

WPŁYW RYZYKA STRATEGICZNEGO NA WARTOŚĆ FIRMY DLA AKCJONARIUSZY

MAGDALENA WEREDA-KOLASIŃSKA



CeDeWu.pl
Wydawnictwa Fachowe

Recenzent: Prof. Aleksander Łukaszewicz z Wydziału Nauk Ekonomicznych
Uniwersytetu Warszawskiego

© Copyright do wydania polskiego CeDeWu Sp. z o.o.

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Zabronione jest kopiowanie, przetwarzanie i rozpowszechnianie w jakimkolwiek celu oraz postaci bez pisemnej zgody autora i wydawcy.

Wydawnictwo CeDeWu oraz autor dołożyli wszelkich starań, aby treści zawarte w niniejszej publikacji były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak odpowiedzialności za ich wykorzystanie ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw autorskich oraz za skutki działań wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Zdjęcie (grafika) udostępniona dzięki:

Strategy Choices © Ninoslav Dotlic – istockphoto.com Plik nr: 14695802

Projekt okładki: Agnieszka Natalia Bury

DTP: CeDeWu Sp. z o.o.

Wydanie I papierowe, Warszawa 2011

ISBN 978-83-7556-105-0

EAN 9788375561050

Wydanie I elektroniczne, Warszawa 2014

ISBN 978-83-7941-121-4

Wydawca: CeDeWu Sp. z o.o.

00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47/49

e-mail: cedewu@cedewu.pl

Redakcja wydawnictwa: (4822) 374 90 20 lub 22

Fax: (4822) 827 38 89

Księgarnia Ekonomiczna

00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47

Tel.: (4822) 396 15 00...01

Fax: (4822) 827 38 89

Ekonomiczna Księgarnia Internetowa

www.cedewu.pl

www.4books.pl

Made in Poland

[Kup książkę](#)

Spis treści

Wprowadzenie	5
---------------------------	----------

Rozdział 1

Pojęcie i rola strategii	9
1.1. Pojęcie strategii	9
1.2. Proces budowania strategii oraz typy strategii	14
1.3. Determinanty skutecznej realizacji strategii	16
1.4. Adaptacja strategii do zmian	19
1.5. Strategia a niepewność	22
1.6. Wpływ strategii na wartość dla akcjonariuszy	25

Rozdział 2

Definicja i rola ryzyka oraz zarządzanie ryzykiem	37
2.1. Skala ryzyka	41
2.2. Zarządzanie ryzykiem	42
2.3. Czynniki sukcesu w zarządzaniu ryzykiem	47

Rozdział 3

Istota i ocena ryzyka strategicznego	51
3.1. Historia i definicja ryzyka strategicznego	51
3.2. Ryzyko strategiczne a ryzyko szczegółowe	62
3.3. Wymiary ryzyka strategicznego	66
3.4. Ocena ryzyka strategicznego	79

3.4.1. Siedem filarów oceny ryzyka strategicznego	79
3.4.2. VAR (<i>Value At Risk</i>)	81
3.4.3. Macierz oceny ryzyka strategicznego	81
3.4.4. Macierz ryzyka strategicznego według PwC	82
3.4.5. <i>CIMA Strategic Scorecard</i>	83
Rozdział 4	
Zarządzanie ryzykiem strategicznym	87
4.1. Metody zarządzania ryzykiem strategicznym	89
4.1.1. Podstawy metodyczne	89
4.1.2. <i>The Return Driven Strategy</i> jako metoda zarządzania ryzykiem strategicznym	91
4.1.3. Zarządzanie ryzykiem strategicznym według firmy <i>Decision Strategies International (DSI)</i>	95
4.2. Planowanie w kontekście zarządzania ryzykiem strategicznym	98
4.2.1. Planowanie strategiczne	101
4.2.2. Planowanie scenariuszowe	103
4.3. Zarządzanie ryzykiem strategicznym – pozostałe podejścia	114
4.3.1. Gry wojenne	114
4.3.2. ERM (<i>Enterprise Risk Management</i>)	118
4.3.3. Cykl zarządzania ryzykiem strategicznym	123
4.3.4. Strategiczne opcje i „Konie Trojańskie”	127
Rozdział 5	
Ryzyko strategiczne a wartość dla akcjonariusza	
– na przykładzie sektora bankowego	135
5.1. Wybór miernika wartości dla akcjonariuszy banków	136
5.2. Wyniki ankiety (badań własnych)	142
5.2.1. Wstępna analiza korelacji rankingowej poprzez wykresy	144
5.2.2. Analiza korelacji według współczynnika korelacji rang Spearmana	149
5.2.3. Ocena istotności statystycznej	150
5.3. Szanse dla sektora bankowego	155
5.4. Rola zarządu, dyrektora ds. strategii i działu zarządzania ryzykiem strategicznym w zarządzaniu ryzykiem strategicznym	157
5.5. Przyszłość – korzyść w przekuwaniu zagrożeń w szansę	162
Bibliografia	165

Wprowadzenie

Brak wiedzy stanowi źródło nowej wiedzy

Otoczenie, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa – niezależnie od sektora czy linii biznesowych – być może kiedyś nosiło jakiekolwiek znamiona stabilnego i pewnego. Obecnie, zwłaszcza w dobie globalnego kryzysu i już nie tylko kryzysu zaufania, ale przede wszystkim ogólnoświatowej zapaści finansowej i wszechogarniającego poczucia nadejścia – tak niepożądanego w każdym momencie cyklu życia gospodarczego firm – recesji, podmiotom gospodarczym przyszło działać w środowisku stale postępujących zmian potęgujących wzrost poziomu niepewności, nawet w bardzo krótkim horyzoncie czasowym.

Każda firma podejmując decyzję na temat rozszerzenia swojej działalności czy też wykorzystania nadarzających się okazji musi liczyć się z tym, iż będą miały miejsce mniej lub bardziej istotne zdarzenia zewnętrzne wpływające na środowisko wewnętrzne i tym samym rezultaty działania firmy. Te zmiany to efekt ujawnienia się różnego rodzaju ryzyka. Począwszy od ryzyka o charakterze legislacyjno-politycznym, a skończywszy na ryzyku wewnętrznym. Wielość różnych rodzajów ryzyka tkwiących w bezpośrednim otoczeniu przedsiębiorstwa, jak również w nim samym determinuje w zasadniczej mierze obszar strategii firmy i stanowi cechę charakterystyczną nowoczesnej gospodarki.

Już sama decyzja o wyborze konkretnego rodzaju (typu) strategii stanowi obszar występowania ryzyka. Następnie, ryzyko pojawia się niejednokrotnie w procesie budowania koncepcji oraz realizacji obranej strategii, powodując przyspieszenie lub też opóźnienie w generowaniu efektów strategii. Ryzyko może również doprowadzić do zmiany kierunków i rezultatów strategii. Tym samym, na strategię w kontekście zarówno jej wyboru, jak i samej implementacji, w każdym momencie ma wpływ ryzyko występujące w środowisku zewnętrznym, jak i wewnętrznym.

Oczywistym pozostaje, iż strategia ma służyć określonym celom, bo przecież organizacja żyje po to, by realizować zdefiniowane zadania. Już M. Porter określił, iż cele firmy można podzielić w zależności od długości horyzontu czasowego. W krótkim okresie cel firmy to „osiąganie zysku”¹, zatem miało efektywnej organizacji uzyskać tylko ta, która będzie w stanie wygenerować wyższą stopę zwrotu dla akcjonariuszy, niż w innych firmach w danym sek-

¹ M. Romanowska, „Planowanie strategiczne”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2009 Warszawa, s. 19.

torze. W dłuższym horyzoncie czasowym z kolei jako cel strategiczny można określić „zwiększenie jego wartości i bogacenie się udziałowców”². Innymi słowy, firma stanowi obiekt inwestycji akcjonariuszy, dla których proces inwestowania to skomplikowany i obciążony wysokim stopniem niepewności kompleks decyzji. Akcjonariusz to bodaj najważniejszy interesariusz każdej organizacji. To dzięki niemu i dla niego firma realizuje strategię.

Zatem biorąc pod uwagę, iż turbulentne środowisko zewnętrzne i wewnętrzne – ulegające zmianom w błyskawicznym tempie, pełne niepewności oraz różnorodnego ryzyka, którego natężenie nieustannie wzrasta – wpływa na wybór strategiczny, koncepcję oraz realizację strategii przez firmę, to ono również przekłada się na sytuację akcjonariusza inwestującego własne środki w dany podmiot. Od wybranej strategii zależy przecież stopa zwrotu z inwestycji, jakiej oczekuje akcjonariusz, czyli, to właśnie ryzyko występujące w bezpośrednim i pośrednim otoczeniu podmiotu determinuje poziom wartości osiąganą przez akcjonariusza.

Z całą pewnością obecnie funkcjonujące systemy dostrzegania, monitorowania i opanowywania ryzyka, czyli systemy zarządzania ryzykiem stanowią krok milowy, aczkolwiek nie są one w pełni wystarczające, gdyż nie pokrywają w całości wszystkich zagrożeń. Nowe ryzyko, które nieustannie i z całą pewnością niezaprzeczalnie wpływa na byt organizacji nosi nazwę **ryzyka strategicznego**.

Ryzyko strategiczne samo w sobie jest pojęciem wielowątkowym. Różnorodność form objawiania się ryzyka strategicznego determinuje wielość obszarów, gdzie ryzyko strategiczne odciska swoje piętno. Ryzyko strategiczne pojawia się tam, gdzie jest zmienność i nieprzewidywalność otoczenia. Dlatego identyfikacja i przewidywanie produktów jego działania następuje nie lada trudności.

Wszystkie działania związane z opanowaniem ryzyka strategicznego tworzą **system zarządzania ryzykiem strategicznym**, czyli system do identyfikacji ryzyka strategicznego, określenia jego siły, produktów działania oraz metod służących wykorzystaniu ryzyka strategicznego jako potencjalnej szansy lub też zminimalizowania jego negatywnych efektów.

Cel niniejszego opracowania to *identyfikacja ryzyka strategicznego, jego wielkości, siły oddziaływania na organizację oraz sprawdzenie jak firmy radzą sobie z ryzykiem strategicznym, czyli udowodnienie, iż te banki, które mają wdrożone systemy zarządzania ryzykiem strategicznym prezentują wyższą wartość dla akcjonariuszy*.

Główna hipoteza to: **posiadanie przez organizację systemu zarządzania ryzykiem strategicznym wpływa na podwyższenie wartości dla akcjonariusza**. Weryfikacja hipotezy polega na sprawdzeniu czy firmy, które mają wdro-

² *Ibidem*, s. 19.

żone systemy zarządzania ryzykiem strategicznym i ów obszar mają pod kontrolą, charakteryzują się wyższą wartością dla akcjonariuszy.

Wartość dla akcjonariusza może być odzwierciedlona w postaci wielu mierników. Najbardziej popularnymi i najlepszymi w opinii autorki niniejszej książki są: EPS, ROE i ROA. A zatem wykorzystanie tychże mierników umożliwi weryfikację hipotez pomocniczych, które przedstawiają się następująco:

- Posiadanie przez firmę systemu zarządzania ryzykiem strategicznym jest pozytywnie skorelowane z wartością dla akcjonariuszy wyrażoną przez EPS (*Earning per Share* – Zysk na akcję).
- Posiadanie przez firmę systemu zarządzania ryzykiem strategicznym jest pozytywnie skorelowane z wartością dla akcjonariuszy wyrażoną przez ROA (*Return on the Assets* – Rentowność aktywów).
- Posiadanie przez firmę systemu zarządzania ryzykiem strategicznym jest pozytywnie skorelowane z wartością dla akcjonariuszy wyrażoną przez ROE (*Return on the Equity* – Rentowność kapitału).

Z uwagi na fakt, iż ryzyko jest ściśle związane ze strategią, dlatego też istotne jest, by w sposób jak najbardziej czytelny wskazać, jak na wybory strategii, jej koncepcję wpływa ryzyko oraz, które elementy czy też kroki definiowania, a następnie realizacji strategii są najbardziej newralgiczne i płodne w generowanie ryzyka strategicznego. Zatem w pierwszym rozdziale będą zaprezentowane kwestie związane z tym, czym strategia w sensie ogólnym jest, a czym nie jest oraz jakie są jej rodzaje. Zostanie zwrócona także uwaga na kwestie podejścia do stworzenia, realizacji strategii, a także jej wpływu na wartość dla akcjonariuszy. Będzie również omówiona materia strategii w warunkach niepewności (gdyż wtedy także ujawnia się ryzyko strategiczne) i oddziaływanie strategii na wartość w kontekście akcjonariusza.

Ryzyko strategiczne ma z całą pewnością ścisły związek ze strategią, jednocześnie stanowi jeden z rodzajów ryzyka, zatem rozdział drugi, to materiał poświęcony *stricte* pojęciu ryzyka w sensie generalnym oraz zarządzaniu ryzykiem. Owa część będzie zawierała informacje o podejściu do ryzyka i jego historii w świecie biznesu. Zostanie również poruszona kwestia samej definicji, historii zarządzania ryzykiem oraz oddziaływania ryzyka na wartość dla akcjonariuszy.

Ustrukturyzowanie wiedzy na temat strategii i ryzyka stanowi podstawę do zrozumienia pojęcia ryzyka strategicznego. Rozdział trzeci zostanie więc w całości poświęcony istocie ryzyka strategicznego, czyli będą przedstawione definicje, kategorie ryzyka strategicznego (zwłaszcza w porównaniu do ryzyka finansowego i operacyjnego). Rozdział ten wskaże także na mierniki oceny ryzyka strategicznego, czyli: VAR (*Value At Risk*), „Siedem Filarów oceny ryzyka strategicznego”, Macierz oceny ryzyka strategicznego według PwC

oraz *CIMA Strategic Scorecard*. Nastąpi także uargumentowanie znaczenia ryzyka strategicznego dla rozwoju i utrzymania biznesu.

Poznanie samego pojęcia ryzyka strategicznego jest tylko pierwszym krokiem do wyjaśnienia w jaki sposób i czy w ogóle można wykorzystać jego siłę, aby podwyższyć wartość dla akcjonariuszy. Dokładne omówienie zarządzania ryzykiem strategicznym z punktu widzenia teorii, jak i praktyki prezentuje kolejny rozdział, w którym są przedstawione metody i narzędzia służące owemu zarządzaniu. Zostaną zaprezentowane m.in. *The Return Driven Strategy*, Przewodnik Managera po ryzyku strategicznym, planowanie strategiczne, planowanie scenariuszowe, gry wojenne, *Enterprise Risk Management*, opcje strategiczne, Cykl zarządzania ryzykiem strategicznym, narzędzie firmy DSI oraz metoda będąca propozycją firmy Roland Berger, jak również audyt strategiczny.

Istotę opracowania stanowi prezentacja metody badania służąca weryfikacji postawionych hipotez. Zatem, informacje na temat metody sprawdzenia podejścia banków do ryzyka strategicznego są zawarte w kolejnej części, gdzie zostanie szczegółowo opisane badanie statystyczne zależności pomiędzy rankingami, tj. listą banków według stopnia zarządzania ryzykiem strategicznym, będącej wynikiem ankiety, oraz rankingiem wynikającym z poziomów mierników wartości dla akcjonariuszy, czyli EPS, ROA i ROE. Badanie statystyczne umożliwi ostateczne zweryfikowanie hipotez, jak również pozwoli na porównanie rezultatów badania zawartego w niniejszej książce do badań dotychczas zrealizowanych.

Wskazanie na najistotniejsze efekty przeprowadzonego badania oraz weryfikacji hipotez umożliwi końcową ocenę poziomu zarządzania ryzykiem strategicznym dla badanych spółek sektora bankowego.

Zadanie niniejszego opracowania to usystematyzowanie informacji na temat ryzyka strategicznego oraz jego roli w ekonomii, bowiem jak napisał wybitny przedstawiciel instytucjonalizmu, T. Veblen „Proces życia gospodarczego ciągle jeszcze czeka na teoretyczne ujęcie. Żywy materiał, w którym proces ekonomiczny przebiega, jest ludzkim materiałem społeczeństwa przemysłowego. Proces kumulatywnych zmian obliczany dla potrzeb nauki ekonomii jest sekwencją zmian w metodach wytwarzania rzeczy, metodach posługiwania się materialnymi środkami służącymi potrzebom życia ludzkiego”³.

Tym samym ta książka ma za zadanie wyjść poza limity i dotychczas istniejące granice, aby wskazać powagę i znaczenie ryzyka strategicznego, które istotnie wpływa na wybory strategiczne, opracowanie koncepcji oraz realizację strategii, a tym samym na wartość dla akcjonariuszy.

³ J. Wilkin, „Jaki kapitalizm, jaka Polska”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 40.

Rozdział 1

Pojęcie i rola strategii

*W strategii chodzi o dokonywanie wyborów.
Sedno tkwi w tym, co ona postanawia robić, a czego nie robić...*

G. Gavetti, J.W. Rivkin

Z uwagi na fakt, iż „strategia może wskazać obszary działalności zapewniające największe zyski i dostarczające największej ilości gotówki oraz wyjaśnić, dlaczego są one korzystne dla firmy”⁴, jej znaczenie dla wartości dla akcjonariusza jest niezwykle istotne. Jednak na strategię, i to zarówno w materii jej wyboru czy też realizacji, wpływ ma ryzyko zewnętrzne, jak i wewnętrzne. O powodzeniu wyborów strategicznych oraz implementacji strategii niejednokrotnie decyduje ryzyko strategiczne. To ono stanowi nieodłączny element strategii. Tym samym ten rodzaj ryzyka, choć tak wieloaspektowy, to jednak możliwy do zdefiniowania może objawiać się w kontekście czasu przewidzianego na wdrożenie strategii czy też adaptacji strategii do zmian w otoczeniu. Tym samym, istotne pozostaje wskazanie na pojęcie strategii oraz konkretnych momentów w życiu strategii, gdzie ryzyko strategiczne determinujące wartość dla akcjonariusza jest obecne.

1.1. Pojęcie strategii

Strategię można rozpatrywać jako proces podejmowania decyzji ukierunkowanych na działania w przyszłości tak, aby kolejne podjęte decyzje mogły zostać zrealizowane w bardziej korzystnych warunkach. Warto w tym miejscu nawiązać do wojskowego przesłania tegoż pojęcia, a mianowicie przykładowo dokonywania wyboru miejsca bitwy. Przekładając na świat biznesu ów przykład, taka strategia może się po prostu transferować na podjęcie decyzji odnośnie sektora przyszłych działań, czyli rynku. To militarne podejście sugeruje także

⁴ R. Koch, „Strategia: jak opracować i wprowadzić w życie najsukuteczniejszą strategię: przewodnik”, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 1995, s. 19.

etap wdrożenia strategii poprzez pierwotne wyposażenie i nadzorowanie grup wywiadowczych, zaczepnych i w końcu właściwych oddziałów mających za zadanie toczyć czynne walki. Analogicznie każda firma, jeśli dąży do realizacji obranej strategii winna ukierunkować się na zapewnienie adekwatnych zasobów, ich utrzymywanie i kierowanie, jak również nieustanny rozwój. Strategia to bowiem „plan zniszczenia wrogów, dzięki efektywnemu wykorzystaniu posiadanych zasobów”⁵. Kwestia zdefiniowania wrogów zależy od sytuacji na rynku oraz natężenia działań konkurencyjnych w dalszym i bliższym otoczeniu firmy.

W podobnym tonie, podkreślającym rolę odpowiedniej alokacji zasobów wypowiada się A.D. Chandler, który określił strategię jako tę, która „wyraża cele długoterminowe przedsiębiorstwa, odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów”⁶.

Na strategię można także spojrzeć jako na „ogólny program definiowania i realizacji celów przedsiębiorstwa oraz pełnienia jej misji, zawierający układ w czasie reakcji przedsiębiorstwa na jego otoczenia”⁷. Zatem to właśnie środowisko zewnętrzne i wewnętrzne firmy oraz przede wszystkim istniejące w nim ryzyko strategiczne wpływa na tyle istotnie na podejmowane decyzje oraz działania, że strategia niejednokrotnie bezpośrednio zależy od siły i jakości ich oddziaływania.

Determinowanie przez środowisko zachowania firmy wpływa także z definicji przedstawionej przez H. Itami, który napisał, iż strategia „określa ramy działalności biznesowej firmy i dostarcza wskazówek w zakresie koordynacji działalności tak, aby firma mogła radzić sobie z wpływem zmieniającego się otoczenia. Strategia wyraża preferowane przez firmę środowisko i rodzaj organizacji do jakiego ona pretenduje”⁸.

Bardzo istotną kwestią pozostaje, iż firma „gdy nie posiada jasnej strategii, to może wyczekiwać pojawienia się okazji, zamiast ich świadomie poszukiwać”⁹. Tym samym, konkluzja wypływająca z powyższego jest zasadniczo prosta: tylko strategia pozwala na przyjmowanie proaktywnej postawy, a nie oczekiwanie na samoistne rozwiązanie sytuacji. Bierność bowiem nigdy nie przeloży się na wysokie profity dla akcjonariuszy, a doprowadzi jedynie do stopniowego samounicestwienia.

⁵ B. Burnes, „Managing change. A Strategic Approach to Organizational Dynamics”, Pitman Publishing 1996, s. 137.

⁶ A. Stabryła, „Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy”, PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 39.

⁷ G. Gierszewska, „Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji”, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa w Warszawie im. Łazarskiego, 2003, s. 19.

⁸ F. Krawiec, „Strategiczne myślenie w firmie”, Difin, Warszawa 2009, s. 14.

⁹ L. Nieżurawski, G. Owczarek-Szpakowska, „Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem”, Włocławek 2005, s. 40.

„Istota strategii firmy polega na tym, że tworzy ona unikalność firmy i pozwala, zarówno pracownikom firmy, jak i autorom otoczenia, w sposób wyraźny odróżniać daną firmę od wszystkich konkurentów. Można powiedzieć, że istotą skutecznej strategii jest wyraźne określenie tożsamości firmy (...)”¹⁰, czyli podkreślenie unikatowości w powyższej definicji stanowi punkt dominujący. Tylko ów element wyróżniający firmę czy to w samym świadczeniu usługi, bądź też w specyfice danego dobra powoduje wyższość organizacji nad konkurentami. Zwłaszcza w turbulentnych czasach zmian i transformacji, uchwycenie unikatowości firmy może przynieść wartość dodaną.

Z. Pierścionek stwierdził, iż „strategia rozwoju firmy polega, po pierwsze, na określeniu, czy firma będzie koncentrować się na jednym biznesie (czyli będzie wyspecjalizowana), czy na dwóch lub kilku (czyli, że będzie zdywersyfikowana). Po drugie, strategia firmy określa kierunki, zakres wzrostu i rozwoju firmy”¹¹. Według autora, strategia stanowi więc wyznacznik rozwoju organizacji, zasięgu działania oraz wersjonowania możliwych trajektorii wzrostu. Takie ujęcie strategii pozwala przede wszystkim na podkreślenie kwestii jej rozwoju i obszaru działania.

Sprecyzowanie zakresu konkretnych zadań stojących przed firmą podkreśla także K. Andrews, który sprowadza strategię do „zestawu celów, parametrów docelowych podstawowych założeń oraz planów niezbędnych dla osiągnięcia tych celów, wyrażonych w taki sposób, aby można było określić jakimi interesami zajmuje się firma lub powinna się zajmować i jakiego rodzaju jest lub powinna to być firma”¹². Określenie celów stojących przed firmą jest podstawą jej egzystencji, jednak ważne, by były to zadania o długim horyzoncie czasowym.

B. Giliński i P. Szczepankowska określili strategię jako „program najważniejszych działań długookresowych, niezbędnych do utrzymania się na rynku firmy lub jej samodzielnych części”¹³. Sedno przytoczonej definicji tkwi przede wszystkim w podkreśleniu, że istnienie i postępowanie przedsiębiorstwa zależy od poprawnego zdefiniowania strategii. Bardzo ważną kwestią wynikającą z powyższej definicji jest długi horyzont czasowy dla realizacji strategii. Długoterminowość procesu implementacji strategii jest istotnie związana z ryzykiem. Każda zmiana w otoczeniu czy firmie może przecież spowodować całkowity brak adekwatności danej strategii do bieżących warunków. Jest to o tyle ważne, że przecież strategia to klucz do realizacji podstawowego celu firmy, czyli podwyższenia wartości dla akcjonariusza. Tym

¹⁰ M. Łuczak, „Strategia w działaniu przedsiębiorstwa”, Warszawa 2003, s. 59.

¹¹ Z. Pierścionek, „Strategie rozwoju firmy”, PWN, Warszawa 1997, s. 206.

¹² F. Krawiec, „Strategiczne myślenie w firmie”, Difin, Warszawa 2009, s. 14.

¹³ B. Giliński, P. Szczepankowski, „Zarys zarządzania strategicznego”, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Warszawa 1995, s. 15.

samym, strategia to „zbiór powiązanych ze sobą decyzji, określających linię postępowania firmy na rzecz osiągnięcia celów działalności”¹⁴.

W.F. Gluck i L.R. Jauch, określają strategię jako „wieloaspektowy, zintegrowany plan, który wiąże przewagi konkurencyjne firmy z wyzwaniami płynącymi z otoczenia i który jest budowany dla zapewnienia osiągnięcia głównych celów organizacji dzięki jego właściwej realizacji”¹⁵. Zatem, strategię należy postrzegać jako dyrektywę dla firmy zawierającą szczegóły pozwalające na zrealizowanie zamierzonych celów.

Ważny aspekt konkurencyjności został wymieniony przez M.E. Portera, który definiuje strategię (konkurencyjną) jako „poszukiwanie korzystnej pozycji konkurencyjnej w branży (...), strategia ma na celu zapewnienie zyskowej i trwałej pozycji [organizacji] względem sił, które określają konkurencję w branży”¹⁶. Wielka waga została przypisana do strategii, która w myśl powyższej definicji ma przełożyć się na silną pozycję. Z kolei owa pozycja powinna z biegiem czasu przynieść zyski i oczekiwaną stopę zwrotu. Można więc rzec, iż strategia to po prostu „określenie spójnych działań i środków w celu podniesienia zdolności konkurencyjnej firmy i urzeczywistnienia jej misji oraz polepszenia własnej sytuacji w otoczeniu”¹⁷.

Według A.A. Thompsona i A.J. Stricklanda, strategia to „plan gry, którego kierownictwo firmy używa do uplasowania przedsiębiorstwa na wybranym rynku, skutecznego konkurowania, zaspokajania potrzeb klientów i uzyskania oczekiwanych wyników ekonomicznych”¹⁸. Najważniejsze w tej definicji jest wskazanie kluczowego źródła wzrostu firmy oraz jej rozwoju, czyli klientów. To oni przecież pozwalają na uzyskanie przez organizacje pozycji na rynku i tylko ich zadowolenie oraz zysk, jaki jest z nich generowany pozwala na egzystencję firmy na polu konkurencyjnym.

Kwestia spójności działania każdej części firmy została podniesiona w następującym zdefiniowaniu strategii: „wzoru lub planu, który integruje w organizacji główne cele, obowiązującą politykę i logikę postępowania w zwartą całość”¹⁹. Zatem, tylko koncentracja wszystkich sił i jednostek w organizacji w jednym, wyraźnie określonym kierunku, pozwala na dojście do szczytów

¹⁴ W.W. Pogodina, „Kształtowanie strategii firmy”, [w:] „Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych w praktyce”, A. Kaleta, K. Roszkiewicz, Wyd. A.E. im. O. Langego we Wrocławiu, nr 137, 2006, s. 247.

¹⁵ W.F. Gluck, L.R. Jauch, „Business Policy and Strategic Management”, 4th ed. McGraw-Hill, New York 1984, s. 8.

¹⁶ M.E. Porter, „Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, The Free Press, New York 1985, s. 1.

¹⁷ J. Penc, „Strategiczny system zarządzania”, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2001, s. 142.

¹⁸ A.A. Thompson, A.J. Strickland, „Strategic Management”, 10th ed. Irwin/McGraw-Hill, Boston 1998, s. 2.

¹⁹ B. Giliński, B.R. Kac, P. Szczepanowski, „Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety”, Wyd. KEY TEXT, Warszawa 1996, s. 97.

sukcesu. Zaprzepaszczanie szansy realizacji strategii może skutkować nieodwracalnymi, negatywnymi efektami dla przedsiębiorstwa. Co więcej, utracone zaufanie klientów może zostać na zawsze naruszone i niemożliwe do odbudowania. W braku jednolitego podejścia w organizacji do kwestii strategii objawia się ryzyko strategiczne, które może doprowadzić bezpośrednio do utraty możliwości pełnej realizacji strategii.

W analogicznym tonie wyraża swoją opinię na temat strategii znana firma consultingowa McKinsey, według której strategia to „zbiór spójnych działań ukierunkowanych na uzyskanie trwałej przewagi nad konkurentami w odniesieniu do klientów, a także właściwa alokacja zasobów”²⁰.

J. Jeżak definiuje strategię jako „system pewnych wartości, przy pomocy których przedsiębiorstwo rozpoznaje i ocenia pojawiające się dla niego szanse i zagrożenia oraz zgodnie z którymi wybiera i podejmuje określone działania mające na celu zapewnienie mu długotrwałej egzystencji”²¹. Bardzo ważne w powyższym stwierdzeniu jest podkreślenie owych wartości, wokół których skupia się organizacja, aby osiągnąć stawiane przed nią cele. Kwestia określenia wartości to rzecz niebywale potrzebna, gdyż tylko wtedy firma komunikuje się w tym samym języku, co znacząco poprawia efektywność całokształtu procesów w firmie.

„Strategia jest budowaniem unikalnej i cennej pozycji rynkowej przy użyciu specyficznego zestawu czynności”²² lub innymi słowy: „jest planem skutecznego podziału ograniczonych zasobów w celu osiągnięcia trwałej przewagi strategicznej”²³, gdyż tylko w ten sposób dana firma jest w stanie pokonać konkurencję i nie dopuścić do utraty cennego terytorium rynkowego. Firmy dążące do pozostania liderami muszą nieustannie poszukiwać szans na wyróżnienie się od rywali oraz zaspokojenie potrzeb klienta metodą na tyle specyficzną, co także trudną do skopiowania. Zwłaszcza w chwili obecnej, tj. czasu kryzysu finansowego, rzesze klientów dokonują zmiany swojego podejścia. Rozpoczynają mianowicie etap poszukiwania takich produktów i usług, które umożliwią zaspokojenie ich potrzeb na dotychczasowym poziomie, ale za niższą cenę. Wobec obecnego stanu rzeczy oraz nowych potrzeb klientów, przedsiębiorstwa są zmuszone do zweryfikowania swoich metod postępowania. Strategia tym samym również musi zostać zaktualizowana. Jest to niezwykle newralgiczny moment, w którym firmy zastanawiają się nad swoją

²⁰ M. Rajzer, „Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 15.

²¹ J. Filipczak, „Zarządzanie strategiczne”, Warszawa 2002, s. 10.

²² M.E. Porter, „Czym jest strategia?”, Harvard Business Review, VII/VIII. 2005, s. 169.

²³ O. Gadiesh, J.L. Gilbert, „Jak sprawić, aby strategia firmy przełożyła się na działania pierwszej linii”, Harvard Business Review, VI. 2006, s. 88.

efektywnością operacyjną oraz strategią. Jako że pojęcia te nie są tożsame, percepcja pożądanых zmian może zostać zaburzona. M.E. Porter twierdzi, iż „efektywność operacyjna polega na wykonywaniu podobnych czynności dużo lepiej, niż czynią to konkurenci”²⁴, zaś strategia z kolei „polega na wykonywaniu innych czynności niż konkurenci lub na wykonywaniu podobnych czynności, ale w inny sposób”²⁵.

W.H. Newman, J.P. Logan, W.H. Hegarty wymieniają cztery elementy strategii, tj. „poszukiwanie dziedziny i zakresu działania przedsiębiorstwa, rodzaju, źródła przewagi konkurencyjnej umożliwiającej skuteczne działanie w ramach wybranej domeny; podstawowe posunięcia, programy działań; pożądane wyniki”²⁶. Istotne staje się więc uwzględnienie wszystkich wyżej wymienionych elementów, gdyż tylko wtedy realne pozostaje doprowadzenie do prawidłowego ukształtowania strategii właściwej dla danego podmiotu.

Biorąc zatem pod uwagę powyższe definicje strategii niesamowitą pokusę stanowi próba podsumowania w postaci jednej definicji. Możliwe staje się więc wskazanie na strategię, jako na naukę lub też sztukę planowania, w której znajdują zastosowanie zasoby organizacyjne, psychologiczne, polityczne i ekonomiczne, w celu osiągnięcia celów firmy. Tylko taka skondensowana definicja daje pewność, iż zostaną uchwycone wszystkie najważniejsze elementy określenia strategii i właściwego jej zdefiniowania. Wziąć trzeba bowiem pod uwagę, zarówno to, od czego zaczyna się strategia, czyli zasadniczo cel jej zdefiniowania dla organizacji, ale także wszystkie składniki jej powodzenia. Brak uwzględnienia któregośkolwiek z elementów składowych strategii może skutkować zbudowaniem tylko i wyłącznie pustej, i nic nie wnoszącej kompilacji słów, niemającej przełożenia na jej skuteczność oraz przede wszystkim na wartość dla akcjonariuszy. W związku z tym, bardzo ważne zadanie stanowi proces budowania strategii.

1.2. Proces budowania strategii oraz typy strategii

Najprostszy podział metod tworzenia strategii stanowi rozdzielenie na generowanie pomysłów na strategię poprzez metodę prób i błędów oraz poprzez dedukowanie przyszłości. Takie podejście zaprezentowali w swoim artykule pt. „Twórz strategię w odpowiedni sposób we właściwym czasie” G. Gavetti oraz J.W. Rivkin. Autorzy wskazali na obecnie występujący brak dopasowania spo-

²⁴ M.E. Porter, „Czym jest strategia?” Harvard Business Review, VII/VIII. 2005, s. 162.

²⁵ *Ibidem*, s. 162.

²⁶ W.H. Newman, J.P. Logan, W.H. Hegarty, „Strategy, A Multi-Level, Integrative Approach”, South Western Publishing Co. Cincinnati, OH 1989, s. 6.

sobu i mechanizmów tworzenia strategii do specyfiki organizacji oraz cech charakterystycznych branży czy też sektora. Ów właściwy moment rozpoczęcia wdrażania strategii oraz okres poświęcony na całość implementacji strategii są obciążone ryzykiem strategicznym, które może znacząco obniżyć jakość efektów strategii. Z całą pewnością słuszną uwagą jest podkreślenie przez wyżej wymienionych ekonomistów, iż „ideał polega na umiejętności połączenia elastyczności, będącej zaletą młodości, z mądrością i doświadczeniem, jakiego nabywa się z wiekiem. Tymczasem z przykrością trzeba stwierdzić, że większość firm traci elastyczność, zanim jeszcze posiada prawdziwą mądrość”²⁷. Owa elastyczność, którą podkreślają G. Gavetti oraz J.W. Rivkin, jest charakterystyczna dla młodych organizacji dopiero rozpoczynających swoją egzystencję. W ich przypadku najbardziej wskazanym pozostaje – w kwestii prac nad strategią – stosowanie metody prób i błędów. Jest to jedyna metoda, która może przynieść rezultaty, gdyż w środowisku nowym i nieznanym tylko dzięki próbom możliwe staje się zdobywanie cennego doświadczenia. Metoda dedukcji ekonomicznej może znaleźć zastosowanie w organizacjach dojrzałych i charakteryzujących się bogatą wiedzą na temat swoich mocnych oraz słabych stron, jak również zagrożeń i szans tkwiących w środowisku zewnętrznym.

Od dojrzałości organizacji zależy decyzja odnośnie wyboru najbardziej adekwatnej strategii do celów stawianych przed organizacją.

Przykładowe wybory strategii w zależności od poziomu podejmowanego ryzyka prezentuje Macierz Ansoffa, która została po raz pierwszy przedstawiona w 1957 roku w Harvard Business Review.

Rysunek 1. Macierz Ansoffa

		PRODUKTY/USŁUGI	
		ISTNIEJĄCY	NOWY
RYNKI	NOWY	Rozwój rynku	Dywersyfikacja
	ISTNIEJĄCY	Penetracja rynku	Rozwój produktu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Manktelow J., „The Ansoff Matrix Understanding the risks of different options” (Also known as the Product/Market Expansion Grid), http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_90.htm

²⁷ G. Gavetti, J.W. Rivkin, „Twórz strategię w odpowiedni sposób we właściwym czasie”, Harvard Business Review, XI. 2008, s. 23.

Macierz Ansoffa od początku stanowiła mapę scenariuszy rozwoju firmy. Oczwistym pozostaje, iż każda ze strategii Ansoffa jest związana z określonym poziomem ryzyka. Im wyższa stopa zwrotu do osiągnięcia, tym wyższy poziom podejmowanego ryzyka.

Dla firmy, która poszukuje nowych możliwości rozwoju na nowych rynkach posiadając dotychczasowy produkt (czyli jest to strategia rozwoju rynku), wyjście poza obecnie opanowany rynek jest ryzykiem średniego poziomu. Jednak, jeżeli organizacja podejmie decyzję o wejściu z nowym produktem na całkowicie nowe obszary rynkowe (strategia dywersyfikacji), to wówczas podejmie bardzo wysokie ryzyko działania. To wyższe ryzyko wynika z faktu przede wszystkim braku znajomości rynku, potrzeb klientów, zmienności rynku, jak i czynników zewnętrznych nań oddziałujących.

Inaczej ma się kwestia z rozwojem na dotychczasowym rynku. Zawsze, gdy przedsiębiorstwo zechce jedynie rozwijać obecne produkty (strategia penetracji rynku), to podejmowane ryzyko będzie na zasadniczo niskim poziomie. Jeśli jest to nowy produkt (strategia rozwoju produktu), to wtedy ryzyko nie jest wysokie, gdyż firma zna rynek i posiada wiedzę na temat potencjalnych zachowań oraz reakcji klientów, co umożliwia jej bardziej elastyczne podejście i bardziej trafne dopasowanie do potrzeb rynku.

Warto sobie uzmysłwić, iż ryzyko strategiczne pojawia się zarówno na etapie dokonywania wyboru strategii, jak i jej tworzenia. Stanowi ono nieodzowny element tych procesów. Wpływa na każdą z podejmowanych decyzji i może ostatecznie doprowadzić do porażki niejednego przedsięwzięcia.

Wybór odpowiedniej strategii oraz jej budowa stanowią kamień milowy w tworzeniu wartości dla akcjonariuszy, jednak tylko skuteczna realizacja strategii może uwieńczyć rozpoczęty proces oczekiwanym zwrotem.

1.3. Determinanty skutecznej realizacji strategii

Realizacja obranej strategii to faza niejednokrotnie ogromnego wyzwania dla organizacji, gdyż wymaga zaangażowania wysokiej jakości zasobów oraz dużej determinacji w działaniach. Warto więc skonkludować, jakie elementy odgrywają najważniejszą rolę podczas realizowania strategii.

Badania przeprowadzone przez G.L. Nelsona, K.L. Martina oraz E. Powersa, jednoznacznie wskazują, iż krytyczne składowe w procesie realizacji strategii stanowią dostępne informacje (54 w skali 100), poprawnie podejmowane decyzje (50 w skali 100), motywatory (26 w skali 100) oraz struktura organizacyjna (25 w skali 100)²⁸. Ankieta obejmowała ponad 26 tysięcy respon-

dentów z 31 firm i dodatkowo, oprócz ujęcia wyżej wymienionej kwestii, zwerifikowała opinie na temat działań i procesów najbardziej fundamentalnych w zakresie wdrażania strategii.

Rezultaty wskazują na fakt, który wydaje się być całkowicie racjonalny, a mianowicie najwyższą notę uzyskało stwierdzenie o ważności wysnuwanych idei lub innowacji dotyczących działań czy też procesów, za które dana jednostka jest odpowiedzialna (81 w skali 100²⁹). Biorąc pod uwagę fakt, iż wraz ze wzrostem poziomu działalności wzrasta stopień skomplikowania procesów, a jednocześnie następuje rozwodnienie „kapitału decyzyjnego”, odpowiedzialność merytoryczna za określone działania musi siłą rzeczy zejść na najniższe stopnie w hierarchii. Brak jest bowiem fizycznej możliwości, by kadra zarządzająca decydowała o kwestiach operacyjnych w każdym detalu. Tym samym, zgodność z nową lub zmodyfikowaną strategią staje się wysoce problematyczna w sytuacji braku komunikacji koncepcji strategii.

Szybkość transferu informacji na temat konkurencji do centrali firmy znalazła się na kolejnym miejscu w wyżej wspomnianym badaniu (68 w skali 100³⁰). Krytyczność tego rodzaju informacji dla wdrażania strategii nie zaskakuje. Każda organizacja ukierunkowana na wzrost własnej wartości charakteryzuje się kadrą zarządzającą o wysokich kompetencjach i szerokim zakresie odpowiedzialności. Decyzyjność najwyższej grupy zarządzającej sprowadza się do skuteczności lub jej braku w zależności od wiarygodności i szybkości przepływu informacji. Zwłaszcza detale dotyczące poczynąń lub nawet zamierzeń rywali odgrywają znaczącą rolę w implementacji strategii, gdyż mogą w znaczący sposób wymusić dokonanie w niej niezbędnych modyfikacji. O ile, informacje dostarczane do zarządu przepływają w miarę szybko, o tyle możliwe jest natychmiastowe zareagowanie na zmiany w środowisku konkurencyjnym.

Wysoki priorytet w realizacji strategii stanowi także podejmowanie decyzji, a w szczególności problematyczne dublowanie raz podjętych decyzji (58 w skali 100³¹). Okazuje się, iż bardzo istotne jest, aby w schemacie wdrażania strategii nie powielać już raz podjętych decyzji. Wówczas nie ma niepotrzebnej utraty czasu oraz zbędnej decentralizacji odpowiedzialności. Zwłaszcza w głównych obszarach działalności firmy bardzo ważne jest, by odpowiedzialność merytoryczna była skorelowana z decyzyjnością. Wzrasta wówczas szybkość i precyzja dokonanych wyborów oraz dodatkowo, nie marnotrawi się czasu na powielanie dyskusji.

²⁸ G.L. Nelson, K.L. Martin, E. Powers, „The Secrets to Successful Strategy Execution”, Harvard Business Review, VI. 2008, s. 62.

²⁹ *Ibidem*, s. 63.

³⁰ *Ibidem*, s. 63.

³¹ *Ibidem*, s. 63.