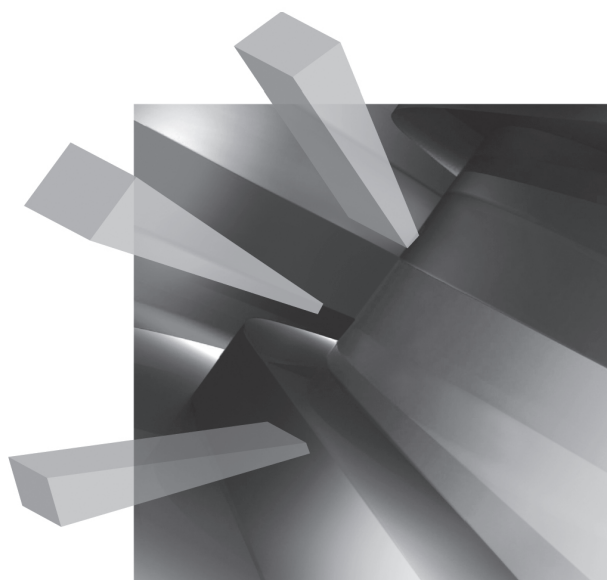


# NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

1 (22) • 2015



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.noz.ue.wroc.pl](http://www.noz.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2015

**ISSN 2080-6000**  
**e-ISSN 2449-9803**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: EXPOL

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Marcin Jasiński:</b> Metoda identyfikacji podejść do strategii.....	9
<b>Andrzej Kozina:</b> Ocena kompetencji negocjacyjnych (model teoretyczny i studium przypadku).....	22
<b>Martyna Oślizło:</b> Kampania promocyjna w kreowaniu marki kraju na przykładzie Brazylii.....	36
<b>Sylwia Przytuła:</b> Interakcje międzykulturowe w filii niemieckiej korporacji działającej w Polsce – studium przypadku.....	54
<b>Anita Zbieg:</b> Zastosowanie analizy sieci do oceny struktury organizacji i wyznaczenia kierunków jej zmian.....	71
<b>Marta Zygier:</b> Charakterystyka i znaczenie ryzyka operacyjnego w działalności bankowej.....	91

## Summaries

<b>Marcin Jasiński:</b> Method of identifying approaches to strategy.....	9
<b>Andrzej Kozina:</b> The evaluation of negotiation competences (theoretical model and case study).....	22
<b>Martyna Oślizło:</b> Promotional campaign in the creation of national brand. Case study of Brazil.....	36
<b>Sylwia Przytuła:</b> Intercultural interactions in the German subsidiary operating in Poland. Case study.....	54
<b>Anita Zbieg:</b> Application of network analysis in evaluating organizational structure and determining its future shape.....	71
<b>Marta Zygier:</b> Overview and significance of operational risk in banking activity.....	91

**Marcin Jasiński**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: jasiński.marcin@o2.pl

---

## **METODA IDENTYFIKACJI PODEJŚĆ DO STRATEGII**

---

### **METHOD OF IDENTIFYING APPROACHES TO STRATEGY**

---

DOI: 10.15611/noz.2015.1.01

JEL Classification: M19, M10, M20, M21, M29.

**Streszczenie:** Fenomen globalizacji powoduje, że zmienia się otoczenie przedsiębiorstwa, zmieniają się pracownicy w firmie i sama firma ciągle się zmienia. Pytanie brzmi: czy osoby odpowiedzialne za zarządzanie firmą są świadome, że podejmując decyzje strategiczne, kierują się zawsze pewną perspektywą opisu strategii. Dlatego też autor artykułu przedstawia różne podejścia do strategii zarządzania, od klasycznych do współczesnych. Natomiast nadrzędnym celem pracy jest zaproponowanie autorskiej metody identyfikacji podejść do strategii w zarządzaniu lub szerzej – w zarządzaniu strategicznym. Przeprowadzone badanie (zaprezentowane w artykule), pomimo dość niewielkiej liczby badanych, w pewnym stopniu pozwala sądzić, że zaproponowana metoda może być narzędziem służącym do sklasyfikowania danej jednostki do poszczególnych podejść do strategii.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie strategiczne, strategia, zarządzanie przedsiębiorstwem, przedsiębiorstwo, metoda identyfikacji podejść do strategii.

**Summary:** During the time of sudden and unforeseen changes, a company may not assume a single strategy and indefinitely continue to pursue its objectives. The phenomenon of globalisation transforms the company environment, the company employees and the company itself. A question which must be asked is whether the individuals managing companies are aware that when they are making strategic decisions they are always following a certain perspective of strategy description. For that purpose, the author of this paper presents various approaches to strategy management – ranging from traditional to contemporary. Nonetheless, the overriding objective of this paper is the presentation of the author's own method of identifying approaches to strategy in management or more broadly, in strategic management. The nature of the method is the allocation of points/scores to features which characterise a given company, and the subsequent assessment of these features by that company. Both values constitute a weighted value which in percentage terms depicts the approach structure to a strategy within the analysed entity. The research conducted (presented in the paper), despite the relatively limited number of subjects analysed, suggests to a certain extent that the method proposed may be used as a tool to classify a given entity in relation to the individual approaches to strategy.

**Keywords:** strategic management, strategy, company management, company, method of identifying approaches to strategy.

## 1. Wstęp

Zapotrzebowanie na myślenie strategiczne w gospodarce o silnej konkurencji oraz dużej zmienności stało się przesłanką ukształtowania się naukowego nurtu w obszarze nauk o zarządzaniu, tj. zarządzania strategicznego. Problematyka zarządzania strategicznego jest szeroka i złożona, cechuje się różnorodnością podejść i metod badawczych. Z jednej strony jest procesem, którego skuteczność zależy w dużej mierze od trafności odpowiedzi na następujące pytania:

- Gdzie znajduje się obecnie przedsiębiorstwo?
- Gdzie chciałoby być w przyszłości?
- Jakie zmiany i trendy występują w otoczeniu i jak długo będą się utrzymywać?
- Jakie kierunki działania pomogą przedsiębiorstwu osiągnąć ustalone cele? [Olzewska 2001, s. 17].

Z drugiej strony, czy odpowiedzi na powyższe pytania pozwalają przedsiębiorstwu na wypracowanie skutecznej strategii, dzięki której będą mogły zdefiniować kierunek rozwoju? Praktyka ostatnich lat pokazuje spektakularne zachowania przedsiębiorstw na rynku, gwałtowne zmiany zachowań w obszarze form prawno-organizacyjnych, kapitałowych. Nasuwa się pytanie: co naprawdę skłania przedsiębiorstwa do takich zmian, do takich wyborów strategicznych w dynamicznym otoczeniu XXI wieku.

Autor uważa, że nie ma dziś jednej, powszechnie uznanej i dominującej szkoły zarządzania strategicznego i zarazem jednej optymalnej strategii dla przedsiębiorstwa. O ile literatura przedmiotu zarządzania strategicznego w obszarze strategii i metod zarządzania w wymiarze krajowym i zagranicznym jest bogata, o tyle literatura w zakresie odpowiedniego wyboru podejścia do strategii danego przedsiębiorstwa czy wyboru odpowiedniego narzędzia do dokonania takiej strategii jest praktycznie znikoma. W związku z tym pojawiła się luka badawcza do głębszych rozważań w zakresie wyborów strategicznych, która zainspirowała autora do podjęcia działań mających na celu zaprojektowanie narzędzia, które będzie wspierać podejmowanie decyzji strategicznych w przedsiębiorstwach.

Celem artykułu jest przedstawienie metody identyfikacji podejść do strategii w zarządzaniu lub szerzej – w zarządzaniu strategicznym. Istotą metody jest przydzielenie punktów – wag, do cech, które charakteryzują dane przedsiębiorstwo, a następnie ocenienie tych cech. Obie wartości dają wartość ważoną, która w ujęciu procentowym przedstawia strukturę podejść do strategii w badanej jednostce. Niezależnie od systemu ekonomicznego oraz zasad prowadzenia przedsiębiorstwa w danym kraju lub regionie świata wybór strategii to kluczowy etap zarządzania strategicznego. Jest to trudna decyzja, ponieważ jest dokonywana często w obliczu niepewności, pod wpływem licznych, nierzadko sprzecznych przesłanek. Wobec dynamiki zmian w otoczeniu następuje ciągła weryfikacja przyjętych wyborów strategicznych. Jest ta decyzja więc złożonym procesem reagowania na wewnętrzne

oraz zewnętrzne zamiany w otoczeniu firmy. Stanowi podstawę określonej filozofii przedsiębiorstwa, dotyczącej jego rozwoju, wizji jego funkcjonowania.

Zważywszy na ogromne znaczenie decyzji strategicznych dla osiągania długofalowych korzyści organizacyjnych, czy można założyć, że bazują one na literaturze przedmiotu z tego zakresu? Autor uważa, że często dzieje się tak, że wielu menedżerów w przedsiębiorstwach nie jest świadomych tego, że zidentyfikowane w literaturze podejścia do zarządzania strategicznego są przez nich stosowane w praktyce. Skutkiem tego podejmowanie decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie w danej branży nie musi być spójne z założonym celem oraz z jego realizacją. Brak związków między celem a profilem firmy w danej branży może mieć negatywny skutek. Błędnie sformułowane cele mogą powodować rozproszenie i suboptymalizację działań oraz problemy z dostosowaniem się organizacji do zmian w otoczeniu. Zasadne jest, aby decyzje, tak ważne dla przedsiębiorstwa, poparte były narzędziem, które w pierwszym etapie zdiagnozowałoby dane przedsiębiorstwo oraz zaklasyfikowało do konceptu myślenia o strategii w zarządzaniu strategicznym. Miałyby to na celu ocenić, czy obecna strategia jest wpisana w profil firmy w danej branży. Diagnoza przedsiębiorstwa dzięki tak przeprowadzonej analizie byłaby podstawą do podjęcia decyzji dotyczących celów długoterminowych przedsiębiorstwa.

W związku z powyższym autor uważa, że nie ma dziś jednej, powszechnie uznanej i dominującej strategii w zarządzaniu strategicznym. Nie można też odnaleźć narzędzia do diagnozy funkcjonującego podejścia do strategii w danym przedsiębiorstwie.

W zarządzaniu strategicznym możliwe jest wyodrębnienie okresów dominacji w praktyce i teorii zarządzania określonych sposobów myślenia o strategii [Niemczyk 2013, s. 9]. Zidentyfikowanie tych sposobów, wiedza o takim rozwoju podejść do strategii mogą być pomocne w odczytaniu rzeczywistych źródeł wyborów strategicznych, realnych kontekstów działania, wyjaśnieniu realnych powodów osiągnięcia sukcesu przez firmy funkcjonujące w danym czasie historycznym [Niemczyk 2013, s. 9]. W związku z tym wyróżnić można podejście klasyczne oraz współczesne do strategii.

Do podejść klasycznych zaliczyć można następujące podejścia do strategii:

- planistyczne,
- pozycyjne,
- zasobowe.

Do podejść współczesnych zaliczamy z kolei:

- innowacyjno-przedsiębiorcze,
- sieciowe.

Podwaliny planowania strategicznego zostały stworzone w latach 60., głównie przez H.I. Ansoffa, R.L. Ackoffa i grupę z Harvardu: K.R. Andrews, C.R. Christiansena, E.P. Learneda, W.S. Gutha i J.L. Bowera. Do rozwoju teorii strategii

w tym ujęciu oprócz pracy A.D. Chandlera pt. *Strategy and Structure in the History of American Industrial Enterprise* przyczyniły się również publikacje E. Penrose. Ujęcie planistyczne strategii rozumiane jest najczęściej jako długookresowy plan działania wyrażony długoterminowymi celami do zrealizowania oraz sposobami ich realizacji. Fundamentalną przesłanką tego podejścia było założenie, że organizacje dzięki budowaniu planów strategicznych mogą i powinny swoją przyszłość kształtować w racjonalny i uporządkowany sposób [Oblój 2002, s. 16]. Dlatego też strategia w ujęciu planistycznym to „wyznaczanie podstawowych długoterminowych celów i zamierzeń przedsiębiorstwa przez przyjęcie kierunków działania i alokacji zasobów niezbędnych do realizacji tych celów” [Chandler 1962, s. 13]. Podejście planistyczne przetrwało ponad 20 lat dzięki swojej prostocie, czego skutkiem była duża popularność. „Oprzysiężowanie w rozbudowane procedury i instrumenty, jakiego brak innym koncepcjom zarządzania strategicznego. Wszystkie one mają bardziej ideowy niż praktyczny charakter, przez co są niewątpliwie trudne do wprowadzenia w życie” [Zakrzewska-Bielawska (red.), 2010, s. 16].

Koncepcja pozycyjna zarządzania strategicznego zaczęła się kształtować na przełomie lat 70. i 80. Jej główny przedstawiciel to Michael Porter. Podejście podporządkowuje rozwój przedsiębiorstwa uwarunkowaniom zewnętrznym. Przyjmuje, że źródła jego sukcesu tkwią w umiejętnym odczytywaniu sygnałów z otoczenia, zwłaszcza konkurencyjnego, i sprostaniu im. Strategia w podejściu pozycyjnym to przyjęty *ex ante* sposób kreowania przez firmę przewagi konkurencyjnej pozwalającej jej na zajęcie i utrzymanie uprzywilejowanego miejsca w sektorze [Niemczyk 2013, s. 95].

Koncepcja zasobowa strategii to okres lat 80. i 90., która rozpoczyna się tak naprawdę od artykułu C.K. Prahalada i G. Hamela w „Harvard Business Review”, zatytułowanego *The core competence of the corporation*. To w nim dokonano syntezy podstawowych założeń tego podejścia. Ich koncepcja opiera się na idei kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. Zatem w tym kontekście strategia w ujęciu zasobowym będzie rozumiana jako sprecyzowana wiązka kluczowych kompetencji zestawionych w taki sposób, aby skutecznie wpływała na przewagę konkurencyjną i tym samym na wzrost wartości dla kluczowych interesariuszy [Niemczyk 2013, s. 95]. Co ważne, kluczowe kompetencje nie wynikają z otoczenia. Mają one charakter „od wewnątrz do zewnątrz”. Ponadto bardzo ważną tezą nurtu zasobowego jest przekonanie, że zasoby przedsiębiorstwa są w poszczególnych firmach w różnym stopniu zróżnicowane oraz niedoskonale mobilne [Sulimowska-Formowicz 2002, s. 41]. Oznacza to, że nie można powielać sukcesu jednego przedsiębiorstwa i nabywać tych samych zasobów, które zdecydowały o jego sukcesie. Ponadto istotą rozwoju w przedsiębiorstwach zorientowanych zasobowo jest tworzenie przyszłej przewagi konkurencyjnej. Dlatego też konieczne jest podjęcie wszelkich działań w celu rozwoju kluczowych kompetencji, ponieważ to właśnie one, wraz ze zdolnością organi-

zacji do podnoszenia posiadanych zdolności, stanowią najistotniejszą przewagę konkurencyjną [Hamel, Prahalad 2004]. W literaturze można wyróżnić podstawowe cechy identyfikujące kluczowe kompetencje. Powinny one:

- otwierać dostęp do wielu rynków,
- wpływać znacząco na podwyższanie jakości produktów końcowych,
- być trudne do naśladowania przez firmy konkurencyjne.

Klasyczne podejścia do strategii zdominowały zarządzanie strategiczne przez ostatnie niemalże 70 lat. Pojawiły się w międzyczasie inne sposoby myślenia o strategii. Niemniej jednak wymienione podejścia skutecznie odpierały ataki i utrzymywały się na swojej pozycji.

Koncepcja innowacyjno-przedsiębiorcza to pierwsze lata XXI wieku. Innowacja staje się coraz bardziej rozpoznawalnym i widocznym czynnikiem powodującym zmiany rynkowe oraz strategiczne. Obecnie prawie każda firma podejmuje decyzje przez pryzmat innowacji. Jest to nieodzowna część strategii oraz decyzyjności, która kształtuje losy firm na rynkach lokalnych oraz globalnych.

Strategia w ujęciu innowacyjno-przedsiębiorczym to zespół działań umożliwiających ciągle kreowanie zmian o charakterze innowacyjnym, generujących wartość z punktu widzenia interesariuszy [Niemczyk 2013, s. 128]. W tym podejściu wyłania się innowacyjna koncepcja zarządzania, jaką jest *Blue Ocean*. Autorami są W. Kim oraz R. Mauborgne, którzy w swojej pracy pod tytułem *Blue Ocean Strategy* piszą, że trwała przewaga konkurencyjna wynika z łamania stereotypów i uruchamiania wyobraźni w celu odkrywania nowych, ciągle jeszcze nieodkrytych obszarów biznesu [Kim, Mauborgne 2010, s. 19]. Firmy powinny uciekać od tzw. czerwonych oceanów, a podążać w kierunku „błękitnych oceanów”.

Sieć międzyorganizacyjna to nowe pojęcie w podejściu do zarządzania. Możemy ją bowiem postrzegać jako struktury opisujące specyficzną formę działania, a raczej współdziałania podmiotów prywatnych i (lub) podmiotów publicznych lub jako formy będące nowymi strukturami wykreowanymi przez wspomniane podmioty w dążeniu do wspólnego celu [Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, Jasiński 2012, s. 9].

Zarządzanie strategiczne znajduje się w bardzo interesującej fazie rozwoju. Coraz częściej pojawiają się różne wątpliwości dotyczące jego przydatności w tak zmiennych warunkach. Praktyka dostarcza nam coraz więcej przypadków nieskutecznego zarządzania. Z pewnością trudno wybrać jedną koncepcję zarządzania strategicznego odpowiadającą każdemu rodzajowi przedsiębiorstwa, w każdej branży.



## 2. Charakterystyka metody identyfikacji podejść do strategii

W kontekście obserwowanych zmian w organizacjach i otoczeniu nasuwa się wiele pytań: jakie są podstawy wyborów strategicznych przedsiębiorstw w tak dynamicznym otoczeniu? Czy dokonane wybory są słuszne? Jakie zmiany powinny nastąpić w przypadku niskiej skuteczności przyjętej strategii?

Autor chce zaproponować bardzo prostą metodę identyfikacji podejść do strategii i poddać weryfikacji tą metodą przyjęte strategie w przedsiębiorstwach w wybranych branżach. Głównym celem metody jest przede wszystkim zaklasyfikowanie danego przedsiębiorstwa do danego podejścia w zarządzaniu strategicznym. Następnie dzięki uzyskanym wynikom można ocenić, czy ta przynależność jest zgodna z ich profilem firmy w danym sektorze działania.

Na podstawie przedstawionych cech w tab. 1 główny strateg (prezes, dyrektor zarządzający lub osoba odpowiedzialna za strategię w danym przedsiębiorstwie lub instytucji) udziela odpowiedzi. Ankieta zawiera 25 cech, które dotyczą zarządzania strategicznego.

**Tabela 1.** Metoda identyfikacji podejść do strategii

Lp.	Cechy zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie	Waga	Ocena [1 do 5]	Wartość ważona
1	2	3	4	5
1	Wyznaczanie długoterminowych celów			0
2	Menedżeryzm – menedżer – główny strateg, prezes firmy określa poziom zysku oraz sposób jego osiągnięcia			0
3	Powierzenie zasobów firmy (zasoby ludzkie, materialne, finansowe) menedżerom			0
4	Celem firmy jest maksymalizacja zysku ekonomicznego			0
5	Marżowość firmy uzależniona od popytu na dany produkt. Wysokość marży wynika z relacji między popytem a podażą na dany zasób			0
6	Celem firmy jest osiągnięcie zysku wyższego niż przeciętny w branży			0
7	Marża wynika z udziału firmy w danym sektorze czy rynku			0
8	Wykorzystywanie różnych metod analizy sektora, rynku: 5 sił M.E. Portera, SWOT, BCG, ADL			0
9	Wykorzystywanie dywersyfikacji portfelowej (teoria portfelowa)			0
10	Walka konkurencyjna o udziały w rynku			0
11	Zarządzanie poprzez rozwój kluczowych kompetencji w celu efektywnego wykorzystania zasobów firmy			0
12	Maksymalizacja zysku ekonomicznego poprzez zbiór odpowiednich kompetencji			0
13	Strategia zarządzania oparta na układzie: kompetencja – rynek			0

1	2	3	4	5
14	Kapitał intelektualny jest funkcją tworzenia długookresowej wartości dla przedsiębiorstwa			0
15	Zasoby firmy wykorzystywane są do budowania przewagi konkurencyjnej			0
16	Innowacyjne zarządzanie przedsiębiorstwem			0
17	Aktywne zarządzanie ryzykiem			0
18	Marża wynikająca z nadwyżki z tytułu innowacji – innowacji rozumianej jako pojawienie się nowych produktów, nowych źródeł podaży, nowych typów organizacji			0
19	Niszowy charakter zarządzania koncentracji na rynek			0
20	Zarządzanie firmą poprzez szukanie „błękitnych oceanów”			0
21	Oportunistyczne motywy postępowania przy wyznaczaniu celów i sposobów działania			0
22	Zarządzanie kontraktami			0
23	Marża wynika z nadwyżek uzyskanych dzięki kontraktom sieciowym. Jednorazowe kontrakty zwiększają koszty firmy			0
24	Tworzenie sieci międzyorganizacyjnych			0
25	Firma nakierowana na zmniejszanie kosztów transakcyjnych			0
	<b>Wynik końcowy</b>	<b>100</b>		<b>0</b>

Źródło: opracowanie własne.

Wymienione cechy reprezentują poszczególne podejścia do strategii – każde ma po 5 kluczowych cech. Wymagane jest, aby cecha, która przynależy do badanego przedsiębiorstwa, została przypisana w taki sposób, aby suma punktów – wag wszystkich wybranych cech – dała w sumie 100. Następnie każda wybrana cecha winna być oceniona w skali od 1 do 5, gdzie 1 – najgorzej oceniam daną cechę, 5 – najlepiej oceniam daną cechę z punktu widzenia badanego przedsiębiorstwa. Obie dane po pomnożeniu dają nam wynik, którym jest wartość ważona, która następnie przedstawiona będzie w postaci wskaźnika procentowego, dzięki któremu dane przedsiębiorstwo zostanie zakwalifikowane do jednego lub wielu podejść do strategii. Ważnym elementem badania jest to, że przedsiębiorstwo waży i ocenia wszystkie cechy lub tylko takie, które są dla niego właściwe. Dlatego też wynik będzie przyporządkowywał firmę do danego podejścia lub podejść, a nie tylko oceniał jedno podejście do strategii.

### 3. Wyniki badania strategii za pomocą metody identyfikacji podejść do strategii

Przygotowana metoda diagnozy została wykorzystana do przebadania 66 przedsiębiorstw oraz instytucji z różnych branż, aby zweryfikować jej założenia i sprawdzić praktyczną przydatność. Badanie odbyło się w 2014 roku w okresie od maja do września. Ankiety zostały wypełnione przez właścicieli firm lub osoby odpowiedzialne za zarządzanie w danej firmie.

Badanie przeprowadzone w okresie maj – wrzesień w 2014 r. na próbie 66 przedsiębiorstw. W wyniku badania uzyskano informację, że ponad 24% przedsiębiorstw reprezentuje podejście planistyczne. Następne 22% wykazało cechy właściwe dla podejścia pozycyjnego, a 20% innowacyjnego. Natomiast podejście sieciowe oraz zasobowe uzyskało odpowiednio poziom 18,22% i 15,88% (rys. 1.).

Taki rozkład wyników może świadczyć (może, gdyż próba nie była reprezentatywna) o nadal dużej popularności koncepcji planistycznej i pozycyjnej. Niemniej jednak ważnym sygnałem jest bardzo dobra pozycja podejścia innowacyjnego.



**Rys. 1.** Struktura odpowiedzi podejść do strategii

Źródło: opracowanie własne.

Wśród przedsiębiorstw dużych znaczący wpływ na kształtowanie strategii, oprócz podejścia planistycznego i pozycyjnego, ma koncepcja innowacyjna. Badanie wskazuje, że bardzo istotnym, niemalże dominującym przejawem podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach średnich, małych oraz mikro są podejścia planistyczne oraz sieciowe. W wymienianych grupach przedsiębiorstw znikome wydaje się znaczenie zasobowego myślenia o strategii. Ponadto podejście pozycyjne nie jest

postrzegane jako szczególnie wyróżniające się w stosunku do przedsiębiorstw dużych, w których odgrywa ono ważną rolę w kształtowaniu wyborów strategicznych. Zaobserwować można również, że im mniejsze firma, tym znaczenie innowacji w zarządzaniu jest mniejsze, natomiast im większa firma, myślenie w kategoriach innowacji wzrasta.

**Tabela 2.** Struktura odpowiedzi podejść do strategii względem wielkości zatrudnienia

Rodzaj podejścia do strategii	Planistyczne	Pozycyjne	Zasobowe	Innowacyjne	Sieciowe
Liczba zatrudnionych					
250 i więcej pracowników – duże przedsiębiorstwa	22,89%	24,20%	16,88%	22,51%	13,53%
50-249 pracowników – średnie przedsiębiorstwa	25,03%	19,24%	14,85%	17,87%	23,00%
10-49 pracowników – małe przedsiębiorstwa	30,06%	19,57%	10,82%	11,49%	28,06%
od 2 do 9 pracowników – mikro-przedsiębiorstwa	34,30%	13,66%	17,42%	5,81%	28,82%
<b>Suma końcowa</b>	<b>24,51%</b>	<b>21,80%</b>	<b>15,88%</b>	<b>19,59%</b>	<b>18,22%</b>

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3 przedstawia strukturę odpowiedzi podejść do strategii ze względu na formę własności badanych przedsiębiorstw. Dane wskazują, że większość firm prezentuje podejście planistyczne oraz pozycyjne. Jedynie firmy z kapitałem zagranicznym oraz mieszanym myślą o strategii innowacyjnej. Ponadto firmy z kapitałem krajowym, które stanowią ponad 64% badanych jednostek, skłaniają się w dość dużym stopniu do koncepcji sieciowych.

**Tabela 3.** Struktura odpowiedzi podejść do strategii względem formy własności

Rodzaj podejścia do strategii	Planistyczne	Pozycyjne	Zasobowe	Innowacyjne	Sieciowe
Forma własności					
Firma prywatna, kapitał krajowy	24,54%	21,85%	13,45%	18,79%	21,37%
Firma prywatna, kapitał zagraniczny	24,06%	21,36%	17,62%	22,98%	13,98%
Firma prywatna, kapitał krajowy i zagraniczny	21,23%	27,94%	19,84%	21,28%	9,72%
Firma państwowa	27,84%	17,20%	25,54%	17,30%	12,12%
<b>Suma końcowa</b>	<b>24,51%</b>	<b>21,80%</b>	<b>15,88%</b>	<b>19,59%</b>	<b>18,22%</b>

Źródło: opracowanie własne.

Większość badanych przedsiębiorstw, bo aż 65%, prowadzi swoją sprzedaż w kanale krajowym i zagranicznym. Pokrywa się to z koncepcjami planistycznymi oraz pozycyjnymi. Jedyne przedsiębiorstwa prowadzące sprzedaż krajową, które stanowią prawie 30%, skłaniają się do myślenia o strategii sieciowo oraz innowacyjnie.

**Tabela 4.** Struktura odpowiedzi podejść do strategii względem kanału dystrybucji

Kanał dystrybucji \ Rodzaj podejścia do strategii	Planistyczne	Pozycyjne	Zasobowe	Innowacyjne	Sieciowe
	Sprzedaż krajowa i eksportowa	23,45%	25,56%	16,83%	18,56%
Sprzedaż krajowa	24,79%	17,08%	11,92%	22,06%	24,15%
Sprzedaż eksportowa	35,93%	2,19%	26,38%	18,49%	17,00%
<b>Suma końcowa</b>	<b>24,51%</b>	<b>21,80%</b>	<b>15,88%</b>	<b>19,59%</b>	<b>18,22%</b>

Źródło: opracowanie własne.

Istotny z punktu widzenia zarządzania jest wskaźnik rentowności sprzedaży (*return on sales*). Tabela 5 wskazuje na fakt, że duże przedsiębiorstwa kierują się rentą wynikającą z nadwyżki z tytułu innowacji, natomiast wszystkie inne typy firm nastawione są na uzyskiwanie marży uzależnionej od popytu na dany produkt. Mówi nam to, że w miarę zwiększania w firmie rozmiarów produkcji (skali produkcji) zmniejszają się długookresowe przeciętne koszty całkowite (np. koszty energii elektrycznej, reklamy itp.). Poprzez efekt skali produkcji firma zdobywa większą siłę przetargową, może dzięki temu zastosować np. strategię niskich cen i utrzymać bariery wejścia na bardzo wysokim poziomie. Są to cechy adekwatne dla podejścia innowacyjnego oraz planistycznego.

**Tabela 5.** Struktura odpowiedzi rodzaju marży względem wielkości zatrudnienia

Rodzaj podejścia do strategii \ Rodzaj marży	Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie			
	duże 250 i więcej pracowników	średnie 50-249 pracowników	małe 10-49 pracowników	mikro od 2 do 9 pracowników
Marża wynika z nadwyżki z tytułu innowacji	39,77%	25,18%	15,25%	4,76%
Marżowość firmy uzależniona od popytu na dany produkt	19,66%	30,67%	50,85%	35,71%
Marża wynika z udziału firmy w danym sektorze	25,54%	23,49%	28,81%	35,71%
Marża wynika z nadwyżek uzyskanych dzięki kontraktom sieciowym	15,02%	20,66%	5,08%	23,81%

Źródło: opracowanie własne.

Ważnym elementem badania jest również przedstawienie wyników z perspektywy branży, w jakiej działa dane przedsiębiorstwo. Ze względu na chęć zaprezentowania poprawnej analizy w komentarzu postanowiono odnieść się tylko do branż, w przypadku których liczba badanych jednostek była wystarczająco liczna.

Branża bankowa kładzie zdecydowany nacisk na innowacyjne podejście do zarządzania i stanowi ono prawie 50% odpowiedzi. W branży handel i dystrybucja, oprócz powszechnie przyjętego planistycznego podejścia, zauważalny jest wpływ koncepcji sieciowych, które stanowią niemalże 30% udziału w całości wyników. Przedsiębiorcy z branży FMCG zdecydowanie kładą nacisk na zarządzanie pozycyjne oraz zasobowe. W sektorze publicznym natomiast ważną rolę odgrywa planowanie oraz myślenie zasobowe.

**Tabela 6.** Struktura odpowiedzi podejść do strategii względem branży

Rodzaj podejścia do strategii \ Branża	Planistyczne	Pozycyjne	Zasobowe	Innowacyjne	Sieciowe
Bankowość	13,76%	22,27%	9,53%	48,47%	5,97%
FMCG	19,25%	32,83%	25,89%	12,90%	9,14%
Handel i dystrybucja	30,38%	18,63%	7,23%	15,37%	28,39%
Sektor publiczny	27,84%	17,20%	25,54%	17,30%	12,12%
TSL	25,97%	17,53%	16,35%	13,13%	27,01%

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badania grupy 66 przedsiębiorstw, na których dokonano badania za pomocą metody diagnozy podejść do strategii, dowodzi, że podejście planistyczne oraz pozycyjne nadal pozostają jako ważne w podejmowaniu wyborów strategicznych (w tym aż 56% to przedsiębiorstwa duże). Niemniej jednak rośnie rola innowacji oraz sieci w zarządzaniu. Pierwsza z nich w dużych przedsiębiorstwach, druga – w firmach małych oraz mikro. Tendencja w zachowaniach strategicznych przedsiębiorstw zaobserwowana przez autora znajduje pewne potwierdzenie w praktyce gospodarczej. Przykładem jest chociażby firma Apple i ich jeden z najlepszych produktów, jakim jest iPhone. W ostatnim kwartale rozliczeniowym spółki w roku 2011 odnotowano wzrost sprzedaży smartfonów iPhone o 13% w porównaniu z tym samym okresem zeszłego roku. Sprzedano aż 35,2 miliona tych urządzeń, głównie dzięki rosnącemu popytowi na rynkach krajów grupy BRIC – Chin, Brazylii oraz Indii<sup>1</sup>. Tempo korporacyjnych wydatków na R&D, innymi słowy na innowacje, stale w firmie wzrastało, ponieważ wielu dyrektorów nadal wierzy, że nakłady na innowacje są gwarancją przyspieszenia przyszłego wzrostu.

Z kolei w branży handel i dystrybucja, oprócz powszechnie przyjętego planu, zauważalny jest wpływ powiązań sieciowych (30% firm). Logiczną konsekwencją

<sup>1</sup> <http://www.ekonomia.rp.pl/arttykul/1134592.html> (15.09.2014).

w branży TSL jest plan. Dobrze zaplanowany transport to kluczowy element sukcesu przedsiębiorstw z tego sektora. Równie istotne jest znaczenie relacji pomiędzy poszczególnymi jego elementami: zleceniodawca – transport – spedycja. Przedsiębiorcy z branży FMCG kładą nacisk na zarządzanie pozycyjne oraz zasobowe. Firmy z tego sektora zdecydowanie walczą o udziały w bardzo ciasnym rynku. Zarządzający ponadto wychodzą z założenia, że marża wynika właśnie z udziału firmy w danym sektorze czy rynku. Natomiast do budowania przewagi konkurencyjnej wykorzystywane są zasoby, jakie posiada firma.

#### 4. Zakończenie

Z pewnością trudno oczekiwać powstania jednej uniwersalnej strategii zarządzania, odpowiadającej każdemu przedsiębiorstwu. Strategia firmy będzie kształtowana indywidualnie, zakładając choćby skalę przedsiębiorstwa, rodzaj prowadzonej działalności, sektor, a także region świata, w którym firma prowadzi działania. Dlatego ważne jest, by projektując procesy zarządzania strategicznego, korzystać z osiągnięć współczesnej nauki, ale jednocześnie nie skupiać się jedynie na jednym rozwiązaniu. Przeprowadzone badania przedsiębiorstw dowodzą, że zaproponowana metoda w pewnym stopniu pozwala na zidentyfikowanie podejść do strategii. Ponadto pokazuje, że podejścia wcześniej zlokalizowane jedynie w literaturze jako podejścia teoretyczne są stosowane także w praktyce. Wydaje się, że wielu strategów w przedsiębiorstwach nie jest świadomych, że podejmując decyzje strategiczne, kieruje się właśnie jednym z podejść do strategii.

Badania przeprowadzone przez Elżbietę Urbanowską-Sojkin [Urbanowska-Sojkin (red.) 2011, s. 114], również w dużej mierze potwierdzają wyniki osiągnięte przez autora, zawarte w podsumowaniu, że podejście planistyczne i pozycyjne są podejściami obecnie najczęściej stosowanymi w praktyce gospodarczej. Można założyć, że taki sposób myślenia o strategii reprezentuje prawie połowa badanych jednostek, tworząc dominującą grupę podejść do strategii w polskiej rzeczywistości gospodarczej.

Zaprezentowana metoda, choć z pewnością jeszcze wymagająca pewnych poprawek, jest pewną bazą wyjściową do dalszej analizy identyfikacji podejść do strategii. Tym samym należy uznać, że przeprowadzone badanie jest badaniem pilotażowym, które wymaga zweryfikowania go w szerszym gronie firm w danych branżach, aby móc zdecydowanie określić, że przedstawiona metoda identyfikacji podejść do strategii jest narzędziem wystarczającym do określenia obecnie stosowanej strategii oraz będzie mogła umożliwić ocenę stanu obecnego oraz wprowadzenie ewentualnych zmian w zarządzaniu. Słabość przedstawionej metody identyfikacji podejścia do strategii wynikać może z faktu wykorzystania klasycznej ankiety, zbierającej opinie, a nie fakty.

## Literatura

- Benassi M., Greve A., Harkola J., *Looking for a network organization: The case of GESTO*, Journal of Market Focused Management, 1999, vol. 4, no. 3
- Chandler A.D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962.
- Drucker P.F., *Long-range planning: Challenge to management science*, Management Science, 1959, Apr., vol. 5, no. 3.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Strategic intent*, Harvard Business Review, May-June, 2004.  
<http://www.ekonomia.rp.pl/artykul/1134592.html> (15.09.2014).
- <http://www.forbes.pl/steve-jobs-ostrzega-apple,artykuly,139854,1,1.html> (14.10.2014).
- Kim Ch.W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, 2010.
- Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, UE, Wrocław 2013.
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B., *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012.
- Mintzberg H., *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, Paris 1999.
- Olszewska B., *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Wrocław 2001, WAE im. Oskara Langego.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2011.
- Sulimowska-Formowicz M., *Nurt zasobowy w teorii firmy*, Gospodarka Narodowa 2002, nr 5-6
- Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenie i wyzwania*, C.H. Beck, 2010.