

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział I	
Rola zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie	11
1. Punkt wyjścia – czym jest zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie?	11
2. Podstawowe pojęcia w zarządzaniu strategicznym i paradygmaty w zarządzaniu strategicznym	17
3. Kilka obserwacji dotyczących współczesnych podejść do zarządzania strategicznego	22
4. Wizja, misja i cele strategiczne przedsiębiorstwa	38
Rozdział II	
Analiza makrootoczenia	41
1. Segmenty otoczenia dalszego	44
2. Proces strategicznego rozwoju	60
3. Metody analizy makrootoczenia	66
Rozdział III	
Otoczenie sektorowe	105
1. Podstawowe pojęcia	105
2. Model konkurencji M.E. Portera	111
3. Grupy strategiczne	128
4. Punktowa ocena atrakcyjności sektora i metoda kluczowych czynników sukcesu (KCS)	135
Ćwiczenia	155

W pierwszym tomie podręcznika pt. *Analiza strategiczna otoczenia przedsiębiorstwa* przedstawiamy metody i techniki jego analizy. Wskazujemy, dlaczego ocena funkcjonowania organizacji w otoczeniu jest ważna dla osiągnięcia sukcesu na rynku i budowania jej pozycji konkurencyjnej.

W rozdziale pierwszym przedstawiamy rolę zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie. Wyjaśniamy nieprzydatność sztywnego myślenia o przyszłości, zdeprecjonowanie „planowania strategicznego” jako zbyt deterministycznego w tworzeniu jedynie jednorazowych planów na 5 czy 10 lat. Traktujemy „zarządzanie strategiczne” jako zbyt luźny termin, zwiększamy nacisk na refleksyjne zaangażowanie i umiejętności analitycznego zadawania pytań dotyczących przyszłości i burzliwego otoczenia, w którym działają przedsiębiorstwa, także takich, na które trudno znaleźć odpowiedzi. Zmiany w otoczeniu wymuszają na przedsiębiorstwach opracowanie strategii o większej elastyczności, a tym samym dążenie do osiągnięcia efektywności adaptacyjnej, szczególnie w przypadku trudnych do przewidzenia kryzysów występujących w otoczeniu. Aktualnym przykładem są zmiany wywołane szokiem pandemicznym i kryzysem z nim związanym, wojną rosyjsko-ukraińską, rosnącą niepewnością na rynkach międzynarodowych, które pokazują rosnące wymagania wobec przedsiębiorstw starających się przetrwać, ciągle się ucząc.

Przedstawiamy obserwacje dotyczące współczesnych podejść do zarządzania strategicznego, w tym teorię opartą na zasobach, teorię agencji, jak może wyglądać zarządzanie strategiczne w postpandemicznym i nieergodycznym świecie. Wskazujemy, że dla dalszego rozwoju zarządzania strategicznego ważne są głosy o potrzebie przewartościowania niektórych podstaw i paradygmatów, rozszerzanie wykorzystania tradycyjnych analiz, uwzględnianie nowych czynników wyjaśniających sukcesy przedsiębiorstw, pojawiających się przy tym napięć między względami wewnętrznymi i zewnętrznymi oraz względami na poziomach

makro i mikro, jak w metaforze podwójnego wahadła, ilustrującego w uproszczony sposób ewolucję zarządzania strategicznego. Wpisując się w rozwijające się badania mikrofundamentów zarządzania strategicznego, konieczne jest pogłębianie analiz interakcji zachodzących między organizacjami i jednostkami biznesowymi, badając wpływ indywidualnych działań na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Analiza mikrofundamentów może pomóc wypełnić lukę między badaniami a praktyką pomimo występowania licznych ograniczeń, m.in. wynikających z trudności w prowadzeniu interdyscyplinarnych dyskusji, trudności metodycznych wymagających opracowania nowych metod statystycznych, jak i trudności łączenia zagadnień makro i mikro oraz kosztów zbierania danych. Przypominamy także pojęcia misji, wizji i celów strategicznych przedsiębiorstwa, które są ciągle aktualne i niezbędne w zarządzaniu, a tym bardziej w zarządzaniu strategicznym.

W rozdziale drugim prezentujemy obszary analizy makrootoczenia, inaczej określanego otoczeniem dalszym. Akcentujemy, że przedsiębiorstwa, choć nie mają bezpośredniej kontroli nad zjawiskami i trendami w makrootoczeniu, a nawet mogą je bagatelizować, gdyż oddziaływania te nie zawsze są widoczne na bieżąco, to skuteczne sformułowanie i wdrażanie strategii wymaga obserwacji i rozumienia tych zjawisk oraz umiejętności systematycznego ich badania. W analizach makrootoczenia skoncentrowaliśmy się na sprawdzonych metodach, takich jak: PEST i PESTEL, oraz ich odmianach, ekstrapolacji trendów, planowaniu scenariuszowym, metodzie delfickiej i jej zmodyfikowanej wersji jaką jest QUEST. Rozdział kończy się przedstawieniem kompleksowego podejścia metodą foresight.

Zjawiska występujące w makrootoczeniu mogą zmieniać zasady funkcjonowania branż i sektorów i nie są jednakowe dla wszystkich przedsiębiorstw, lecz zależą od wielu czynników w otoczeniu, a także od specyfiki samych przedsiębiorstw, ich wielkości, formy własności i wielu innych uwarunkowań. Na potrzeby publikacji przyjęliśmy podział otoczenia dalszego zgodnie z modelem PESTLE, czyli na segmenty: ekonomiczny, technologiczny, społeczny, demograficzny, polityczny i regulacyjny oraz międzynarodowy. Przedstawiliśmy logikę prowadzenia takiej analizy, akcentując szczególną rolę starannego doboru czynników dopasowanych do specyfiki działalności przedsiębiorstw, co ma znaczący wpływ na trafność podejmowanych decyzji strategicznych.

Użyteczność sporządzonej analizy makrootoczenia zgodnie z metodą PEST i jej odmianami wymaga uwzględnienia relacji między poszczególnymi segmentami otoczenia, a nie ich odrębnego rozpatrywania, ponieważ w praktyce wiele czynników i zmian w otoczeniu jest silnie ze sobą powiązanych, wręcz skorelowanych. Zjawiska i trendy

w otoczeniu nie występują w sposób ciągły, dlatego prognozy dotyczące konkretnego przedsięwzięcia lub jednostki biznesowej powinny uwzględniać przynajmniej kilka różnych wariantów scenariuszy w przyszłości. Podejmowanie decyzji strategicznych i wdrażanie strategii będzie wymagało coraz bardziej elastycznego podejścia, którego trzeba się uczyć, a zdolność przedsiębiorstwa do skutecznego przewidywania zmian w otoczeniu powinna uwzględniać szerokie spektrum dynamiki, złożoności i nieprzewidywalności zmian, także zmian o charakterze nieciągłym, w tym tzw. makroszoków i zdarzeń przełomowych, zmieniających dotychczasowe reguły w biznesie w skali globalnej.

W rozdziale drugim rozwijamy problem roli procesu strategicznego rozwoju, postrzegając formułowanie i wdrażanie strategii jako działania nierozłączne, nieustannie prowadzone przez organizację i wymagające podejmowania decyzji o charakterze strategicznym, z uwzględnieniem wyników „skanowania” otoczenia w poszukiwaniu sygnałów ostrzegawczych zmian o istotnym wpływie na organizację. Pokazujemy, w jaki sposób przeprowadza się analizy metodą ekstrapolacji trendów i metody scenariuszowe, z naciskiem na podstawowe założenia, etapy konstruowania, użyteczność i ograniczenia. Wskazujemy, na czym polega odmienne podejście do analizy otoczenia, w tym przewidywania przyszłości z wykorzystaniem metody delfickiej i jej odmiany – analizy QUEST.

Na zakończenie rozdziału omawiamy FORESIGHT jako interdyscyplinarne podejście, które jest często mylone z prognozowaniem i planowaniem strategicznym, foresight prowadzony z wykorzystaniem różnych metod badania otoczenia, choć także dotyczący przyszłości, ale mający na celu wspieranie tworzenia wizji przyszłości. W procesach foresight zwraca się uwagę na te kwestie, które nie zostały uwzględnione w planach strategicznych, m.in. poprzez zadawanie pytań kwestionujących strategię. Przedstawiliśmy różne rodzaje foresightu oraz metod wykorzystywanych w ramach foresightu, np. ekstrapolacja trendów, metoda delficka, panele ekspertów, metoda „burzy mózgów”, metody scenariuszowe, metoda SWOT/TOWS, włączenie metody „dzikich kart” (Wild Cards), zwanej metodą „czarnych łabędzi” (Black Swans). Podkreślamy, że długookresowy charakter analiz i strategii nie zwalnia z konieczności tworzenia kolejnych wersji strategii, zaktualizowanych, a foresight może stać się procesem stałego myślenia o przyszłości organizacji i czynnikach, które ją kształtują. Daje to przedsiębiorstwu możliwości samodzielnego dopasowania zestawu metod badań, tym samym uruchamiając myślenie o przyszłości organizacji.

W rozdziale trzecim przedstawiliśmy podstawowe pojęcia i wybrane metody analizy otoczenia sektorowego takie jak: metoda pięciu sił

M.E. Portera, metoda grup strategicznych, punktowa ocena atrakcyjności sektora i metoda kluczowych czynników sukcesu. Pokazaliśmy, w jaki sposób należy definiować sektor, rozumieć jego istotę i rozróżnić rynki. Omówiliśmy poszczególne składowe otoczenia sektorowe oraz bariery wejścia i wyjścia z sektora. Wskazaliśmy, jak ważne dla określenia pozycji strategicznej przedsiębiorstwa w sektorze i możliwych działań w kierunku jej zmiany jest zbudowanie mapy grup strategicznych. Na zakończenie przedstawiliśmy punktową ocenę atrakcyjności sektora i metodę kluczowych czynników sukcesu, w tym etapy jej opracowania i przykłady analizy porównawczej.

W pierwszym tomie staraliśmy się pokazać bogate instrumentarium metod analiz strategicznych, powszechnie uznawanych za trudne i pracochłonne, w opinii niektórych czytelników uważane za dostępne tylko dla praktyków w wielkich korporacjach i ich sztabów strategów. Podręcznik jest skierowany dla studentów, co nie wyklucza jako odbiorców przedstawicieli małych i średnich organizacji.

Zarządzanie strategiczne jest dyscypliną dojrzałą, nie jest metodą doskonałą i wymaga uczenia się. Szacunek dla badaczy i praktyków budzi fakt, że poszukują oni nowych form diagnozowania i projektowania długookresowej działalności gospodarczej oraz wyjaśnienia przyczyn leżących u podstaw przewagi konkurencyjnej i sukcesu organizacji. I to dla różnych przedsiębiorstw. To staraliśmy się pokazać w pierwszym tomie podręcznika.