

Przemysław Wołczek

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

KONCEPCJA ZMIANY STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa działające w ramach określonych strategii, wybranych na podstawie analizy otoczenia (dalszego i bliższego) oraz analizy potencjału organizacyjnego, muszą mieć na uwadze to, że zarówno otoczenie organizacji, jak i jej wnętrze ciągle się zmieniają. Dynamika i turbulentność otoczenia organizacji powodują, że niektóre strategie tracą swoją aktualność. Firmy, które w odpowiednim czasie nie dostrzegą istotnych zmian otoczenia i płynących z nich szans lub zagrożeń, mogą stać się celem ataku ze strony bardziej sprawnych rywali. Umiejętna obserwacja rzeczywistości, w której przyszło działać współczesnym przedsiębiorstwom, oraz wyciąganie właściwych wniosków z tych obserwacji, mogą zaowocować podjęciem decyzji o modyfikacji bądź całkowitej zmianie dotychczasowej strategii firmy. Kierownictwo przedsiębiorstwa może również dojść do podobnych wniosków po analizie potencjału strategicznego organizacji. Każda organizacja składa się z określonej struktury, różnego rodzaju systemów (m.in. systemy wynagradzania, motywacyjne, informacyjne, systemy oceny efektywności pracy, systemy komunikacji, systemy zarządzania) oraz ludzi. Wszystkie te części składowe ulegają mniejszym lub większym zmianom, przekształceniom czy modyfikacjom i mają wpływ na strategię ogólną przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę zmiany zachodzące zarówno w otoczeniu organizacji, jak i w niej samej, kierownictwo przedsiębiorstwa staje niejednokrotnie przed problemem: czy powinniśmy nadal funkcjonować, opierając swoje działania na dotychczasowej strategii, czy też należałoby aktualną strategię zmodyfikować lub całkowicie ją zmienić?

Ze względu na to, że w literaturze przedmiotu często pisze się o różnego rodzaju zmianach w przedsiębiorstwie, natomiast stosunkowo niewiele mówi się o samej zmianie strategii, niniejszy artykuł przedstawia autorską koncepcję zmiany strategii przedsiębiorstwa.

2. Krótko o strategii

Chcąc sprecyzować termin „zmiana strategii”, należałoby najpierw omówić pokrótce termin „strategia”. W teorii zarządzania nie ma wspólnej, jednoznacznie rozumianej definicji strategii, co wynika choćby z tego, że „strategia” jest kategorią „żywą”, zmienną w czasie [11, s. 143]. Dlatego też w literaturze przedmiotu strategia jest odmiennie definiowana przez różnych autorów. Kładą oni nacisk na różne aspekty, takie jak: osiąganie celów, pozycja firmy, właściwa alokacja zasobów, unikanie zagrożeń, wykorzystanie szans w otoczeniu, zapewnienie rozwoju firmy, atakowanie konkurentów, reagowanie na zmiany itd. [9, s. 168]. Według M. Marchesnaya najczęściej spotykane interpretacje pojęcia „strategia”, to [11, s. 142-143]:

- koncepcja zasadniczych celów firmy oraz jej przyszłej pozycji względem otoczenia,
- określenie długofalowych celów i zadań przedsiębiorstwa, wybór kierunków działania oraz alokacja środków niezbędnych do osiągnięcia tych celów,
- koncepcja kierunku przesuwania się po skali, na której zaznaczono obecną oraz przyszłą, czyli pożądaną pozycję firmy,
- sprecyzowanie przyszłej pozycji danej firmy w stosunku do innych firm oraz w stosunku do rynku krajowego bądź zagranicznego,
- zestaw reguł decyzyjnych, zespół idei i konstrukcji (mniej lub bardziej spójnych), dzięki którym firma rozpoznaje, interpretuje i rozwiązuje określone problemy oraz zgodnie z którymi to rozwiązaniami wybiera i podejmuje określone działanie,
- zestaw decyzji lub koncepcja działania, mająca na celu zachowanie równowagi firmy z jej środowiskiem zewnętrznym, obecnym oraz przyszłym,
- zasadnicze dla organizacji kierunki i reguły działania niezbędne do osiągnięcia jej ważnych długofalowych celów, w odpowiedzi na sygnały pochodzące z otoczenia.

Niezależnie od sposobu zdefiniowania pojęcia „strategia”, jej kluczowa rola w ukierunkowaniu działań przedsiębiorstwa nie podlega dyskusji [6, s. 175].

Klasyczne już dzisiaj ujęcie strategii przedstawione przez A.D. Chandlera brzmi: „strategia to określenie głównych długoterminowych celów przedsiębiorstwa i przyjęcie takich kierunków działania oraz taka alokacja zasobów, które są konieczne do osiągnięcia tych celów” [3, s. 107]. Kładzie ono nacisk na wyznaczenie celów i kierunków działania firmy jako najistotniejszych elementów strategii. W tym miejscu warto zaznaczyć, że takie ujęcie strategii jest dość typowe dla większości definicji [16, s. 47].

Ciekawe jest podejście do strategii H. Mintzberga, który oprócz definicji tego pojęcia prezentuje koncepcję strategii za pomocą 5 elementów, tzw. 5P. Elementami tymi są [14, s. 15; 5, s. 100]:

- *plan* – rodzaj świadomie zamierzonego działania,
- *pattern* – rodzaj sformalizowanego i ustrukturalizowanego działania,

- *ploy* – sterowanie, działanie zmierzające do osiągnięcia konkretnego celu,
- *position* – poszukiwanie korzystnej pozycji w otoczeniu,
- *perspective* – postrzeganie pozycji firmy w przyszłości.

Wymienione elementy są ze sobą połączone i wyrażają się w formie różnych działań strategicznych. Uniwersalność takiego podejścia polega na tym, że w zależności od okoliczności można akcentować różne „p”. Strategią będzie zarówno takie zachowanie się organizacji, które obejmuje wszystkie „p”, jak i takie, w którym z głównych procesów sterowania formułują się pozostałe „p”. W tym wypadku strategia powstaje stopniowo, powoli osiąga pewną trwałość, co prowadzi do określonego usytuowania firmy na rynku, przy braku na początku sformalizowanego planu [15, s. 15].

K. Obłój stwierdza natomiast, że na strategię przedsiębiorstwa składa się 5 zasadniczych elementów [8, s. 33-35]:

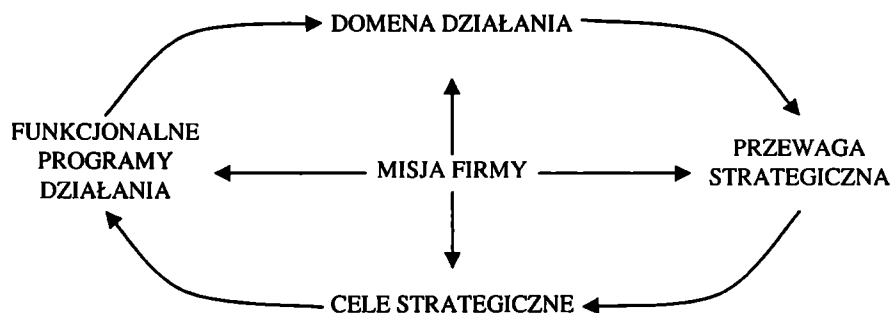
- misja firmy,
- domena działania,
- przewaga strategiczna (silna strona),
- cele strategiczne,
- funkcjonalne programy działania.

Misja określa charakterystyczną rolę do spełnienia przez firmę, precyzuje powód jej istnienia oraz wyraża jej odrębność spośród innych organizacji. Misja stanowi swego rodzaju doktrynę przedsiębiorstwa, a jej rola sprowadza się do określenia wzajemnych relacji między: funkcją w zakresie zaspokojenia potrzeb, technologią spełniania tej funkcji a obsługiwanym segmentem rynku. Alternatywą braku misji jest improwizacja, zarządzanie *ad hoc*, dryfowanie po falach otoczenia i w końcu upadek [6, s. 304].

Domena działania precyzuje, gdzie i komu firma zamierza sprzedawać swoje wyroby/usługi. Liczba domen działalności przedsiębiorstwa wyznacza stopień jego specjalizacji. Przedsiębiorstwo działające w jednej domenie jest firmą wyspecjalizowaną branżowo, działające w kilku domenach – firmą zdywersyfikowaną [4, s. 106].

Przewaga strategiczna (konkurencyjna) wskazuje, w jaki sposób firma zamierza stać się podmiotem bardziej atrakcyjnym dla potencjalnych klientów niż jej rywale w ramach wybranej domeny działania. Określenie, jaką przewagę strategiczną zamierza wykorzystać firma w walce rynkowej, decyduje o jej sile konkurencyjnej, istotnej dla odbiorców.

Cele strategiczne są istotnym uzupełnieniem wyborów dokonywanych odnośnie do domeny działania oraz strategicznej przewagi nad konkurentami. Cele stanowią sposób pomiaru realizacji misji w konkretnej domenie strategicznej firmy. W ten sposób cele spinają w praktyce różnorodne elementy strategii firmy, a poziom ich realizacji pomaga ocenić, w jakim stopniu firma realizuje ustaloną strategię [7, s. 235].



Rys. 1. Model strategii

Źródło: [8, s. 34].

Funkcjonalne programy działania są niezbędnym uzupełnieniem ogólnej strategii firmy. Funkcjonalne programy działania są przełożeniem koncepcji strategii na konkretne działania. Skuteczne programy działania określają co, kto, kiedy będzie robił i w jaki sposób wiąże się to z ogólną strategią firmy, zakładają stałą konieczność poprawy, obejmują całość funkcjonowania firmy.

3. Koncepcja zmiany strategii przedsiębiorstwa

Odpowiedź na pytanie zadane we wstępie, a mianowicie: czy przedsiębiorstwo powinno nadal funkcjonować, opierając swoje działania na dotychczasowej strategii, czy też należałoby aktualną strategię zmodyfikować bądź całkowicie ją zmienić? decyduje o dalszych losach organizacji. Jeżeli kierownictwo firmy postanowi działać według obecnej strategii, która okazuje się nieadekwatna do panujących warunków otoczenia i która nie ma pokrycia w potencjale organizacji, naraża tym samym przedsiębiorstwo na poważne problemy. Natomiast podjęcie decyzji o zmianie strategii organizacji świadczy o tym, że zarządzający firmą zdają sobie sprawę z tego, że dalsze działanie według starych wzorców już się nie sprawdza i należy podjąć wysiłek zmierzający do „odnowienia” organizacji, do przeorientowania jej sposobu funkcjonowania na rynku. W literaturze wyróżnia się 5 typowych poziomów zmian zachodzących w strategii przedsiębiorstwa [14, s. 35-37]:

- kontynuację,
- zmiany rutynowe,
- zmiany ograniczone,
- zmiany radykalne,
- zmianę orientacji przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Poziomy zmian w strategii przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Rynek	Struktura przedsiębiorstwa	Produkt	Oddziaływanie na rynek
Kontynuacja	bez zmian	bez zmian	bez zmian	bez zmian
Zmiany rutynowe	bez zmian	bez zmian	bez zmian	zmiany
Zmiany ograniczone	bez zmian	bez zmian	zmiany	zmiany
Zmiany radykalne	bez zmian	zmiany	zmiany	zmiany
Zmiana orientacji przedsiębiorstwa	zmiany	zmiany	zmiany	zmiany

Źródło: [14, s. 35].

Brak zmian w realizacji strategii przedsiębiorstwa jest charakterystyczny dla **kontynuacji**. Osiągnięcie sukcesu przez organizację jest uzależnione w głównej mierze od właściwego nadzoru i kontroli procesów. W takim sposobie postępowania firmy można dostrzec efekty procesu uczenia się. Wykorzystując np. krzywą doświadczenia, przedsiębiorstwo obniża jednostkowe koszty wytwarzania i stara się uzyskać pozycję lidera pod względem kosztów całkowitych.

Chcąc zdobyć nowych odbiorców, przedsiębiorstwo realizuje strategię **zmian rutynowych**. Zmienia się sposób oddziaływania na rynek z wykorzystaniem środków reklamy, zróżnicowanych środków promocji i elastycznej polityki cenowej. Dokonuje się również zmian w sferze dystrybucji. Działania te ukierunkowuje się na zmianę wyobrażenia odbiorców o produkcie, w celu pozyskania nowych klientów. Odpowiednikiem zmiany rutynowej byłaby strategia penetracji rynku, pod warunkiem że pozyskanie nowych odbiorców następuje z dotychczas obsługiwanego segmentu.

Natomiast strategia działania przedsiębiorstwa polegająca na oferowaniu nowych produktów (wytwarzanych z wykorzystaniem tej samej technologii i pozostających w grupie asortymentowej sprzedawanej dotychczas) na nowych rynkach jest realizowana w ramach **zmiany ograniczonej**. Ten poziom zmian w strategii przedsiębiorstwa jest reprezentowany przez wiele różnorodnych strategii różnicowania oferty na rynkach pokrewnych do rynku głównego. Stopień zróżnicowania rynków jest niewielki, a u źródeł różnicowania nie leżą oczekiwane korzyści synergiczne.

O **zmianach radykalnych** mówi się zwykle wówczas, gdy dochodzi do zmiany formy własności przedsiębiorstwa (przejęcie, nabycie pakietu kontrolnego) i następuje ingerencja w strukturę organizacyjną. Dotychczasowy rynek pozostaje jednak bez zmian, ponieważ nowy właściciel koncentruje swoją działalność na tym samym co firma obszarze. Wprowadzane przekształcenia są daleko idące, ponieważ nowy właściciel zwykle dąży do zintegrowania działalności swojej firmy i firmy nowo przejętej. Zmiany dotyczą produktu, oddziaływania na rynek oraz struktury przedsiębiorstwa.

W sytuacji gdy dochodzi do zmian we wszystkich aspektach działania firmy, mówimy o **zmianie orientacji przedsiębiorstwa**. Ten typ zmiany następuje w

przypadku sprzedaży przez organizację własnych jednostek i nabywania firm działających w domenach, w których dotychczas nie prowadzono działalności. Strategia zmiany orientacji jest stosowana zwykle przez duże przedsiębiorstwa, gdyż całkowite odejście od dotychczasowego sposobu działania wymaga olbrzymich nakładów na pozyskanie nowych zasobów, wymianę technologii czy na *know-how*. Firmy o niskim potencjale nie mają dość źródeł, aby te zmiany sfinansować.

Na podstawie powyższych rozważań można dojść do wniosku, że jedynie *kontynuacja* nie powoduje zmian w aktualnie realizowanej strategii. Pozostałe zmiany powodują różnego rodzaju przekształcenia w strategii firmy lub też przyczyniają się do całkowitej zmiany strategii. W przypadku *zmiany rutynowej*, gdy transformacji ulega oddziaływanie na rynek, możemy mówić np. o zmianach w strategii marketingowej firmy. W przypadku *zmiany ograniczonej*, gdy zmianie ulega również produkt, do zmian w strategii marketingowej firmy dochodzą zmiany np. w strategii działalności badawczo-rozwojowej i w strategii produkcji. Na tym etapie możemy mówić, że główne zmiany dokonują się w strategiach funkcjonalnych firmy. W przypadku *zmiany radykalnej* dodatkowo przekształceniu ulega struktura organizacji. Mogą pojawić się nowe strategie poszczególnych jednostek biznesowych firmy. Natomiast w przypadku *zmiany orientacji przedsiębiorstwa* dochodzi do przekształceń na wszystkich poziomach. W tym miejscu możemy stwierdzić, że zmienia się również strategia ogólna organizacji. Przedsiębiorstwo może zdecydować się na wprowadzenie nowych strategii rozwoju (np. zamiast strategii specjalizacji, strategię dywersyfikacji).

Należy pamiętać, że dokonywanie zmian w strategii organizacji nie zawsze musi wynikać z potrzeby jej rozwoju. Dość często mamy do czynienia z sytuacją, gdy np. zmiana orientacji strategicznej firmy ma na celu ustabilizowanie jej pozycji, zminimalizowanie strat lub ograniczenie skali działania, a także jest wynikiem zmian w otoczeniu firmy.

Można więc stwierdzić, że z jednej strony zmiany strategii mogą sprzyjać lepszemu wykorzystaniu czy rozbudowie zasobów organizacji w ramach dotychczasowej działalności, przyczyniać się do stabilizowania działalności i pozycji firmy lub też do ograniczania skali działalności i odstępowania zasobów firmy innym podmiotom. Z drugiej strony, zmiana strategii zawsze skutkuje przejściem do sytuacji, w której następuje konieczność wprowadzenia odmiennych procedur zarządzania [14, s. 37].

Rozważając kwestię dotyczącą próby zdefiniowania pojęcia „zmiana strategii”, należałoby wrócić do definicji samej strategii. Jak zauważono wcześniej, w literaturze przedmiotu nie ma jednej, wspólnie rozumianej definicji strategii. Odmienne definiowanie tego pojęcia przez różnych autorów jest spowodowane tym, że kładą oni nacisk na odmienne aspekty, takie jak np.: określanie i realizacja zadań, sprecyzowanie przyszłej pozycji firmy, właściwa alokacja zasobów, kierunki działania, wykorzystanie szans w otoczeniu, zapewnienie rozwoju firmy, atakowanie konku-

rentów itp. Ze względu na dużą różnorodność akcentów, jakie pojawiają się w definicjach strategii, trudno jest wypracować koncepcję pojęcia „zmiana strategii”. Dlatego przydatne może się okazać odwołanie do modelu strategii K. Obłoja, który twierdzi, że strategia firmy składa się z takich elementów jak: misja firmy, domena działania, przewaga strategiczna, cele strategiczne, funkcjonalne programy działania. Biorąc pod uwagę poruszone wyżej kwestie, można pokusić się o próbę zdefiniowania pojęcia „zmiana strategii”.

W niniejszej pracy przyjmuje się, że ze zmianą strategii przedsiębiorstwa będziemy mieli do czynienia w sytuacji, gdy zmieni się którykolwiek z elementów strategii, czyli misja przedsiębiorstwa, lub jego domena działania, lub przewaga strategiczna, jaką wykorzystuje do walki konkurencyjnej, lub cele strategiczne, lub funkcjonalne programy działania.

Ilustrację graficzną powyższej koncepcji zawiera rys. 2.

Przystępując do procesu zmiany strategii, organizacja musi dokonać identyfikacji i oceny swojej aktualnej misji, pod względem wyznaczanego przez nią kierunku (czy dotyczy on przyszłości, czy też stał się już nieaktualny), pod względem tego, czy wyraża ona marzenia i wyzwania, będące udziałem wszystkich pracowników organizacji, czy też jest przyziemna i mało ambitna, oraz czy proces jej realizacji jest wiarygodny [8, s. 34].

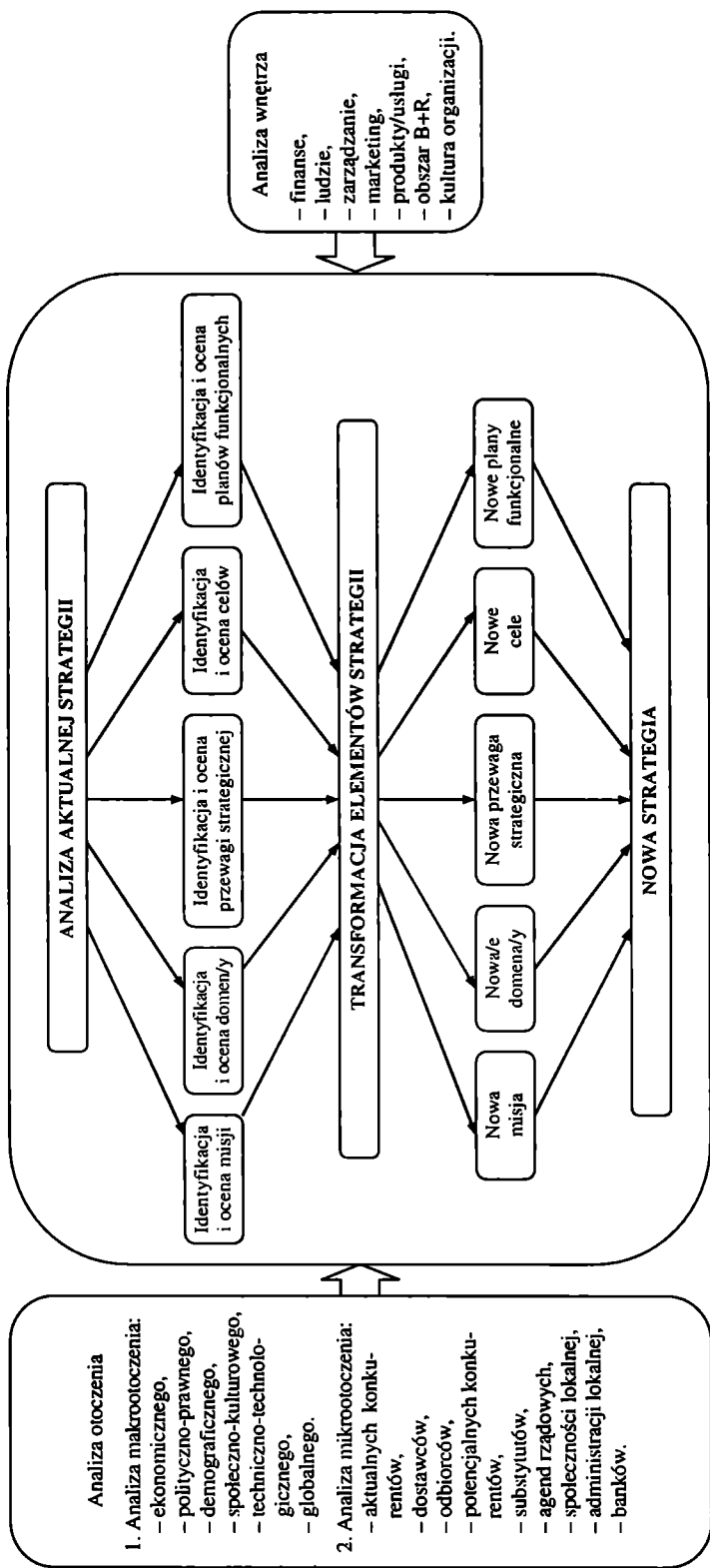
Po drugie przedsiębiorstwo musi dokonać identyfikacji i oceny swojej dotychczasowej domeny działania. Może się bowiem okazać, że wybrany obszar działania, na którym firma oferuje swoje produkty, uległ przeobrażeniu. Często zdarza się tak, że firma staje przed koniecznością zmiany swojej strategii, ponieważ jej branża uległa poważnym strukturalnym przeobrażeniom [13, s. 185].

Kolejną kwestią jest dokonanie identyfikacji i oceny przewagi strategicznej, jaką firma wykorzystuje w walce rynkowej, aby stać się podmiotem bardziej atrakcyjnym dla potencjalnych klientów.

Następnie należy dokonać identyfikacji i oceny celów strategicznych. Należy odpowiedzieć sobie, czy realizowane cele są adekwatne do zmian zachodzących w otoczeniu organizacji oraz czy mają wsparcie w potencjale organizacji.

Ostatnim obszarem, jaki należy poddać identyfikacji i ocenie, są funkcjonalne plany działania, które są przełożeniem strategii na konkretne działania. Pod ocenę trzeba wziąć poszczególne strategie funkcjonalne firmy (m.in.: strategię finansową, kadrową, marketingową, w obszarze B+R, produkcyjną).

Po etapie identyfikacji i oceny poszczególnych elementów aktualnie realizowanej strategii przedsiębiorstwa następuje etap transformacji, przekształcenia tych elementów, gdy zostaną one uznane za niewłaściwe ze względu na warunki otoczenia i potencjał firmy. W prace mające na celu wykreowanie nowej misji określenie nowej domeny/nowych domen działania, sprecyzowanie nowej przewagi strategicznej, zdefiniowanie nowych celów strategicznych oraz opracowanie nowych planów funkcjonalnych powinni być zaangażowani przedstawiciele wszystkich



Rys. 2. Proces zmiany strategii przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

poziomów organizacji. Odpowiednim działaniem byłoby również zatrudnienie konsultantów zewnętrznych. Ich trzeźwe spojrzenie na organizację, z pozycji obserwatorów zewnętrznych, nie uwikłanych w wewnętrzne „gry i rozgrywki”, może pomóc firmie odkryć nowe obszary działania, nowe kierunki rozwoju, nowe sposoby konkurowania itp.

Ostatni etap polega na scaleniu wszystkich nowych elementów strategii w funkcjonalną całość. Należy połączyć ze sobą perspektywiczną, ambitną i angażującą wszystkich pracowników organizacji misję z wyodrębnioną domeną działania oraz przewagą strategiczną, która będzie wykorzystywana przez firmę w jej domenie, w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej nad rywalami. Z tymi elementami należy także scalić cele strategiczne, które będą stanowić sposób pomiaru realizacji misji w konkretnej domenie firmy, oraz funkcjonalne programy działania stanowiące przełożenie koncepcji strategii na konkretne działania. W ten oto sposób powstaje nowa strategia działania firmy.

Przystępując do procesu zmiany strategii, należy dokonać analizy otoczenia organizacji oraz analizy jej zasobów. Zmiana strategii może być wymuszona zarówno przez otoczenie, jak i przez niekorzystną sytuację wewnętrzną, np. z powodu znacznych przemieszczeń pracowniczych, spadku wydajności, pogorszenia się jakości wyrobów, braku odpowiednich zasobów itp. Analiza otoczenia organizacji i jej wnętrza pozwoli na ocenę dostosowania poszczególnych elementów strategii do zmian zachodzących w otoczeniu i do posiadanego potencjału. Jeśli się okaże, że aktualna strategia nie odpowiada przekształceniom otoczenia i nie ma pokrycia w potencjale organizacji, należy przystąpić do jej zmiany. Oczywiście nie oznacza to, że porzucamy analizę otoczenia i wnętrza firmy na tym etapie procesu zmiany strategii. Formułując nową strategię firmy, należy przez cały czas diagnozować jej otoczenie i wnętrze. Nawet wtedy, gdy organizacja dokona wyboru nowej strategii działania, nie powinna zaprzestać obserwacji otoczenia, ponieważ w każdej chwili mogą w nim zajść zmiany, które mogą się okazać dla firmy szansą lub zagrożeniem, a w takiej sytuacji należy mieć przygotowane „plany awaryjne”, skutecznie modyfikujące strategię i dostosowujące ją do wymagań otoczenia. Istotne jest również ciągle analizowanie potencjału organizacji. Może się bowiem okazać, że zmiany zachodzące w zasobach firmy stają się przeszkodą w sprawnym realizowaniu przyjętej strategii. W tej sytuacji należy także mieć przygotowane odpowiednie rozwiązania, które pomogą przejść przez sytuacje kryzysowe i pozwolą wrócić na właściwą ścieżkę rozwoju.

Aby można było mówić o zmianie strategii, przekształcenia, jakie zachodzą w wymienionych wyżej elementach, muszą być na tyle istotne, że spowodują zmianę całościowej strategii przedsiębiorstwa lub zmianę strategii poszczególnych domen firmy. W innych wypadkach będziemy mieć do czynienia ze **zmianami w strategii przedsiębiorstwa**. Przykładowo, gdy zmieniają się tylko funkcjonalne programy działania, to będą one miały wpływ na zmiany w realizacji dotychcza-

sowej strategii firmy lub przyczynią się do całkowitej zmiany aktualnej strategii. Natomiast zmieniając domeny działania (np. przechodząc ze specjalizacji branżowej na dywersyfikację), przedsiębiorstwo będzie zmuszone zmienić swoją całościową strategię.

Zmiana strategii przedsiębiorstwa ma charakter *zmiany strategicznej*, ponieważ dotyczy całej organizacji, jej misji, celów, kwestii związanych z rozwojem, z ludźmi, z zaspokajaniem potrzeb klienta i stosowanymi technologiami. Zmiana strategiczna jest zmianą modyfikującą w znacznym stopniu orientację firmy lub jej rzeczywistą strategię, przekształcającą zasadniczo organizację w celu jej lepszego przystosowania do działania w przyszłości [10, s. 183]. Odnosząc się do kwestii zawartości zmian strategicznych, R. Larsson i L. Bengtsson wymieniają trzy główne obszary zmian strategicznych, w których aktywna jest organizacja [2, s. 12]:

- w obszarze unikalnych kompetencji i strategicznych zasobów – zmiany wewnętrznie ulokowane, np. kluczowych kompetencji organizacji,
- w wymiarach strategii – zmiany pozycji konkurencyjnej (*position*), schematu zachowań (*pattern*) lub perspektywy interpretacji zjawisk (*perspective*),
- „granic” organizacyjnych w stosunku do otoczenia – zmiany przez ekspansję, zamykanie, wyprzedaż bądź też restrukturyzację relacji między organizacją i otoczeniem (np. zmiany struktury z funkcjonalnej na produktową).

Powyższe kategorie zawartości zmian strategicznych przedstawiono na rys. 3.

Zmiany	Zmiany wewnętrzne	Zmiany strategii	Zmiany granic organizacji	Zmiany otoczenia
	Zmiany strategiczne jako zmiana relacji organizacji z otoczeniem			
Główne	Rekonfiguracja: – unikalnych kompetencji – strategicznych zasobów	Reorientacja: – pozycji – wzorca zachowań – perspektywy	Ekspansja i restrukturyzacja przez: – własny wzrost – fuzje i przejęcia – współpracę – wyprzedaż – rekonstrukcję	Zmiany otoczenia bezpośrednio wpływające na organizację
Mniej znaczące	Zmiany organizacyjne			Zmiany otoczenia nie wpływające na organizację

Rys. 3. Typologia zawartości zmian strategicznych w relacji do zmian organizacyjnych

Źródło: za [2, s. 12].

Zmiana strategii może mieć także charakter strategii przełomowej – wprowadzającej zasadnicze zmiany w przedsiębiorstwie w krótkim okresie, lub strategii wprowadzającej stopniowe, ewolucyjne zmiany w przedsiębiorstwie. Strategie przełomowe to np. dywersyfikacja firmy dotychczas wyspecjalizowanej, decyzja o wejściu w dużej skali na nowy rynek, decyzja o połączeniu z określoną firmą, utworzenie *joint venture*, zawarcie aliansu strategicznego. Decyzje wprowadzające ewolucyjne, stopniowe zmiany są związane z wyborem pewnych strategii (np. strategii penetracji, rozwoju produktu) oraz ze sposobem wdrażania strategii prowadzących w dłuższym okresie do zasadniczych zmian w przedsiębiorstwie [12, s. 99].

4. Zakończenie

W obecnych czasach przedsiębiorstwom przyszło funkcjonować w otoczeniu charakteryzującym się dużą amplitudą zmian. Według H.I. Ansoffa w ciągu XX w. kluczowe zdarzenia zachodzące w otoczeniu organizacji były coraz bardziej nowatorskie, kosztowne, szybkie i trudne do przewidzenia [1, s. 61]. Opisane w ten sposób otoczenie autor nazwał „turbulentnym” i stwierdził, że zjawisko to charakteryzują cztery zasadnicze tendencje: 1) wzrost nowości zmian, 2) wzrost intensywności otoczenia, 3) wzrost szybkości zmian otoczenia i 4) rosnąca złożoność otoczenia [1, s. 58]. Turbulentność i dynamika tego otoczenia powodują, że konieczne staje się ciągłe obserwowanie zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw oraz umiejętne przewidywanie kierunku tych zmian w przyszłości i dostosowywanie się do nich, aby nie wypaść z rynku. Można więc stwierdzić, że przedsiębiorstwa muszą być gotowe do zmiany swoich podstawowych strategii, aby dotrzymać kroku ogromnemu tempu zmian w otoczeniu. Jednak śledzenie zmian strategii i ich wpływu na zachowanie przedsiębiorstwa jest wyjątkowo trudne, a w wielu przypadkach identyfikacja zaistniałych zmian i ich skutków w przedsiębiorstwie jest po prostu niemożliwa [6, s. 175]. Mimo tych trudności warto obserwować przekształcenia, jakie zachodzą w strategiach firm, ponieważ uzyskane w ten sposób dane mogą się stać cennym źródłem informacji, istotnym dla dalszych rozważań nad kwestią zmiany strategii przedsiębiorstw.

Literatura

- [1] Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- [2] Dąbrowski J., *Zmiany strategiczne w teorii i praktyce zarządzania*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2002/2003.
- [3] Koontz H., O'Donnell C., Weihrich H., *Management*, McGraw-Hill, New York 1984.
- [4] *Leksykon zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2004.
- [5] Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa–Kraków 1998.

- [6] Moszkowicz M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000.
- [7] Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001.
- [8] Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998.
- [9] Penc-Pietrzak I., *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003.
- [10] Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Placet, Warszawa 1999.
- [11] Penc J., *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Placet, Warszawa 1999.
- [12] Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Bankowa, Warszawa 1995.
- [13] Porter M.E., *Czym jest strategia?* „Harvard Business Review”, lipiec-sierpień 2005.
- [14] Rajzer M., *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2001.
- [15] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, AE, Wrocław 2003.
- [16] *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, red. M. Moszkowicz, PWE, Warszawa 2005.

THE CONCEPT OF A CHANGE OF AN ENTERPRISE STRATEGY

Summary

The paper presents the concept of a change of an enterprise strategy. Nowadays enterprises operate in a very turbulent, dynamic and changeable environment. These features of the environment result in the necessity to constantly observe changes which take place in the enterprise environment, and skilfully predict the direction of those changes in the future and adjust to them in order to stay on the market. We may say that enterprises must be ready to change their strategies in order to keep up with fast changes in environment.