



## PODSTAWY ZARZĄDZANIA dr Mariusz Maciejczak

# STRATEGIA. Sztuka wojny w biznesie.



[www.maciejczak.pl](http://www.maciejczak.pl)



## STRATEGIA

**Strategia** polega na przeanalizowaniu obecnej sytuacji i jej zmianie, jeśli jest to konieczne [Drucker]

**Strategia** jest koherentnym i spójnym zbiorem decyzji oraz działań zrealizowanych w określonym czasie [Kozłowski]

**Strategia** odpowiada w grze kompletnemu planowi, który we wszystkich możliwych sytuacjach umożliwia podjęcie właściwej decyzji [Neumann, Morgerstern]

**Strategia** dotyczy stworzenia planu wojny, określenia poszczególnych kampanii wojennych oraz indywidualnych przedsięwzięć w ich ramach [Clausewitz]

**Strategia** to plan, dzięki któremu polityki, wytyczne, procesy i schematy alokacji zasobów doprowadzą do satysfakcjonującej realizacji założonych celów [Caland]



## **STRATEGIA**

**Strategia jako wzorzec**

**Strategia jako pozycja rynkowa**

**Strategia jako zbiór kluczowych  
czynników sukcesu**

**Strategia jako tożsamość**



## **STRATEGIA PRZEDSIĘBIORSTWA**

**Strategia przedsiębiorstwa jest  
przyjętą przez kierownictwo spójną  
koncepcją działania, której wdrożenie  
ma zapewnić osiągnięcie celów  
długookresowych, w ramach  
wybranej domeny działania**



## SZKOŁY STRATEGII

### § **Klasyczna**

maksymalizacja ekonomicznej przewagi

### § **Pozycyjna**

rozpoznaj niedoskonały rynek i dostosuj się najlepiej jak potrafisz

### § **Ewolucyjna**

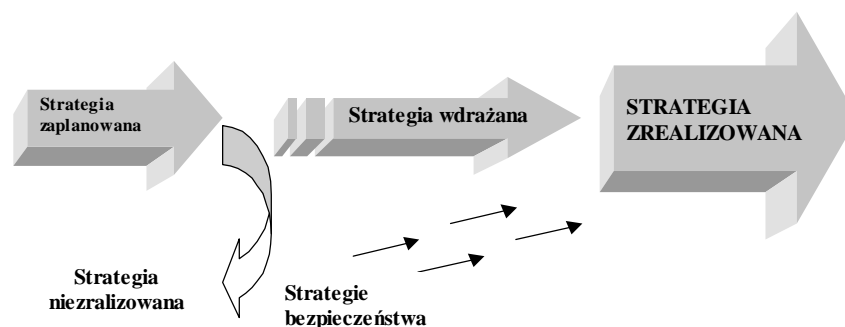
rynek to dżungla, walcz i przystosowuj się

### § **Systemowa**

patrz gdzie działasz, w jakim otoczeniu, nie tylko ekonomicznym, ale i kulturowym, politycznym, prawnym



## REALIZACJA STRATEGII W PRZEDSIĘBIORSTWIE





## TYPY STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA I DOMINUJĄCE W NICH ZASADY DZIAŁANIA

STRATEGIE PRZEDSIĘBIORSTWA	
Strategia defensywna (obronna, pasywna)	Strategia ofensywna (aktywna)
<ul style="list-style-type: none"><li>• postawy i zachowania obronne</li><li>• stabilizacja źródeł dostaw i zasileń</li><li>• rozwój technologii poprzez zakup licencji</li><li>• maksymalizacja wyników przez ilościowy wzrost produkcji</li><li>• sztywne zarządzanie hierarchiczne</li><li>• wstrzymanie inwestycji</li><li>• redukcja zatrudnienia</li><li>• koncentracja na istniejących produktach i rynkach</li><li>• wycofanie się z zakresów mniej ważnych</li><li>• usztywnianie stosunków z otoczeniem</li><li>• optymalizacja działania przez oszczędzanie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• postawy i zachowania aktywne</li><li>• tworzenie „nowego”, różnicowanie źródeł dostaw</li><li>• rozwój bazy naukowej i technicznej</li><li>• maksymalizacja wyników poprzez poprawę jakości i marketing</li><li>• zmienność reguł zarządzania</li><li>• inwestowanie w nowe wyroby</li><li>• szkolenia i przekwalifikowania pracowników</li><li>• dywersyfikacja rozwojowa</li><li>• decentralizacja decyzji</li><li>• ciągle definiowanie istniejących struktur rynkowych i konkurencji</li><li>• optymalizacja działania przez racjonalizację</li></ul>
<b>Burzliwe otoczenie</b>	
TRWANIE = recesja, regresja	TRWANIE = rozwój, ekspansja



## RODZAJE STRATEGII

### § Rozwoju:

- specjalizacja
- rozwój produktu
- rozwój rynku
- dywersyfikacja

### § Konkurencji:

- kosztowa
- wyróżniania się (dyferencjacji)

### § Funkcjonalne:

- marketingowa
- finansowa
- kadrowa
- itp.

### § Relacyjne:

- championa
- awanturnicza
- filantropa
- i inne

### § Inne



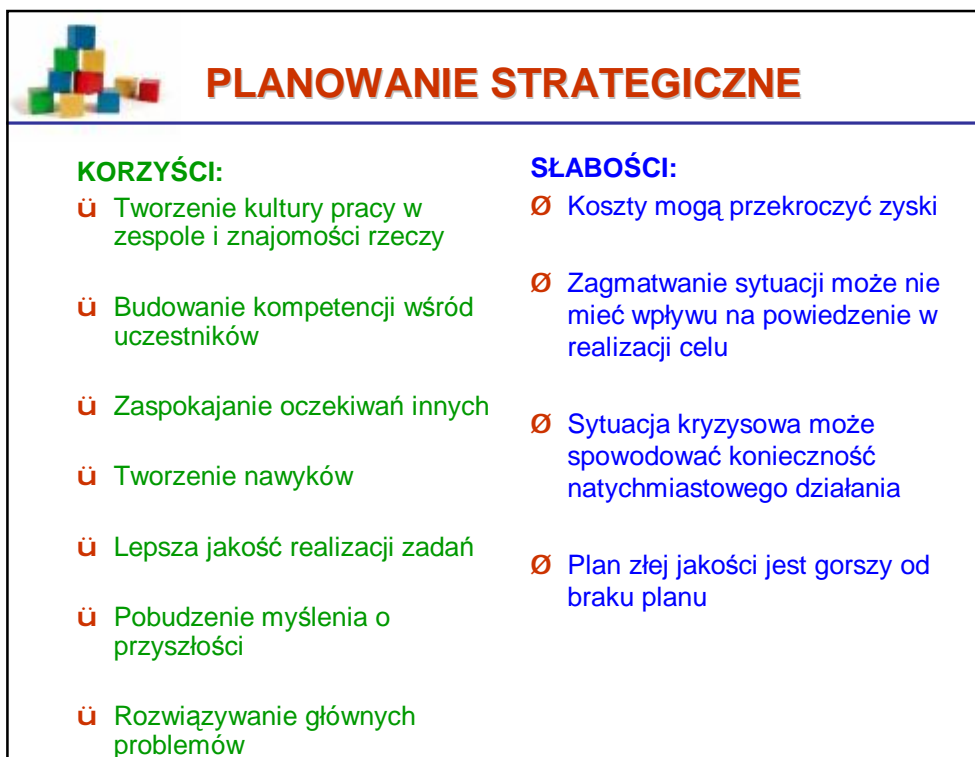
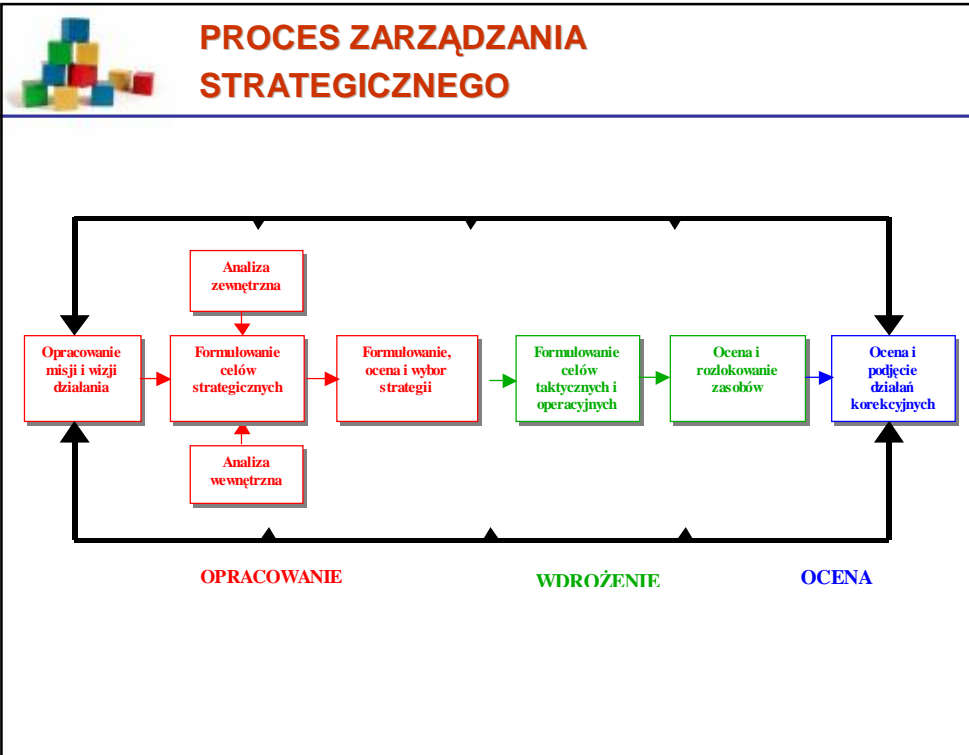
## ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

**Zarządzanie strategiczne jest to sztuka i nauka opracowania, wdrożenia i oceny długoterminowych decyzji, które umożliwią organizacji osiągnięcie jej celów niezbędnych do przetrwania i rozwoju**



## SZKOŁY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO wg. Obłoja

- **PLANISTYCZNA**
  - Sformalizowany proces zarządzania
  - Planowanie przyszłości
  - Główny strateg – naczelne kierownictwo
- **EWOLUCYJNA**
  - Organizacje mają zdolność przystosowywania się
  - Strategia kształtuje się ewolucyjnie
  - Połączenie formalnego planowania z kształtowaniem się wzorca działania
- **POZYCYJNA**
  - Istotą strategii jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej
  - Punktem wyjścia jest analiza otoczenia
- **ZASOBÓW**
  - Źródłem sukcesu są unikatowe zasoby organizacji





## STRATEGIA GLOBALNA

- § Strategia jest zarówno planowana jak i wyłaniająca się
- § Przewaga konkurencyjna wynika zarówno z rozwijania kompetencji wewnętrznych, jak i ze zmieniających się warunków w otoczeniu
- § Ważne jest rozróżnienie sektorów i rynków
- § Przewaga konkurencyjna jest rezultatem uczenia się organizacji, a także zachowań konkurencyjnych i współpracy
- § Złożoność i nieprzewidywalność zmian zarówno w otoczeniu firm, jak i w samych firmach oznacza, że muszą być organizacjami inteligentnymi



## Strategia jako proste reguły

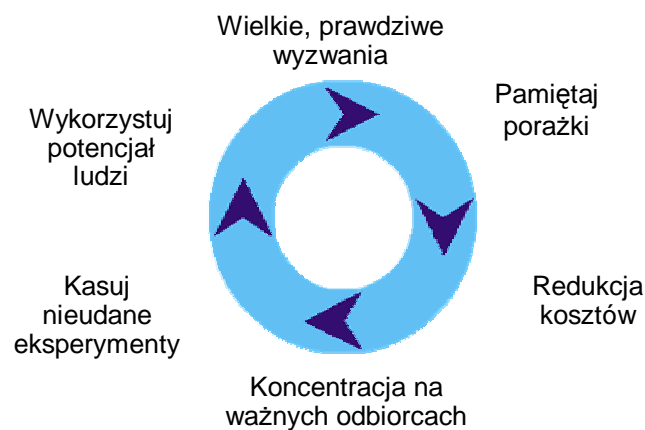
*Najsukuteczniejsze strategie powstawały w najlepszych polskich firmach jako strategiczne, ale proste reguły typu nieformalnych "przykazań", regulujących postrzeganie świata (mindset), decyzje i działanie*

*K. Obłój*



## Strategia jako proste reguły

### „Diabelski Młyn” Reguł Strategicznych



## Sukces dzięki prostym regułom strategicznym

### Proste reguły jako strategia firmy realizują trzy funkcje:

- Proste reguły zapobiegają powstawaniu przedwcześnie ‘dojrzałych’ i ‘skostniałych’ systemów zarządzania – planowanie staje się filarem dobrego zarządzania dopiero gdy główne szanse są wykorzystane
- Proste reguły zapewniają jednocześnie kierunek i elastyczność działania
- Proste reguły zmuszają do maksymalnej i szybkiej eksploatacji najlepszych zasobów firmy – i tych materialnych i niematerialnych