organizacyjnej

Rezultaty zakres zarządzania strategicznego obejmuje:

- 1) strategie podstawowe**
- 2) strategie dziedzin gospodarowania (biznesów, domen)
formułowane na poziomie strategicznych jednostek
gospodarczych**
- 3) strategie firmy**
- 4) strategie SJG**
- 5) plany biznesowe**

**Zarządzanie strategiczne to dziedzina wiedzy i konkretna
działalność praktyczna**

Geneza zarządzania strategicznego

- A. D. Chandler (1962) - relacje między strategią a strukturą
- I. H. Ansoff (*Corporate Strategy* 1965) - rozbudowana metodologia planowania długoterminowego, model strategii firmy
- P. Drucker (*Managing for Results* 1968) - zasady analizy wyrobów na podstawie koncepcji kategoryzacji, łańcuch ekonomiczny
- R. L. Ackoff (1970) - synteza planowania strategicznego,
- K. R. Andrews (1971) - koncepcja analizy SWOT, koncepcja zarządzania strategicznego
- Boston Consulting Group (1973) - krzywa doświadczeń, macierz BCG
- M. Porter (1980) - sektorowa analiza strategiczna

- K. Ohmae (*The Mind of the Strategist* 1982) - klient determinuje strategię firmy, wytyczne dla skutecznego przeprowadzenia analizy
- T. Peters, R. Waterman (*In Search of Excellence* 1982) - źródła przewagi konkurencyjnej firmy
- H. Minzberg, J. Quinn (1991) - model 5P (*plan*, *pattern* - wzorzec, *ploy* - manewr strategiczny, *perspective* - perspektywa)
- G. Hamel, C. K. Prahalad (1990) - kluczowe kompetencje

Zarządzanie strategiczne obecnie:

- integracja różnorodnych podejść i teorii (klasycznych i nowych)**
- wzbogacenie zarządzania strategicznego o nowe koncepcje**
- wielość podejść badawczych**

Schyłek zarządzania strategicznego?

- nie istnieje prosta zależność między działaniem strategicznym przedsiębiorstwa a zajmowaną przez nią pozycją na rynku, z uwagi iż niełatwo jest ustalić pozycję przedsiębiorstwa na rynku
- niemożność dokonania pełnej dezanthropomorfizacji wiedzy o procesach zachodzących w otoczeniu; każda ocena i decyzja obciążona jest wpływem czynników kulturowych i osobowościowych
- w zależności od wybranej metody analizy strategicznej, dochodzi się do odmiennych wniosków w zakresie stosowania strategii działania przedsiębiorstwa
- nie można pokonać problemu niedoskonałości metod strategicznych, z uwagi, iż aktywność przedsiębiorstwa dokonuje się wewnątrz systemów społecznych, które wymykają się spod zasad determinizmu

- turbulencja otoczenia przedsiębiorstwa oraz nieprzewidywalność zachodzących w nim zdarzeń potęgują subiektywizm ocen i analiz dokonywanych w procesie zarządzania strategicznego
- sytuacja w momencie formułowania strategii może bardzo poważnie różnić się od sytuacji w momencie jej realizacji
- dominacja analizy ilościowej nad analizą jakościową prowadzi najczęściej do planów, które w żaden sposób nie pasują do rzeczywistości
- założenie, że możliwa jest kwantyfikacja (parametryzacja) podstawowych problemów i zachowań organizacji, jest złudne i nierealistyczne
- teoretycy zarządzania nie bardzo wiedzą, jak sobie poradzić z nieprzekładalnością teraźniejszości na przyszłość

- założenie kwantyfikacji, oznaczające, że zarówno wewnątrz organizacji jak i jej otoczenie można opisać na pomocą "twardych" danych liczbowych, nie odpowiada rzeczywistości, w miarę narastania niepewności w otoczeniu i wewnątrz organizacji