

PAWEŁ ŻUKOWSKI

Wyższa Szkoła Biznesu

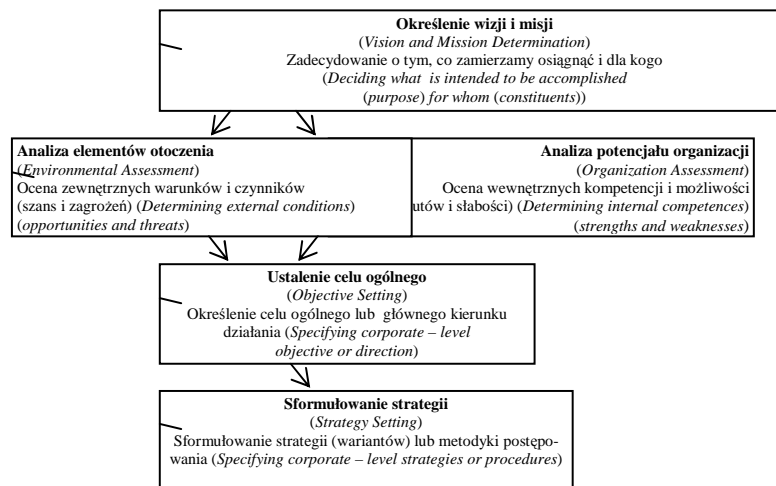
National-Louis University w Nowym Sączu

## Budowa strategii jako narzędzie innowacyjnego zarządzania organizacją

Współcześnie w warunkach globalizacji gospodarki i zarządzania oraz procesów integracji w coraz bardziej złożonym, zmiennym i nieciągłym otoczeniu adaptatywne i elastyczne zarządzanie implikuje zarządzanie strategiczne, co wymusza budowę strategii organizacji. W pracy tej główną uwagę poświęcimy metodologicznym problemom budowy strategii.

Budowa strategii organizacji jest procesem analitycznym obejmującym następujące etapy:

- określenie wizji i misji;
- analizę i ocenę otoczenia;
- analizę i ocenę potencjału organizacji;
- ustalenie celu ogólnego lub głównego kierunku działania;
- sformułowanie strategii (opracowanie jej wariantów i wybór najkorzystniejszego z nich)



Rys. 1 Podstawowe etapy budowy strategii organizacji

Wypada zaznaczyć, że w budowie strategii pomiędzy etapami analizy i oceny elementów otoczenia oraz potencjału organizacji a ustaleniem celu ogólnego można jeszcze wyodrębnić dodatkowy etap – określenie kluczowych obszarów strategicznych, co ułatwi racjonalnie ich uwzględnienie w procesie formułowania celu ogólnego (strategicznego).

W procesie formułowania strategii poszukuje się odpowiedzi na pytania:

- co powinniśmy i chcemy robić oraz dla kogo?
- gdzie jesteśmy?
  - co sprzyja realizacji założonych celów i jak to można wzmocnić?
  - co utrudnia realizację celów i jak to osłabić lub usunąć?
  - co należy wprowadzić nowego? z czego zrezygnować?
- gdzie chcemy być? dokąd podążamy?
  - co zamierzamy osiągnąć?
  - dokąd zmierzamy?
- jakie działania i zasoby zastosować, by osiągnąć cel ogólny?
  - jakie wartości wyznajemy?
  - jaką wybrać politykę?
  - jakie przyjąć procedury postępowania?
  - jakie zasoby są potrzebne?

Wizja przyszłości organizacji jest projekcją marzeń i ambicji wiążących się z działaniem organizacji, stanem docelowym, który jej właściciele, menedżerowie i wpływowe grupy pracowników chcą osiągnąć. Wizja jest koncepcją stanu instytucji w odległej przyszłości.

Misja organizacji jest jej tożsamością, osobliwą kompetencją, szczególnym powodem istnienia. Wyraża ogólną obietnicę, a jednocześnie swoją odrębność i aspiracje – trwałe dążenia kierownictwa i pracowników w zakresie podstawowej działalności. Identyfikuje ona to, kim jesteśmy, co robimy i dokąd zmierzamy. Formułowana misja instytucji w warunkach rynkowych powinna przede wszystkim uwzględniać potrzeby klientów i ich satysfakcję z dokonywanych transakcji, zmieniającą się sytuację, zwłaszcza warunki materialne, powinna też uznawać istnienie konkurencyjnego, wrogiego otoczenia oraz jego skłonności do zabiegania o rynek i zbycie produktów, być realistyczna, osiągalna i elastyczna. Misja wyraża wspólne wartości uznawane i podzielane przez kierownictwo i pracowników instytucji, określa jej filozofię działania (strategię rozwoju, konkurencji, sposoby wykorzystania zasobów, pożądane zdolności oraz umiejętności pracowników itp.) i formułuje w ogólnym zarysie cele instytucji (klientów, pracowników, akcjonariuszy, środowiska). Misja orientuje członków organizacji na to, co jest stałe i ważne, określa, jakie są akceptowane działania i kierunki rozwoju. Identyfikuje działania pożądane i te, których należy zaniechać. Definiuje ogólnie domenę działania (tego, co chcemy robić) i akceptowane drogi

postępowania (jak to chcemy robić) oraz cenione wartości. Misja zatem, z jednej strony, odzwierciedla społeczny system wartości, z drugiej zaś – kształtuje ten system.

Po analizie i ocenie elementów otoczenia i potencjału organizacji ustala się cel ogólny, by następnie sformułować strategię organizacji i wprowadzić ją w życie oraz określić kontrolę strategiczną. Wprowadzenie strategii w życie to wykonanie całego zespołu przedsięwzięć i pojedynczych działań przewidzianych w strategii o ważnym i stałym znaczeniu dla organizacji, a głównie przełożenie strategii na odpowiednie plany: strategiczny, operacyjne, programy i budżety. Kontrola zaś strategii to systematyczny i ciągły pomiar oraz porównywanie wyników dokonanych działań (stanów rzeczy i procesów) z odpowiednimi przewidywanymi stanami założonymi w strategii (a ściślej w planie strategicznym) oraz ocena na ich podstawie skuteczności realizowania strategii w praktyce.

*Tekst powyższego streszczenia dotarł organizatorów po złożeniu publikacji do druku.*