

*Mariusz Sołtysik*  
Katedra Procesu Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# Projektowanie strategii zarządzania

## Streszczenie

Współczesne badania nad poszukiwaniem formuły projektowania strategii przedsiębiorstwa koncentrują się na problematyce rozwoju i restrukturyzacji. Dominują w tych badaniach podejścia uniwersalistyczne, marketingowe i ekonomiczno-finansowe. Są one ukierunkowane na sposoby osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, rozwój zrównoważony, dotyczą m.in. wyboru sektorów i segmentów rynku, źródeł finansowania, alokacji środków pieniężnych. Celem artykułu jest przegląd podejść do projektowania, przedstawienie uniwersalnej wykładni strategii zarządzania oraz przegląd etapów projektowania strategii zarządzania z uwzględnieniem programu działalności globalnej oraz projektowania zmiany organizacyjnej.

**Słowa kluczowe:** projektowanie, strategia, zarządzanie, przedsiębiorstwo.

## 1. Wprowadzenie

Współczesne badania nad poszukiwaniem formuły projektowania strategii przedsiębiorstwa koncentrują się na problematyce rozwoju i restrukturyzacji [Ansoff 1984, 1985, Minzberg i Quinn 1991, Thomson i Strickland 1992, Obłój 1988, 2007]. Dominują w tych badaniach podejścia uniwersalistyczne, marketingowe i ekonomiczno-finansowe. Są one ukierunkowane na sposoby osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, rozwój zrównoważony, dotyczą m.in. wyboru sektorów i segmentów rynku, źródeł finansowania, alokacji środków pieniężnych [Kaplan i Norton 2006, Suszyński 2003, *Zarządzanie procesami...* 2012].

Tabela 1. Przegląd podejść do projektowania strategii

Nazwa szkoły	Charakterystyka	Przedstawiciele szkoły/podejścia
Szkoła projektu	Projektowanie strategii traktowane jest jako proces. Założeniem podejścia jest dopasowanie wewnętrznych umiejętności przedsiębiorstwa z zewnętrznymi możliwościami.	P. Selznick
Szkoła planowania	Projektowanie strategii traktowane jest jako sformalizowany proces. Powinno być bezstronnym i usystematyzowanym procesem formalnego planowania.	I. Ansoff
Szkoła pozycjonowania	Projektowanie strategii traktowane jest jako proces analityczny. Polega na wyborze strategicznej pozycji przedsiębiorstwa na rynku.	M. Porter
Szkoła przedsiębiorczości	Projektowanie strategii traktowane jest jako proces wizjonerski. Strategia może być osobistą wizją.	P. Drucker
Szkoła poznania	Projektowanie strategii traktowane jest jako proces umysłowy. Nawołuje do wykorzystania wiedzy w psychologii poznania.	J. March, H.A. Simon
Szkoła uczenia się	Projektowanie strategii traktowane jest jako tworzenie jasnych, klarownych planów i wizji. Strategia powinna pojawiać się stopniowo i tak jak organizacja adaptuje i uczy się.	J.B. Quinn, H. Mintzberg, R.M. James
Szkoła władzy	Projektowanie strategii traktowane jest jako proces negocjacji przez ścieranie się grup wewnątrz organizacji lub organizacji nawzajem. Projektowanie strategii rozumiane jest także jako proces wpływu i wykorzystania władzy oraz polityki do negocjacji strategii korzystnej dla partykularnych interesów.	J. Pfeffer, G.R. Salancik
Szkoła kultury	Projektowanie strategii traktowane jest jako proces społecznych oddziaływań opartych na wartościach i normach uczestników organizacji.	R. Normann, E. Rhenman
Szkoła środowiska	Projektowanie strategii traktowane jest jako proces reakcji, gdzie początki nie leżą w organizacji tylko poza nią.	J. Freeman, D. Chandler
Szkoła konfiguracji	Projektowanie strategii traktowane jest jako proces transformacji. Transformacja jest nieuniknioną konsekwencją konfiguracji. Szkoła ta zakłada stabilność strategii w trakcie danego stanu przerywanej okazjonalnymi i przejściami do nowej fazy.	A.D. Chandler

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Mintzberg, Ahlstrand i Lampel 2009, Krupski, Niemczyk i Stańczyk-Hugiet 2009, Stachowicz-Stanusch 2000, Rokita 2003].

Wielość podejść do projektowania strategii zarządzania jest konsekwencją nie tylko odmiennych koncepcji teoretycznych, ale również pochodną doświadczeń

praktycznych. Przedział odniesienia, formuła ujęcia strategii (np. zestawienie celów, opcja strategiczna, wersje rozwinięte programów działania), zastosowana metodologia projektowania strategii – wszystkie te elementy są zrelatywizowane do własnej wykorzystywanej przez kierownictwo koncepcji zarządzania. Przegląd podejść do zagadnienia projektowania strategii zamieszczono w tabeli 1.

Celem artykułu jest przegląd podejść do projektowania strategii zarządzania. Szczegółowym celem jest przedstawienie etapów projektowania strategii, uniwersalnej wykładni strategii zarządzania, omówienie programu działalności globalnej oraz przegląd etapów projektowania zmiany organizacyjnej według wybranych autorów.

## 2. Podejścia do projektowania

W szerokim znaczeniu projektowanie organizacji polega na rozwiązywaniu problemów projektowych metodami, w ramach których stosuje się techniki umożliwiające rozwiązywanie cząstkowych zagadnień. Duża różnorodność metod projektowania organizacji wymaga pewnej ich systematyzacji ze względu na sposób ujęcia rozwiązywanych problemów projektowych. Najczęściej wymienia się trzy kryteria różnicowania metod projektowania: kryterium przedmiotowe, kryterium kompleksowości projektu oraz kryterium twórczości [*Projektowanie organizacji instytucji...* 1998, s. 28–35; Sikorski 1988, s. 68].

Istnieje wiele definicji procesu projektowania. Najbardziej ogólną definicję projektowania sformułował G. Patzak. Według tego autora projektowanie, to proces, który prowadzi działalność ludzką od stanu wyjściowego (problem do rozwiązania – potrzeba do zaspokajania) do stanu końcowego, czyli pożądanego wyniku [Patzak 1982, s. 20].

Z kolei zdaniem E.V. Kricka [1975, s. 129–130] proces projektowania zawiera czynności oraz zdarzenia, które występują między pojawieniem się problemu, a powstaniem dokumentacji, która będzie opisywać rozwiązanie problemu, zadowalające z punktu widzenia funkcjonalnego, ekonomicznego i innych wymagań.

Projektowanie można także rozpatrywać w formule zadaniowej. Projektowanie w technice to działanie preparacyjne w stosunku do wytwarzania. Jego celem jest uzyskanie wzoru zamierzonego przedmiotu lub opisu zamierzonego procesu technologicznego. Proces projektowania to świadome działanie twórcze człowieka lub grupy osób. Efektem takiego działania powinno być zaspokajanie potrzeb [Sielicki 1980, s. 101–102].

A. Stabryła uważa, że proces projektowy, albo krócej „projektowanie”, to merytoryczny i twórczy rodzaj działalności człowieka, który stanowi preparację koncepcyjną i pragmatyczną (odniesioną do metodologii) dla funkcji wykonaw-

czych. Szczególnym rodzajem projektowania jest projektowanie usprawniające, które dotyczy systemów istniejących i jest ukierunkowane na eliminację stwierdzonych wad lub mankamentów w stosowanych rozwiązaniach albo ma na celu ich doskonalenie. Specyfika tego typu projektowania wyraża się m.in. w tym, że podstawowe znaczenie w usprawnianiu ma identyfikacja, diagnoza, programowanie zmian. Te trzy wyróżnione procesy składają się na prace analityczno-badawcze, które wytyczają obszar poszukiwań efektywnych rozwiązań projektowych [Stabryła 2006, s. 215–265].

Proces projektowania to ta faza, w której możliwe jest bardzo skutecznie ubezpieczenie przedsięwzięcia od nieprzewidzianych problemów. Dobre praktyki projektowania to jedyny sposób na usprawnienie działania zespołu projektowego podczas wdrażania oraz testowania. Jest różnica pomiędzy umiejętnościami projektowymi a wdrożeniowymi. Umiejętności wdrożeniowe to niezawodny, efektywny, czytelny kod, który niekoniecznie musi być kodem dobrze zaprojektowanym i właściwym z punktu widzenia rozwiązywania danego problemu. Dobrego projektowania nie można się nauczyć poprzez tworzenie programów komputerowych bez względu na to, jak wnikliwego myślenia czy dyscypliny inżynierskiej wymagałoby to tworzenie. W tym etapie tworzy się plany wysoko-poziomowe (takie jak dokumenty wizji), jednak nie jest to jeszcze implementacja [Berkun 2006, s. 62–63].

### **3. Uniwersalna wykładnia strategii zarządzania**

Specyfikę strategii oddaje definicja A. Stabryły: strategia (w znaczeniu ogólnym) oznacza naczelną orientację gospodarczą, społeczną, militarną i in., która wyraża dominujący kierunek działania danego systemu. Ta naczelną orientacja jest główną linią i zarazem wytyczną postępowania kierownictwa systemu (jednostki gospodarczej, państwa, wojska) w związku z sytuacjami, jakie zachodzą w otoczeniu i przy uwzględnieniu własnego potencjału kadrowego, organizacyjnego, finansowego i techniczno-produkcyjnego. Należy podkreślić, że strategia w wymiarze podstawowym ma zawsze charakter kompleksowy, ponieważ jest projektem przyszłej organizacji i funkcjonowania całego systemu [Stabryła 2007, s. 41].

Obecny potencjał przedsiębiorstwa oraz możliwy do osiągnięcia w przyszłości determinuje wybór metod i technik rozwoju przedsiębiorstwa (strategii rozwoju). Potencjał określa zdolności strategiczne firmy, czyli jej możliwości opracowania, wdrożenia i eksploatacji efektywnej strategii. Budowa strategii firmy powinna więc przebiegać według ustalonego porządku [Pierścionek 1996, s. 75].

Działania przedsiębiorstw oparte na różnych rodzajach współdziałania stanowią elementy podstawowych strategii wzrostu i rozwoju współczesnych przedsiębiorstw [Pierścionek 2007, s. 383–428]. Wyróżniki strategii zarządzania prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Wyróżniki strategii zarządzania

Aspekty opisowe	Poziom korporacji Strategie opisowe	Poziom SJG Strategie jednostek gospodarowania	Poziom funkcjonalny Strategie marketingowe
Przedział działania	<ul style="list-style-type: none"> <li>– globalna działalność przedsiębiorstwa: wybór efektywnych dziedzin gospodarowania</li> <li>– strategia rozwojowa: dywersyfikacja, równoległa (konglomeratowa)</li> <li>– integracja pozioma: nabycie lub sprzedaż udziałów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dziedziny działalności: wybór przedsięwzięć rynkowych (produkt–rynek)</li> <li>– strategia rozwojowa: dywersyfikacja koncentryczna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zdefiniowanie rynku docelowego</li> <li>– strategie marki</li> <li>– plan rozwoju przedsięwzięć rynkowych</li> <li>– plany rozszerzenia lub zwinięcia produkcji</li> </ul>
Cele	<ul style="list-style-type: none"> <li>– cele całokształtu działalności</li> <li>– kryteria efektywności wyboru celów wiodących: wzrost majątku, rentowność sprzedaży, ROI, EPS, zwiększenie kapitału własnego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– cele wiodące SJG, odniesione do przedsięwzięć rynkowych danego biznesu</li> <li>– kryteria efektywności wyboru celów wiodących dla biznesu: wzrost sprzedaży produktu, wzrost rynku, rentowność sprzedaży, ROI, cash flow, umocnienie pozycji rynkowej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– cele wiodące odniesione do linii produktów i powiązane z funkcjami marketingowymi firmy</li> <li>– kryteria efektywności wyboru danej linii produktów: wielkość sprzedaży, udział w rynku, marża pokrycia (marża brutto), satysfakcja klienta</li> </ul>
Alokacja środków pieniężnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– alokacja środków pieniężnych między poszczególne SJG; finansowanie programów węzłowych, wykonywanych na rzecz kilku dziedzin gospodarowania (centralne B+R, SIM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– alokacja środków pieniężnych między poszczególne przedsięwzięcia rynkowe, w ramach danej SJG; finansowanie działów funkcjonalnych w SJG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– alokacja środków pieniężnych między poszczególne zadania marketingu-mix w ramach danego przedsięwzięcia rynkowego</li> </ul>

cd. tabeli 2

Aspekty opisowe	Poziom korporacji Strategie opisowe	Poziom SJG Strategie jednostek gospodarowania	Poziom funkcjonalny Strategie marketingowe
Czynniki przewagi konkurencyjnej	znaczące zasoby finansowe, duży potencjał pracy, rozwinięte B+R, wysoki poziom organizacyjny	możliwość szerokiego stosowania strategii konkurencji, posiadanie bogatych zasobów i umiejętności przez daną SJG	efektywne pozycjonowanie produktu, nadrzędność jednego lub kilku komponentów marketingu-mix w danym przedsięwzięciu rynkowym (względem działań konkurentów)
Sposób generowania efektu synergicznego	kumulacja środków pieniężnych, technologii, wyróżniających umiejętności we wszystkich dziedzinach gospodarowania firmy	zespolecie środków pieniężnych i umiejętności, z ukierunkowaniem na przedsięwzięcie rynkowe danego sektora	zespolecie instrumentów marketingowych oraz umiejętności z ukierunkowaniem na metody (strategie) wprowadzania produktu na rynek

Źródło: [Boyd, Walker i Larreche 1995, s. 28].

R.H. Hayesa i S.C. Wheelwrighte podają następujące cechy strategii [Stoner i Wankel 1997, s. 96–97]:

– horyzont czasu. Pojęcia strategia używa się, opisując czynności związanych z odległym horyzontem czasowym, z punktu widzenia okresu potrzebnego do wykonania tych czynności, jak i do wystąpienia ich efektów;

– efekty. Zamierzone i znaczne efekty zastosowania określonej strategii mogą ujawnić się dopiero po dłuższym okresie;

– skupienie wysiłków. Efektywność strategii wymaga skupienia działalności, wysiłków oraz uwagi na względnie ograniczonej wiązce zamierzeń. Koncentracja na wybranych działaniach zmniejsza dostępność zasobów dla innych rodzajów działalności;

– układ decyzji. W przypadku projektowania oraz realizacji większości strategii konieczne jest podejmowanie decyzji określonego typu w czasie. Decyzje te muszą się wzajemnie wspierać, tworząc konsekwentny układ;

– wszechobecność. Strategia obejmuje pasmo działań począwszy od przedzielenia zasobów do codziennych operacji. Ponadto potrzeba konsekwencji w czasie powoduje, że wszystkie szczeble organizacji powinny niemal instynktownie działać w sposób wzmacniający strategię.

## 4. Etapy projektowania strategii

Dla budowania strategii jednym z kluczowych zagadnień jest określenie wyróżniających umiejętności (*core competencies*), czyli tych elementów konkurowania, w których firma przyjmuje, że stanowią one o jej sile i będą jej przydatne w osiągnięciu celów strategicznych. Ważne jest aby, wyróżniając umiejętności, spełniły trzy warunki: stanowiły istotny wkład w tworzeniu korzyści (lub wartości) dla klienta, były trudne do kopiowania przez konkurentów i miały charakter uniwersalny (były skuteczne niezależnie od branży, w której się je wdraża) [Kasiewicz 2002, s. 85].

K. Obłój [1988, s. 13] dodaje, że strategia nie jest ani efektem dokładnej analizy danych, ani chwilowego przebłytku geniuszu. Budowa strategii to klasyczne połączenie sztuki i wiedzy głęboko osadzone w realiach strategicznej triady: organizacja – nabywca – konkurent. W. Wrzoska zaś uzupełnia, że faza wdrożenia strategii to proces przekształcania decyzji w działania rynkowe. Wdrażanie strategii obejmuje przede wszystkim przełożenie marketingowego planu strategicznego na konkretne zadania i przypisanie tych zadań określonym jednostkom wykonawczym. Wiąże się to z koniecznością pozyskania zasobów finansowych, rzeczowych oraz ludzkich niezbędnych do wdrożenia wybranych strategii marketingowych i koordynacji tych strategii z innymi strategiami działania przedsiębiorstwa [Wrzoska 2004, s. 15].

Projektowanie strategii biznesu rozpoczyna się od analizy trzech czynników. Pierwszym z nich jest misja ustalająca zespół celów, drugim – otoczenie, w którym działa organizacja, trzecim – przewaga konkurencyjna organizacji pozwalająca jej na osiągnięcie sukcesu. Podczas opracowania strategii konkurencyjnej firma musi przeanalizować swoje mocne i słabe strony w porównaniu z konkurentami [Waters 2001, s. 57–60].

K. Obłój wyróżnia elementy procesu budowy strategii organizacyjnej (rys. 1). Szczególnym rodzajem strategii jest program działalności globalnej przedsiębiorstwa (DGP). Przygotowanie strategii zarządzania przedsiębiorstwem obejmuje kilka czynności (DGP) [Stabryła 1995, s. 18–22].

### **Sformułowanie celów przedsiębiorstwa**

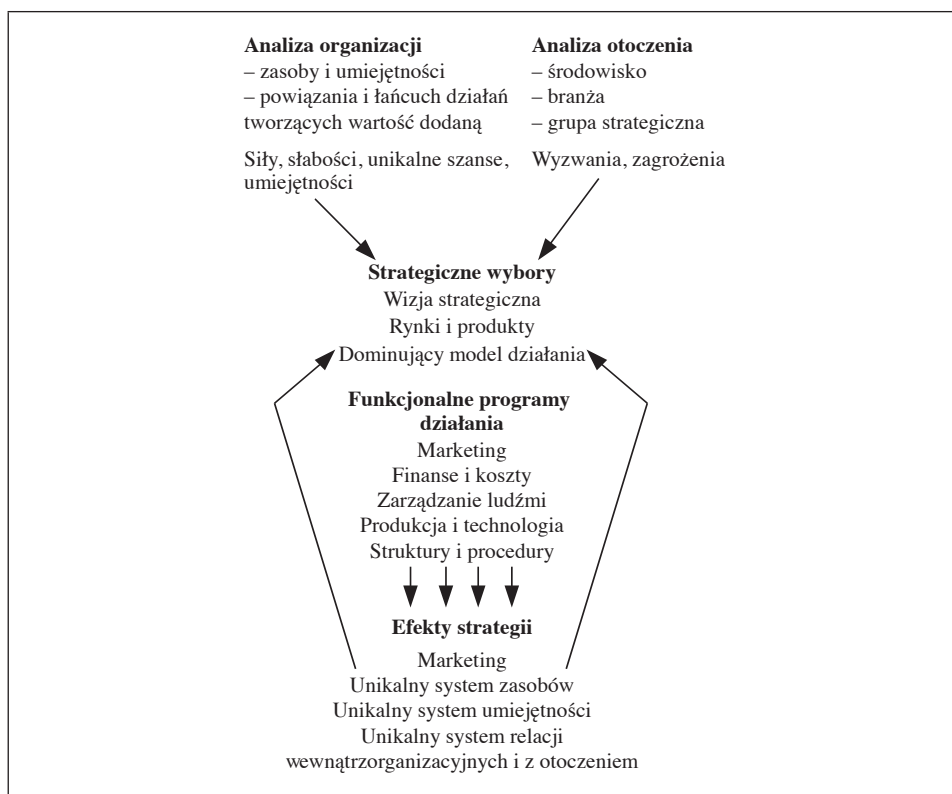
Zasady projektowania systemu celów.

1. Ustalony cel powinien być bezwzględnie możliwy do wykonania w wyznaczonym czasie w danych warunkach.
2. Określenie uwarunkowań celu.
3. Wykryształowanie celu jako wyniku, inaczej skutku rzeczowego, określonego ilościowo (skwantyfikowanego) oraz ewentualne wskazanie na pożądane cechy jakościowe wytworów oraz samego działania.

4. Ustalenie wzajemnego podporządkowania celów w przypadku występowania więcej niż jednego celu (wiązki celów lub systemu celów) [Frackiewicz 2001, s. 92–98].

#### 5. Hierarchizacja.

Cele układają się w wyraźną hierarchię przynajmniej w trojakim znaczeniu: po pierwsze w wymiarze czasowym jako elementy, kolejne ogniwa łańcucha przyczyn i skutków, po drugie w nieczasowym wymiarze przedziałów instytucji jako indywidualne cele osobników, partykularne cele grup ludzi i cele wspólne całej instytucji, po trzecie ze względu na doniosłość dla danego osobnika celów jednocześnie wyznaczających jego działanie (funkcjonowanie całej instytucji) [Zieleniewski 1982, s. 211].



Rys. 1. Proces budowy strategii

Źródło: [Obłój 1998, s. 28].

A. Stabryła uważa, że hierarchizacja celów nie może być oparta na dowolności czy też uznaniowości kreowania ocen, ale musi wynikać z miarodajnej i zwery-



fikowanej empirycznie wykładni aksjologicznej. Praktycznie za kryteria wyboru celów powinno się przyjąć [Stabryła 2007, s. 43]:

- system wartości,
- preferencje generalne, określone przez strategię podstawowe (rozwojową, stabilizacyjną, restrukturyzacyjną, defensywną),
- perspektywę czasową,
- ryzyko.

#### 6. Klasyfikacja.

Ogólnie, klasyfikacja celów jest procesem podziału–łączenia i stanowi procedurę porządkowania określonego obiektu, zjawiska czy zbiorowości. Inaczej mówiąc, klasyfikacja polega na systematycznym zestawieniu warunków i czynników według ich ważności i wzajemnego związku. Podstawą klasyfikacji jest ustalenie [Stabryła i Trzcieniecki 1980, s. 9]:

- przedmiotu klasyfikowania,
- elementów należących do przedmiotu klasyfikowania,
- kryteriów klasyfikowania,
- formuły wiązania kryteriów klasyfikowania,
- kryterium efektywności klasyfikowania.

#### ***Ustalenie założeń programu DGP***

Założenia realizacji programu DGP to uwarunkowania, wytyczne, dyrektywy, normy, które tworzą podstawę, a zarazem ramy dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa, w związku z przyjętymi celami działalności. Założenia realizacji programu DGP, to zatem jego determinanty. Można je podzielić w następujący sposób:

- determinanty tworzące obszar niezmienności funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- oznaczając obszar niezmienności, wskazuje się na pewne stałe założenia planistyczne oraz na warunki mające podstawowe znaczenie dla istnienia przedsiębiorstwa lub których nie można w danym okresie zmienić,
- sytuacyjne wymogi działania przedsiębiorstwa,
- czynniki zależne od przedsiębiorstwa.

#### ***Wytyczne etapów programu DGP***

Wytyczanie etapów programu odbywa się w bliskim i dalekim (nawet 25 lat) okresie działania gospodarczego (0,5–2 lat). Należy jednak odkreślić, że ani teoria, ani praktyka nie oznaczała jakiejś ścisłej cezurę czasowej dla strategii zarządzania. Horyzont czasowy jest bowiem wielkością względną, która zależy przede wszystkim od wielkości przedsiębiorstwa, rodzaju działalności i jego kondycji finansowej.

W tabeli 3 zaprezentowano szerszy przegląd etapów projektowania strategii według wybranych autorów.

Tabela 3. Etapy projektowania strategii według wybranych autorów

Autor	Etapy
M. Prymon	Analiza otoczenia, zasobów i warunków. Identyfikacja celów strategicznych. Segmentacja rynku i wybór rynków zamierzonych. Oznaczenie pozycji produktu (lub firmy). Sformułowanie marketingu-mix. Podział i uruchomienie środków.
J. Kisielnicki	Analiza sytuacji, która jest zasadniczym etapem budowy strategii projektowej. Celem tej fazy jest: opracowanie zbioru możliwych strategii, określenie ograniczeń, wyznaczenie kryteriów, ocen oraz opracowanie mechanizmu weryfikacji strategii. Rozwiązanie – sformułowanie strategii projektowej. Celem tej fazy jest rekomendowanie poszczególnych wariantów strategii projektowej. Weryfikacja. W tej fazie przechodzimy od rekomendacji do decyzji. Realizacja. Faza ta w zasadzie wychodzi poza ramy opracowania strategii projektowania i będzie szczegółowo opisana w następnym rozdziale (wdrożenie).
C. Shapiro	Określenie wizji (misji) organizacji oraz jej celów strategicznych. Analiza otoczenia – analiza szans i zagrożeń, na jakie może natrafić organizacja. Analiza wewnętrzna organizacji – ocena zasobów finansowych, fizycznych, ludzkich, organizacyjnych, technologicznych. Formułowanie alternatyw strategicznych – na poziomie globalnych obejmującym przedsiębiorstwo jako całość, na poziomie poszczególnych jednostek gospodarczych oraz na poziomie obszarów funkcjonalnych. Wybór optymalnej strategii.
A. Sajkiewicz	Określenie misji firmy, wynikającej z przyjętej filozofii zarządzania. Ustalenie celów i kierunków działania sformułowanych w ramach misji firmy. Rozpoznanie otoczenia, czynników konkurencji, społecznych, prawnych, demograficznych, technicznych, kapitałowych. Ocena mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa (analiza SWOT).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Prymon 1999, s. 41; Kisielnicki 2008, s. 190; Shapiro 2007, s. 91–95; Sajkiewicz 2000, s. 66].

Według I. Ansoffa projektowanie strategii traktowane jest jako sformalizowany proces. Powinno być bezstronnym i usystematyzowanym procesem formalnego planowania [Ansoff 1985]. Przegląd wybranych podejść do planowania strategicznego prezentuje tabela 4.

Szczególnym rodzajem projektowania jest projektowanie zmiany organizacyjnej. Wprowadzenie zmian w przedsiębiorstwie jest często określane mianem reorganizacji lub usprawnieniem organizacji. Usprawnienia te mogą dotyczyć

całego systemu zarządzania organizacją, niektórych jego elementów, jak również różnych poziomów organizacji [*Projektowanie organizacji instytucji...* 1998, s. 159]. Przegląd wybranych podejść projektowania zmiany organizacyjnej przedstawia tabela 5.

Tabela 4. Etapy planowania strategicznego według wybranych autorów

Autor	Etapy
M. Romanowska	Analiza strategiczna. Prognozowanie zmian otoczenia. Opracowanie strategicznej wizji przedsiębiorstwa. Opracowanie strategii rozwoju. Opracowanie strategii konkurencji. Sporządzenie planu inwestycyjnego i opracowanie strategii finansowej.
A. Stabryła	Definiowanie filozofii i misji organizacji. Ustalanie długo- i krótkoterminowych celów, odpowiednio do przyjętej misji. Wybór strategii na podstawie określonych kryteriów efektywności, stosownie do założonych celów organizacji.
Metodyka ASTRA	Ocena realizacji aktualnej strategii zarządzania. Analiza otoczenia konkurencyjnego. Badanie organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa. Analiza wariantów strategicznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Romanowska 2004, s. 32; Stabryła 2007, s. 12–13; Stabryła 1995, s. 42–44.

Tabela 5. Etapy projektowania zmiany organizacyjnej według wybranych autorów

Autor	Etapy
L. Fopp	Etapy projektowaniu zmian: – ustalenie celów i głównych kierunków, – wybór najważniejszych metod, – wypracowanie architektury zmian w tym głównie; faz, etapów, harmonogramów, organizacji, zasobów, – planowanie informacji i komunikacji, – wyznaczenie liderów zmian posiadających odpowiednią władzę, – przyjęcie programu zmian łącznie z budżetem, – rozpoczęcie prac zespołów zadaniowych.
J. Skalik	Etapy projektowania zmian planowanych: – generowanie zmian, – identyfikacja problemu organizacyjnego, – projektowanie zmian, – wdrażanie projektu, – ocena rezultatów zmian organizacyjnych.

cd. tabeli 5

Autor	Etapy
A.H. van de Ven, M.S. Poole	<p>A.H. Van de Ven i M.S. Poole, analizując sekwencje działań i aktorów zmian, wymieniają modele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– cyklu życia organizacji (CZO) – zmiany zachodzą wraz z rozwojem firmy, który ma określony program-kod, regulujący procesy zmian, a jego etapy są ściśle zdeterminowane i możliwe do zaprojektowania już w punkcie wyjścia;</li> <li>– teleologiczny – zakłada, że firma zazwyczaj wspólnie z innymi partnerami biznesowymi buduje wizję stanu końcowego rozwoju i kolejno podejmuje konieczne czynności w celu realizacji tych założeń. W modelu tym buduje się silne narzędzia do monitorowania postępu reorganizacji i procesu wdrażania zmian do praktyki gospodarczej. Prekursorzy tej koncepcji przyjmują rozwój jako powtarzający się sekwencyjny ciąg działań, na który składa się: formułowanie celu, wdrażanie, ocena, modyfikacje celu na podstawie zdobytych doświadczeń;</li> <li>– dialektyczny – zakłada się, że środowisko w którym firma funkcjonuje, jest mocno zróżnicowane i że występują zdarzenia dramatyczne, a siły wpływające mają różny kierunek. Dynamizm presji może zazwyczaj mieć przeciwstawne trendy i istnieje konieczność tzw. „zderzenia się” i wybierania rozwiązań, traktowanych jako swoista wypadkowa oddziaływań.</li> </ul>
Z. Mikołajczyk	<p>Etapy metodycznego procesu projektowania zmian organizacyjnych:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ustalenie celu i przedmiotu badań,</li> <li>– zebranie informacji o stanie istniejącym,</li> <li>– analiza stanu dotychczasowego,</li> <li>– projekt nowej organizacji systemu,</li> <li>– wprowadzenie przez nadzór autorski,</li> <li>– utrzymanie przez kontrolę.</li> </ul>
F. Schlesinger, V. Sathe, L.A. Schlesinger i J. Kotter	<p>Fazy procesu analizy i planowania w ramach prac na rzecz zmian organizacyjnych:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– przeprowadzenie szczegółowej analizy organizacyjnej. Analiza powinna określać: faktyczne znaczenie problemów, wymagany termin zajęcia się problemami, typy koniecznych zmian;</li> <li>– przeprowadzenie dokładnej analizy czynników mających znaczenie dla wdrażania koniecznych zmian. Analiza ta ma zadanie: określić kto może stawiać opór, dlaczego i w jakim zakresie? Kto ma potrzebne informacje do zaplanowania zmiany i dla kogo współpraca ma zasadniczą wagę przy jej implementacji? Jaka jest pozycja inicjatora zmian wobec innych stron związanych z zmianami (np. kategoria władzy, zaufania)?</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Van de Ven, Poole 1995, s. 510–525; Krupa 2003, s. 43; Skalik 1996, s. 161–168; Filipiak 2000, s. 162; Mikołajczyk 1998, s. 109; Gierszewska, Romanowska 1994, s. 13–17; Stabryła 2007, s. 12–13; Schlesinger i in., s. 371–373].

## 5. Podsumowanie

Strategia jest sztuką optymalnego podejmowania decyzji i rozpoznania szans i zagrożeń rozwoju przedsiębiorstwa, identyfikacji ryzyka, a także przewidywania efektów poprzez odpowiednie dobieranie narzędzi realizacji celów. Dokonując analizy powyższego zastawienia, można przyjąć, że projektowanie strategii zarządzania w szerokim znaczeniu będzie polegało na:

- analizie misji, otoczenia organizacji oraz przewagi konkurencyjnej organizacji,
- analizie mocnych i słabych stron firmy w porównaniu z konkurentami,
- analizie organizacji oraz otoczenia oraz dokonaniu strategicznych wyborów,
- zdefiniowaniu kluczowych zagadnień stanowiących o jej sile i przydatne w osiągnięciu celów strategicznych,
- połączeniu sztuki i wiedzy, głęboko osadzone w realiach strategicznej triady: organizacja – nabywca – konkurent.

Projektowanie strategii zarządzania jest głównym zadaniem kadry zarządzającej. Aby zapewnić efektywność strategii zarządzania, należy skoordynować ją ze strategią inwestycyjną oraz funkcjonalną. Prawidłowe współdziałanie powyższych składowych będzie odpowiadało za osiągnięcie sukcesu przedsiębiorstwa.

Dodatkowo, należy zwrócić uwagę, że współczesne organizacje funkcjonują w dynamicznym otoczeniu. Podlegają ciągłym zmianom, które stają się elementem składowym ich rozwoju. Projektowanie strategii zarządzania w warunkach gospodarki opartej na wiedzy związane jest z podejmowaniem działań dostosowawczych lub wyprzedzających potrzeby otoczenia. Działania te dotyczą przede wszystkim: zmian ukształtowania struktury organizacyjnej, opracowania koncepcji funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku oraz budowania relacji z innymi jednostkami.

## Literatura

- Ansoff H.I. [1985], *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa.
- Ansoff H.I. [1984], *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall International, London.
- Berkun S. [2006], *Sztuka zarządzania projektami*, Helion, Gliwice.
- Boyd H.W., Walker O.C., Larreche J.C. [1995], *Marketing Management. A Strategic Approach with a Global Orientation*, Irwin, Chicago.
- Filipiak B. [2000], *Zarządzanie strategiczne. Narzędzia, scenariusz, procesy*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Frąckiewicz L.J. [2001], *Systemy sprawnego działania. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Antyk Marcin Dybowski, Warszawa.
- Gierszewska G., Romanowska M. [1994], *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

- Kaplan R.S., Norton D.P. [2006], *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kasiewicz S. [2002], *Zarządzanie operacyjne w dobie globalizacji*, Difin, Warszawa.
- Kisielnicki J. [2008], *MIS – systemy informatyczne zarządzania*, Placet, Warszawa.
- Krick E.V. [1975], *Wprowadzenie do techniki i projektowania technicznego*, WNT, Warszawa.
- Krupski R., Niemczyk J. [2009], Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa.
- Krupa K. [2003], *Ewolucja proces zmian organizacyjnych. Wybrane poglądy i koncepcje*, Łódź.
- Mikołajczyk Z. [1998], *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. [2009], *Strategic Safari. A Guided Tour Through the Wilds Of Strategic Management*, A Division of Simon & Schuster Inc, Henry Mintzberg Ltd, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel.
- Mintzberg H., Quinn J.B. [1991], *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey.
- Obłój K. [1988], *Koncepcje strategii organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji”, nr 11.
- Obłój K. [1998], *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Obłój K. [2007], *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Patzak G. [1982], *Systemtechnik – planung komplexen innovativer Systeme, grundlagen, methoden, techniken*, Springer Verlag, Berlin.
- Pierścionek Z. [1996], *Strategie rozwoju formy*, PWN, Warszawa.
- Pierścionek Z. [2007], *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Projektowanie organizacji instytucji* [1998], red. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Prymon M. [1999], *Menedżerskie i społeczne aspekty współczesnego marketingu*, Expert, Wrocław.
- Rokita J. [2003], *Organizacja ucząca się*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.
- Romanowska M. [2004], *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Sajkiewicz A. [2000], *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, Poltext, Warszawa.
- Schlesinger F. i in. [1999], *Projektowanie organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Shapiro C. [2007], *Potęga informacji. Strategiczny przewodnik po gospodarce sieciowej*, Helion, Gliwice.
- Sielicki A. [1980], *Projektowanie jako przedmiot badań cybernetycznych [w:] Projektowanie i systemy – zagadnienia metodologiczne*, red. W. Gasparski, D. Miller, Ossolineum Wrocław.
- Sikorski C. [1988], *Projektowanie i rozwój organizacji instytucji*, PWE, Warszawa.
- Skalik J. [1996], *Metody i techniki organizatorskie*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław.
- Stachowicz-Stanusch B. [2000], *Krótki przewodnik po szkołach formułowania strategii*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.
- Stabryła A. [1995], *Podstawy zarządzania firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Stabryła A. [2007], *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa.
- Stabryła A., Trzcieniecki J. [1980], *Zagadnienia metodologii badania systemów zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Stoner J.A.F. [1997], Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Suszyński C. [2003], *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Thompson J.L., Strickland A.J. [1992], *Strategic Management. Concepts and Cases*, Irwin Homewood.
- Van de Ven A.H., Poole M.S. [1995], *Explaining Development and Change in Organizations*, Academy of Management Review, nr 6.
- Waters D. [2001], *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wrzoska W. [2004], *Strategie marketingowe*, PWE, Warszawa.
- Zieleniewski J. [1982], *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa.
- Zarządzanie procesami restrukturyzacji: koncepcje – strategie – analiza* [2012], red. R. Borowiecki, A. Jaki, KEiOP, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

## Designing Management Strategy

Recent studies on the search for a formula design business strategy have focused on development and restructuring. The universalist approach, marketing and financials are predominant in these studies. They focus on ways to achieve competitive advantage, sustainable development, and concern also the choice of sectors and market segments, sources of financing, and the allocation of funds. The purpose of this article is to review approaches to design and to provide a universal interpretation of management strategies. More specifically, it seeks to review design process management strategy, including the design of global business and organisational change.

**Keywords:** designing, strategy, management, enterprise.