



Fundusze Europejskie
dla Wielkopolski

Dofinansowane przez
Unię Europejską



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA
WIELKOPOLSKIEGO



Zarządzanie strategiczne w działalności gospodarczej

**Materiały dydaktyczne
dla uczestników kursu z elementami warsztatu**

Magdalena Bartczak

Konin 2026

Tytuł

Zarządzanie strategiczne w działalności gospodarczej
Materiały dydaktyczne dla uczestników kursu z elementami warsztatu

Autor

Magdalena Bartczak

Projekt pn.

„Rozwój studiów o profilu praktycznym i form kształcenia ustawicznego
dostosowanych do potrzeb Wielkopolski Wschodniej”,
realizowany przez Akademię Nauk Stosowanych w Koninie,
jest współfinansowany przez Unię Europejską
ze środków Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji
w ramach programu Fundusze Europejskie dla Wielkopolski 2021-2027



Fundusze Europejskie
dla Wielkopolski

Dofinansowane przez
Unię Europejską



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA
WIELKOPOLSKIEGO



Wydawca

Akademia Nauk Stosowanych w Koninie
ul. Przyjaźni 1, 62-510 Konin



Spis treści

Streszczenie	4
1. Wprowadzenie	5
2. Zarządzanie strategiczne jako kategoria zarządcza i rynkowa	7
2.1. Definiowanie strategii: plan, wzorzec, pozycja i perspektywa	7
2.2. Poziomy strategii: korporacyjna, biznesowa i funkcjonalna	8
2.3. Strategia jako źródło przewagi konkurencyjnej i tworzenia wartości	10
3. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa	11
3.1. Analiza makrootoczenia – logika PESTEL	11
3.2. Sektor i konkurencja – model pięciu sił Portera	13
3.3. Zasoby, kompetencje i dynamiczne zdolności – podejście VRIO	14
4. Kierunki wzrostu i modele wyboru strategicznego	16
4.1. Macierz Ansoffa jako model kierunków wzrostu	16
4.2. Zarządzanie portfelem działalności – macierz BCG	18
4.3. Strategie konkurencyjne Portera i wybór logiki konkurowania	20
5. Implementacja i kontrola strategii	21
5.1. Balanced Scorecard i mapa strategii	21
5.2. Kontrola strategiczna, KPI i logika uczenia się organizacji	23
6. Współczesne wyzwania zarządzania strategicznego	25
7. Wnioski końcowe	26
8. Ćwiczenia warsztatowe i case study z rozwiązaniami	27
Bibliografia	33



Streszczenie

Celem skryptu jest przedstawienie klasycznych i współczesnych koncepcji zarządzania strategicznego, rozumianego jako proces formułowania, implementacji i kontroli długookresowych decyzji przedsiębiorstwa. Opracowanie ma charakter teoretyczno-przeładowy i integruje dorobek zarządzania strategicznego, ekonomiki przedsiębiorstwa, teorii przewagi konkurencyjnej oraz badań nad dynamicznymi zdolnościami organizacji. W tekście omówiono istotę strategii, poziomy decyzji strategicznych, analizę makrootoczenia i sektora, podejście zasobowe oraz najważniejsze modele wspierające wybór kierunków wzrostu, w tym macierz Ansoffa, macierz BCG, strategie konkurencyjne Portera oraz logikę Balanced Scorecard. Skrypt zamyka część dydaktyczną zawierającą trzy case study oparte na fikcyjnych, lecz realistycznych przedsiębiorstwach, zestaw zadań warsztatowych oraz modelowe rozwiązania. Przegląd potwierdza, że skuteczne zarządzanie strategiczne wymaga łączenia analizy otoczenia, rozumienia zasobów i kompetencji, dyscypliny wdrożeniowej oraz zdolności do ciągłego uczenia się w warunkach zmienności i niepewności.



1. Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach rosnącej złożoności otoczenia, nasilonej presji konkurencyjnej oraz przyspieszonej zmienności technologicznej. W takim środowisku zarządzanie operacyjne, choć konieczne dla bieżącej sprawności organizacji, nie wystarcza do zapewnienia trwałego rozwoju. Potrzebna jest perspektywa długookresowa, która pozwala powiązać codzienne decyzje z kierunkiem rozwoju przedsiębiorstwa, oczekiwaniami interesariuszy oraz realiami rynku. Tę rolę pełni zarządzanie strategiczne, rozumiane jako zespół decyzji i działań służących budowaniu przewagi konkurencyjnej i długotrwałej zdolności tworzenia wartości (Grant, 2019; Johnson, Scholes, Whittington, 2020).

W literaturze przedmiotu zarządzanie strategiczne jest opisywane zarówno jako proces analityczny, jak i praktyka społeczna. Z jednej strony obejmuje identyfikowanie trendów otoczenia, ocenę zasobów, wybór strategii oraz monitorowanie realizacji celów. Z drugiej strony jest zakorzenione w decyzjach menedżerów, konfliktach interesów, kulturze organizacyjnej i sposobie interpretowania rzeczywistości. Strategia nie sprowadza się więc do formalnego dokumentu, lecz stanowi logikę wyborów, która porządkuje priorytety organizacji oraz określa granice jej działania (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2005).

W klasycznych ujęciach strategia była często utożsamiana z planem. Współczesne podejścia akcentują jednak, że skuteczna strategia musi łączyć planowanie z uczeniem się. Organizacje działają w otoczeniu, którego nie da się w pełni przewidzieć, dlatego strategia wymaga zarówno dyscypliny, jak i adaptacyjności. Oznacza to konieczność jednoczesnego projektowania kierunku rozwoju, budowania mechanizmów reagowania na zmiany oraz tworzenia struktur, które umożliwiają szybkie wykorzystywanie pojawiających się szans. W praktyce zarządczej nie chodzi o to, by przewidzieć przyszłość w sposób doskonały, lecz o to, by konsekwentnie zmniejszać niepewność i poprawiać jakość decyzji.

Celem niniejszego skryptu jest uporządkowanie najważniejszych koncepcji zarządzania strategicznego oraz pokazanie, w jaki sposób klasyczne narzędzia – takie jak analiza PESTEL, model pięciu sił Portera, podejście zasobowe, macierz Ansoffa



czy Balanced Scorecard – mogą być wykorzystywane do analizy współczesnych przedsiębiorstw.

W opracowaniu przyjęto trzy poziomy analizy. Po pierwsze, omawiana jest istota strategii jako kategorii zarządczej oraz jej relacja do przewagi konkurencyjnej i tworzenia wartości. Po drugie, przedstawiono najważniejsze narzędzia analizy strategicznej, służące rozpoznaniu otoczenia i potencjału organizacji. Po trzecie, omówiono proces implementacji strategii, ponieważ nawet trafny wybór strategiczny nie przynosi efektów bez spójnego wdrożenia, monitorowania i organizacyjnego uczenia się.

Podsumowując, punkt wyjścia dla nowoczesnego zarządzania strategicznego stanowi przekonanie, że przedsiębiorstwo nie może być rozumiane wyłącznie jako zbiór zasobów lub jako wykonawca bieżących procesów. Jest ono raczej systemem wyborów, relacji i kompetencji, które muszą być stale konfrontowane z logiką rynku, oczekiwaniami interesariuszy i zmianą technologiczną.



2. Zarządzanie strategiczne jako kategoria zarządcza i rynkowa

2.1. Definiowanie strategii: plan, wzorzec, pozycja i perspektywa

Pojęcie strategii należy do najbardziej wieloznacznych kategorii nauk o zarządzaniu. W praktyce jest ono używane zarówno na oznaczenie formalnego planu, jak i na opis dominującej logiki działania organizacji. Chandler wiązał strategię z ustalaniem długookresowych celów i alokacją zasobów, natomiast Ansoff podkreślał jej rolę w wyborze kierunków rozwoju przedsiębiorstwa. Z kolei Mintzberg wskazywał, że strategia może być rozumiana jednocześnie jako plan, wzorzec zachowań, pozycja wobec otoczenia oraz perspektywa interpretacyjna, przez którą menedżerowie postrzegają rzeczywistość (Mintzberg, 2005). Taka wieloaspektowość nie jest wadą pojęcia, lecz odzwierciedla złożoność decyzji strategicznych.

Ujęcie strategii jako planu akcentuje świadome projektowanie przyszłości. Organizacja określa cele, analizuje otoczenie, rozważa warianty działania i wybiera najbardziej pożądaną kierunek rozwoju. Takie podejście jest użyteczne zwłaszcza wtedy, gdy przedsiębiorstwo inwestuje w aktywa trudne do odwrócenia, planuje wejście na nowy rynek lub reorganizuje portfel działalności. Plan strategiczny pomaga wtedy koordynować działania wielu jednostek organizacyjnych, zmniejsza ryzyko rozproszenia zasobów i ułatwia komunikację priorytetów.

Jednak strategia nie zawsze ujawnia się w postaci sformalizowanego planu. Często można ją odczytać z utrwalonych decyzji i powtarzalnych wzorców zachowań.

Strategia może być również rozumiana jako pozycja, a więc sposób usytuowania przedsiębiorstwa względem konkurentów, klientów i partnerów. Takie podejście szczególnie mocno akcentował Porter, który wskazywał, że organizacja powinna dokonać wyboru logiki konkurowania i konsekwentnie budować system działań wzajemnie się wzmacniających (Porter, 1985). Pozycja strategiczna nie wynika z pojedynczego działania, lecz z konfiguracji wyborów dotyczących rynku docelowego, modelu kosztowego, oferty wartości oraz zakresu aktywności.



Wreszcie strategia może być traktowana jako perspektywa, czyli sposób rozumienia świata organizacyjnego. Przedsiębiorstwa różnią się nie tylko tym, co robią, ale też tym, jak interpretują zmianę, ryzyko i relacje z otoczeniem. Dla jednych strategia oznacza obronę istniejącej pozycji, dla innych – ciągle eksperymentowanie i redefiniowanie rynku. Perspektywa ta wpływa na sposób formułowania celów, akceptowany poziom niepewności oraz kulturę decyzyjną organizacji.

Z dydaktycznego punktu widzenia użyteczne jest łączenie tych ujęć. Strategia jest planem, ponieważ wymaga świadomego wyboru i alokacji zasobów. Jest wzorcem, bo ujawnia się w powtarzalnych decyzjach. Jest pozycją, bo określa miejsce przedsiębiorstwa w układzie konkurencyjnym. Jest wreszcie perspektywą, gdyż odzwierciedla to, jak organizacja rozumie swoje cele i szanse rozwojowe. Takie wielowymiarowe ujęcie umożliwia bardziej realistyczną analizę praktyki zarządzania.

Plan	Świadomie projektowany kierunek rozwoju, cele i alokacja zasobów.
Wzorzec	Powtarzalna logika decyzji widoczna w rzeczywistych działaniach.
Pozycja	Sposób usytuowania przedsiębiorstwa wobec rynku i konkurentów.
Perspektywa	Dominujący sposób interpretowania otoczenia i własnej roli.

Rys. 1. Cztery ujęcia strategii przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2005.

2.2. Poziomy strategii: korporacyjna, biznesowa i funkcjonalna

W praktyce zarządzania niezwykle istotne jest rozróżnienie poziomów strategii, ponieważ nie wszystkie decyzje strategiczne dotyczą tego samego zakresu działalności. Strategia korporacyjna odnosi się do całej organizacji i odpowiada na pytania o to, w jakich obszarach przedsiębiorstwo ma działać, jak powinien wyglądać jego portfel działalności oraz jakie zasady alokacji kapitału i kompetencji mają obowiązywać pomiędzy jednostkami biznesowymi. To na tym poziomie podejmowane są decyzje o dywersyfikacji, integracji pionowej, przejęciach, aliansach i kierunkach rozwoju całej grupy.



Strategia biznesowa dotyczy sposobu konkurowania w określonym sektorze lub segmencie rynku. Jej centralnym problemem jest zdefiniowanie propozycji wartości, sposobu budowania przewagi konkurencyjnej oraz modelu działań, który pozwoli przedsiębiorstwu uzyskiwać wyniki lepsze niż rywale. Strategia biznesowa dotyczy więc bardziej pytania „jak wygrywać”, podczas gdy strategia korporacyjna koncentruje się na pytaniu „w jakich obszarach działać”.

Na poziomie funkcjonalnym strategia obejmuje główne obszary działalności przedsiębiorstwa, takie jak marketing, finanse, produkcja, logistyka, HR czy rozwój technologiczny. Strategie funkcjonalne mają charakter wspierający – ich zadaniem jest dostarczenie takich rozwiązań w obrębie poszczególnych funkcji, które będą spójne z ogólną logiką strategii biznesowej i korporacyjnej. W praktyce oznacza to na przykład, że strategia przywództwa kosztowego musi być wsparta przez odpowiednią politykę zakupową, efektywną logistykę, standaryzację procesów i kontrolę kosztów.

Rozróżnienie poziomów strategii ma duże znaczenie dydaktyczne, ponieważ pozwala unikać częstego błędu polegającego na mieszaniu decyzji o różnej skali i konsekwencjach. Organizacja może podejmować trafne działania marketingowe i jednocześnie błędzić na poziomie portfelowym. Może też mieć spójną wizję rozwoju grupy kapitałowej, lecz nie umieć przełożyć jej na logikę konkurowania w poszczególnych jednostkach biznesowych. Właśnie dlatego zarządzanie strategiczne wymaga zarówno koordynacji pionowej, jak i horyzontalnej (Grant, 2019; Johnson, Scholes, Whittington, 2020).

W organizacjach wielobiznesowych poziom korporacyjny nabiera szczególnego znaczenia, ponieważ od jakości decyzji portfelowych zależy efektywność całego układu. Menedżerowie muszą rozstrzygać, które działalności rozwijać, które wygaszać, gdzie inwestować nadwyżki finansowe i jak transferować kompetencje między jednostkami. Z kolei w małych i średnich przedsiębiorstwach granice między poziomami strategii bywają mniej wyraźne, ale nie tracą znaczenia analitycznego. Nawet w niewielkiej firmie można odróżnić decyzje o kierunku rozwoju, logice konkurowania i sposobie organizacji funkcji wspierających.



Podsumowując, poziomy strategii porządkują przestrzeń decyzyjną przedsiębiorstwa. Pozwalają odróżnić wybory dotyczące zakresu działalności, sposobu konkutowania i organizacji funkcji. Dzięki temu łatwiej ocenić spójność strategii, trafniej diagnozować źródła problemów oraz budować system wdrożenia, w którym cele na różnych poziomach nie pozostają ze sobą w konflikcie.

Tabela 1. Poziomy strategii i dominujące pytania zarządcze

Poziom	Dominujące pytanie	Przykładowe decyzje
Korporacyjny	W jakich obszarach działać?	Dywersyfikacja, integracja, alokacja kapitału, przejęcia.
Biznesowy	Jak konkurować?	Propozycja wartości, pozycjonowanie, wybór segmentu, model kosztowy.
Funkcjonalny	Jak wspierać realizację strategii?	Marketing, produkcja, HR, finanse, logistyka, rozwój technologii.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Grant, 2019; Johnson, Scholes, Whittington, 2020.

2.3. Strategia jako źródło przewagi konkurencyjnej i tworzenia wartości

Kluczowym zadaniem strategii nie jest samo porządkowanie działań, lecz tworzenie warunków do osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników. W klasycznym ujęciu oznacza to budowanie przewagi konkurencyjnej, rozumianej jako zdolność przedsiębiorstwa do dostarczania większej wartości niż konkurenci lub do realizacji podobnej wartości przy niższych kosztach (Porter, 1985). Przewaga może mieć charakter kosztowy, jakościowy, innowacyjny, relacyjny lub opierać się na szczególnej zdolności do koordynacji działań i uczenia się.

Wartość tworzona przez przedsiębiorstwo nie jest kategorią jednowymiarową. Z perspektywy klienta oznacza relację między korzyściami a ponoszonymi kosztami, z perspektywy właścicieli – trwałą zdolność do generowania rentowności, a z perspektywy organizacyjnej – umiejętność przekształcania zasobów i kompetencji w powtarzalne wyniki. Dlatego strategia, która skupia się wyłącznie na krótkookresowym wzroście sprzedaży, lecz nie wzmacnia pozycji konkurencyjnej



ani nie buduje zdolności organizacyjnych, może okazać się skuteczna jedynie pozornie.

Podjęcie zasobowe zwraca uwagę, że przewaga nie musi wynikać wyłącznie z pozycji rynkowej. Może być zakorzeniona w trudno imitowalnych zasobach, unikalnych procesach, reputacji marki, kompetencjach menedżerskich czy kulturze organizacyjnej (Barney, 1991; Peteraf, 1993). W tym sensie strategia nie ogranicza się do zewnętrznego pozycjonowania wobec rynku, ale obejmuje również wewnętrzne projektowanie systemu zdolności, które umożliwiają osiągnięcie trwałych rezultatów.

Współczesne badania nad dynamicznymi zdolnościami pokazują ponadto, że w warunkach szybkiej zmiany sama posiadana baza zasobów nie wystarcza. Organizacja musi umieć dostrzegać nowe szanse, przejmować je poprzez inwestycje i rekonfigurować własne zasoby w odpowiedzi na zmieniające się warunki (Teece, Pisano, Shuen, 1997). Oznacza to, że przewaga konkurencyjna ma coraz częściej charakter procesowy. Nie polega jedynie na ochronie istniejących atutów, lecz na zdolności do szybkiego uczenia się i przekształcania modelu działania.

Podsumowując, strategia jest kategorią łączącą rynek, organizację i ekonomię przedsiębiorstwa. Jej sensem jest nie tylko wskazanie kierunku rozwoju, ale przede wszystkim zbudowanie takiej konfiguracji działań i zasobów, która umożliwia trwałe tworzenie wartości dla klientów, właścicieli i innych interesariuszy.

3. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa

3.1. Analiza makrootoczenia – logika PESTEL

Analiza strategiczna rozpoczyna się zwykle od rozpoznania makrootoczenia, czyli tych uwarunkowań, które znajdują się poza bezpośrednią kontrolą przedsiębiorstwa, a jednocześnie wywierają wpływ na jego możliwości rozwoju. Logika PESTEL porządkuje to rozpoznanie poprzez sześć kategorii czynników: polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, ekologiczne i prawne. Ujęcie



to jest użyteczne, ponieważ zmusza menedżerów do patrzenia szerzej niż przez pryzmat bezpośredniej konkurencji.

Czynniki polityczne obejmują stabilność instytucjonalną, polityki publiczne, poziom interwencji państwa, system wsparcia dla inwestycji czy kierunki polityki przemysłowej. W niektórych sektorach – jak energetyka, farmacja, transport czy żywność – wpływ polityki państwa może być decydujący dla opłacalności inwestycji. Czynniki ekonomiczne dotyczą m.in. stóp procentowych, inflacji, kursów walutowych, poziomu wynagrodzeń i ogólnej koniunktury. Nawet dobra strategia biznesowa może zostać osłabiona przez niewłaściwe uwzględnienie cykliczności gospodarki i zmian kosztu kapitału.

Wymiar społeczny obejmuje demografię, style życia, wartości konsumenckie oraz przemiany na rynku pracy. Przykładowo starzenie się społeczeństw, wzrost znaczenia zdrowia, oczekiwanie wygody i natychmiastowości czy rosnąca wrażliwość ekologiczna wpływają na kształt popytu i wymagają zmian w ofercie przedsiębiorstw. Wymiar technologiczny odnosi się do tempa innowacji, cyfryzacji procesów, rozwoju sztucznej inteligencji, automatyzacji i dostępności nowych platform technologicznych.

W ostatnich latach coraz większego znaczenia nabiera także wymiar ekologiczny oraz prawny. Regulacje środowiskowe, wymogi raportowania niefinansowego, presja na gospodarkę obiegu zamkniętego i oczekiwania związane z odpowiedzialnością społeczną przedsiębiorstw stają się elementami realnie wpływającymi na modele biznesowe. Zmiany prawne i standardy branżowe mogą zarówno ograniczać swobodę działania, jak i tworzyć przewagi dla organizacji lepiej przygotowanych do adaptacji.

Siła analizy PESTEL nie polega na sporządzeniu długiej listy trendów, lecz na identyfikacji tych zmian, które mają największe znaczenie strategiczne. Dobra analiza makrootoczenia powinna wskazywać, które czynniki mogą zmienić strukturę popytu, rentowność sektora, dostępność zasobów albo tempo koniecznej transformacji organizacyjnej. W praktyce warto łączyć PESTEL z oceną



prawdopodobieństwa zmian i ich potencjalnej siły oddziaływania (Teece, 2020; Grant, 2019)

Podsumowując, analiza makrootoczenia pełni funkcję radaru strategicznego. Nie daje prostych odpowiedzi, ale pozwala wcześniej dostrzec zjawiska, które w przyszłości mogą przekształcić warunki konkurencji. Dzięki temu przedsiębiorstwo nie ogranicza się do reagowania na skutki zmian, lecz może próbować wykorzystać je jako źródło przewagi.

P – polityczne ↓ instytucje, polityki publiczne, wsparcie inwestycji, stabilność otoczenia	E – ekonomiczne ↓ inflacja, stopy procentowe, kursy walut, poziom dochodów i koszt kapitału	S – społeczne ↓ demografia, style życia, wartości konsumenckie, rynek pracy
T – technologiczne ↓ cyfryzacja, AI, automatyzacja, tempo innowacji, platformy technologiczne	E – ekologiczne ↓ regulacje środowiskowe, ESG, gospodarka obiegu zamkniętego, ślad środowiskowy	L – prawne ↓ prawo pracy, podatki, standardy branżowe, ochrona danych, compliance

Rys. 2. Logika analizy PESTEL

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Teece, 2020; Grant, 2019.

3.2. Sektor i konkurencja – model pięciu sił Portera

Jeżeli analiza makrootoczenia odpowiada na pytanie, jakie siły zewnętrzne kształtują pole gry, to model pięciu sił Portera porządkuje pytanie o atrakcyjność sektora i mechanizmy konkurencji wewnątrz branży. Model obejmuje: rywalizację między istniejącymi konkurentami, siłę przetargową nabywców, siłę przetargową dostawców, groźbę substytutów oraz ryzyko wejścia nowych konkurentów (Porter, 1980). Jego zasadniczą zaletą jest wskazanie, że rentowność przedsiębiorstwa zależy nie tylko od bezpośrednich działań rywali, lecz od całej struktury sektora.

Rywalizacja wewnątrz sektora jest zwykle najsilniej widocznym elementem konkurencji, jednak nie zawsze jest czynnikiem najważniejszym. W niektórych branżach większe znaczenie ma siła nabywców, którzy wymuszają obniżki cen i przenoszą na dostawców ciężar kosztów. W innych kluczowe okazują się bariery wejścia lub substytuty, które redefiniują samą kategorię produktu. Dla przykładu na



rynku transportu osobowego konkurują nie tylko tradycyjne firmy taksówkarskie, ale także platformy cyfrowe, komunikacja publiczna, mikromobilność i praca zdalna jako pośredni substytut mobilności codziennej.

Z punktu widzenia zarządzania strategicznego model Portera ma znaczenie większe niż prosta diagnoza natężenia konkurencji. Pozwala on zidentyfikować, które elementy struktury sektora najbardziej wpływają na marżę, stabilność popytu i możliwość utrzymania przewagi. Jeżeli sektor cechuje się niskimi barierami wejścia, a produkt jest słabo zróżnicowany, to strategia oparta wyłącznie na wzroście sprzedaży może prowadzić do erozji rentowności. Jeżeli z kolei bariery wejścia są wysokie, a koszty zmiany dostawcy duże, organizacja może budować bardziej stabilną pozycję.

Podsumowując, model pięciu sił Portera pomaga ocenić, czy sektor jest atrakcyjny ekonomicznie i na czym polega jego logika konkurencyjna. Dzięki temu przedsiębiorstwo może nie tylko reagować na działania rywali, lecz projektować strategię w odniesieniu do głębszej struktury rynku.

	Nowi konkurenci	
Dostawcy	Rywalizacja w sektorze	Nabywcy
	Substytuty	

Rys. 3. Model pięciu sił Portera

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Porter, 1980.

3.3. Zasoby, kompetencje i dynamiczne zdolności – podejście VRIO

Podejście zasobowe przesuwają punkt ciężkości analizy strategicznej z pozycji rynkowej na wnętrze organizacji. Zakłada ono, że trwała przewaga konkurencyjna może być zakorzeniona w zasobach i kompetencjach, które są wartościowe, rzadkie, trudne do imitacji oraz właściwie zorganizowane. Logika ta została uporządkowana w modelu VRIO, który stanowi praktyczne narzędzie oceny potencjału strategicznego przedsiębiorstwa (Barney, 1991).



Pierwszym kryterium jest wartość. Zasób ma znaczenie strategiczne tylko wtedy, gdy pomaga wykorzystać szansę rynkową albo neutralizować zagrożenie. Sam fakt posiadania aktywa nie jest jeszcze źródłem przewagi, jeśli nie przekłada się ono na lepszą efektywność, wyższą jakość oferty lub większą elastyczność działania. Drugim kryterium jest rzadkość. Jeżeli dany zasób jest powszechnie dostępny, trudno oczekiwać, by stał się podstawą trwałej przewagi.

Trzecie kryterium dotyczy imitowalności. Nawet wartościowy i rzadki zasób może szybko stracić znaczenie, jeżeli konkurenci bez większych kosztów są w stanie go skopiować. Dlatego szczególne znaczenie mają zasoby oparte na historii organizacji, złożonych relacjach, wiedzy ukrytej, kulturze lub specyficznej integracji procesów. Czwarte kryterium odnosi się do organizacji, a więc zdolności przedsiębiorstwa do wykorzystywania posiadanych zasobów. Firma może dysponować unikalną technologią, ale jeśli nie potrafi jej skomercjalizować, zasób nie przełoży się na wynik.

W praktyce analiza VRIO jest szczególnie przydatna przy ocenie kompetencji, które są trudne do uchwycenia w sprawozdawczości finansowej. Mogą to być zdolności do projektowania doświadczenia klienta, szybkość koordynacji międzyfunkcyjnej, jakość procesów rozwojowych, reputacja marki, umiejętność wdrażania zmian czy sieć relacji partnerskich. W wielu współczesnych sektorach to właśnie te miękkie i relacyjne zasoby decydują o przewadze bardziej niż pojedyncze aktywa materialne.

Warto uzupełnić analizę VRIO o pojęcie dynamicznych zdolności. Organizacja nie działa w stabilnym środowisku, dlatego oprócz oceny tego, co posiada obecnie, należy pytać o to, czy potrafi wykrywać nowe możliwości, szybko uczyć się i rekonfigurować zasoby. Dynamiczne zdolności są szczególnie ważne w sektorach cyfrowych, gdzie przewaga może przesuwać się z produktu na platformę, z produktu na dane albo z technologii na zdolność integracji ekosystemu (Barney, 1991).

Podsumowując, analiza zasobów i kompetencji przypomina, że strategia nie jest wyłącznie odpowiedzią na otoczenie. Jest również projektem rozwoju



organizacji. Skuteczne przedsiębiorstwo nie tylko wybiera rynek, ale buduje taki system zasobów i zdolności, który pozwala mu działać lepiej niż konkurenci i szybciej dostosowywać się do zmian.

Tabela 2. Logika interpretacji modelu VRIO

Kryterium	Pytanie analityczne
Value	Czy zasób pomaga wykorzystać szansę lub neutralizować zagrożenie?
Rarity	Czy zasób jest relatywnie rzadki względem konkurentów?
Imitability	Czy konkurenci mogą łatwo i tanio skopiować zasób lub kompetencję?
Organization	Czy przedsiębiorstwo jest zorganizowane tak, by wykorzystać zasób?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Barney, 1991.

4. Kierunki wzrostu i modele wyboru strategicznego

4.1. Macierz Ansoffa jako model kierunków wzrostu

Wzrost przedsiębiorstwa może przyjmować różne formy, a wybór kierunku ekspansji należy do podstawowych decyzji strategicznych. Jednym z najbardziej trwałych narzędzi porządkujących tę decyzję pozostaje macierz Ansoffa, która różnicuje warianty wzrostu według dwóch osi: produktów oraz rynków – dotychczasowych albo nowych (Ansoff, 1957). Powstają w ten sposób cztery podstawowe logiki wzrostu: penetracja rynku, rozwój produktu, rozwój rynku oraz dywersyfikacja.

Penetracja rynku oznacza intensyfikację sprzedaży dotychczasowych produktów na obecnych rynkach. Działania tego typu obejmują zwykle poprawę dystrybucji, komunikacji, polityki cenowej, programów lojalnościowych lub jakości obsługi. Strategia ta jest relatywnie najmniej ryzykowna, ponieważ przedsiębiorstwo działa w znanym środowisku produktowo-rynkowym. Nie oznacza to jednak, że jest



łatwa – na rynkach dojrzałych często wymaga bardzo sprawnego zarządzania marżą, kosztami pozyskania klienta i efektywnością kanałów.

Rozwój produktu polega na wprowadzaniu nowych lub ulepszonych rozwiązań dla obecnych klientów. Organizacja korzysta wtedy z istniejących relacji rynkowych, ale zwiększa zakres wartości oferowanej odbiorcom. Rozwój rynku oznacza natomiast przeniesienie dotychczasowego produktu do nowego segmentu, regionu geograficznego lub kanału dystrybucji. Najbardziej ryzykowna jest dywersyfikacja, która łączy nowy produkt z nowym rynkiem i dlatego wymaga jednocześnie budowania nowej wiedzy produktowej oraz nowej wiedzy rynkowej.

Dydaktyczna siła macierzy Ansoffa polega na tym, że zmusza przedsiębiorstwo do nazwania źródła wzrostu i oszacowania ryzyka. Firmy często deklarują strategię rozwojową, ale nie potrafią jasno określić, czy wzrost ma pochodzić z lepszego wykorzystania bazy klientów, z rozszerzenia oferty, z ekspansji geograficznej czy z wejścia w całkiem nową działalność. Sam akt klasyfikacji ułatwia dyskusję o zasobach, czasie zwrotu i wymaganych kompetencjach.

W warunkach współczesnych warto także pamiętać, że granice między wariantami wzrostu bywają płynne. Rozwój aplikacji dla dotychczasowych klientów może być jednocześnie rozwojem produktu i przygotowaniem do wejścia na nowy rynek usług subskrypcyjnych. Mimo tej złożoności macierz Ansoffa pozostaje użyteczna jako pierwsza rama porządkująca wybór kierunku rozwoju.

Podsumowując, model Ansoffa nie daje gotowej odpowiedzi na pytanie, która strategia jest najlepsza, lecz pomaga świadomie rozpoznać poziom niepewności i zakres zmian, jakie przedsiębiorstwo zamierza podjąć. Dzięki temu proces formułowania strategii staje się bardziej przejrzysty i mniej intuicyjny.



	Produkty obecne	Produkty nowe
Rynki obecne	Penetracja rynku większa sprzedaż dotychczasowym klientom	Rozwój produktu nowe warianty, modyfikacje, ulepszenia
Rynki nowe	Rozwój rynku nowe segmenty lub geografie	Dywersyfikacja nowe produkty i nowe rynki

Rys. 4. Macierz Ansoffa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ansoff, 1957.

4.2. Zarządzanie portfelem działalności – macierz BCG

Jeżeli macierz Ansoffa porządkuje kierunki wzrostu, to macierz BCG wspiera myślenie o portfelu działalności i alokacji zasobów pomiędzy różne produkty, marki lub jednostki biznesowe. W klasycznej postaci wykorzystuje ona dwie zmienne: tempo wzrostu rynku oraz względny udział w rynku. Na tej podstawie wyróżnia się cztery kategorie: gwiazdy, dojne krowy, znaki zapytania i psy. Mimo uproszczeń model ten nadal pełni ważną funkcję dydaktyczną, ponieważ pomaga uporządkować rozmowę o priorytetach inwestycyjnych.

Gwiazdy działają na rosnących rynkach i jednocześnie mają silną pozycję konkurencyjną. Wymagają inwestycji, ale mogą stać się źródłem przyszłej gotówki. Dojne krowy funkcjonują na rynkach dojrzałych i generują nadwyżki finansowe, które mogą finansować rozwój innych obszarów. Znaki zapytania operują na atrakcyjnych rynkach, lecz nie mają jeszcze mocnej pozycji, dlatego wymagają trudnych decyzji o tym, czy warto inwestować w ich rozwój. Psy to działalności o niskim wzroście i słabej pozycji, które często absorbują uwagę bardziej, niż wnoszą do portfela.



Największą wartością macierzy BCG nie jest dokładność prognostyczna, lecz zdolność do porządkowania decyzji portfelowych. Organizacje często utrzymują zbyt wiele słabych inicjatyw, licząc na to, że każda z nich „jeszcze się rozwinie”. Tymczasem ograniczoność zasobów sprawia, że skuteczna strategia wymaga selekcji. Macierz BCG zmusza do zadania pytania, które działalności finansują rozwój, które mają potencjał wzrostu, a które należałoby wygaszać lub przeprojektować.

We współczesnych realiach model powinien być stosowany ostrożnie i uzupełniany o dodatkowe kryteria: rentowność, koszty obsługi klienta, poziom synergetyczności, potencjał danych, znaczenie strategiczne dla ekosystemu czy rolę w budowaniu relacji z klientem. Nie każda działalność o słabym udziale musi być likwidowana, jeśli pełni ważną funkcję w całym modelu biznesowym. Niemniej jako narzędzie dydaktyczne macierz BCG nadal skutecznie uczy selektywnego myślenia o alokacji zasobów (Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R., 2020)

Podsumowując, portfel strategiczny nie powinien być rozumiany jako zbiór równorzędnych inicjatyw. Zarządzanie portfelem polega na ciągłym równoważeniu wzrostu, rentowności i ryzyka oraz na gotowości do podejmowania decyzji o inwestowaniu, utrzymywaniu lub wygaszaniu wybranych obszarów działalności.

Względny udział w rynku →

Tempo wzrostu rynku →	Znaki zapytania wysoki wzrost, niski udział	Gwiazdy wysoki wzrost, wysoki udział
	Psy niski wzrost, niski udział	Dojne krowy niski wzrost, wysoki udział

Rys. 5. Macierz BCG

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Johnson, Scholes, Whittington, 2020.



4.3. Strategie konkurencyjne Portera i wybór logiki konkurowania

Wybór kierunku wzrostu i portfela działalności musi zostać powiązany z wyborem logiki konkurowania. W tym obszarze kluczowe znaczenie ma typologia strategii konkurencyjnych Portera, obejmująca przywództwo kosztowe, zróżnicowanie oraz koncentrację (Porter, 1985). Jej siła polega na przypomnieniu, że organizacja nie może skutecznie konkurować w każdy możliwy sposób jednocześnie. Musi zdecydować, czy chce wygrywać przede wszystkim przez koszt, unikalność oferty, czy precyzyjne dopasowanie do określonego segmentu.

Strategia przywództwa kosztowego opiera się na budowaniu takiego systemu działań, który pozwala przedsiębiorstwu dostarczać porównywalną wartość przy niższych kosztach niż konkurenci. Wymaga ona zwykle standaryzacji, skali, dyscypliny procesowej, sprawnej logistyki i kontroli kosztów pośrednich. Nie oznacza jednak wyłącznie „sprzedawania taniej”; chodzi raczej o zdolność do osiągnięcia przewagi ekonomicznej przy zachowaniu akceptowalnej wartości dla klienta.

Strategia zróżnicowania polega na tworzeniu oferty postrzeganej jako odmienna i wartościowa przez klientów. Źródłem przewagi mogą być jakość, wzornictwo, obsługa, innowacyjność, marka, doświadczenie klienta, personalizacja albo komplementarne usługi. Zróżnicowanie nie może być jednak przypadkowe – musi odpowiadać na cechy, za które klient rzeczywiście jest gotów zapłacić. W przeciwnym razie organizacja ponosi wyższe koszty bez odpowiedniej premii cenowej lub lojalnościowej.

Strategia koncentracji polega na ukierunkowaniu działań na wybrany segment rynku, grupę klientów, niszę geograficzną lub kategorię potrzeb. Przedsiębiorstwo rezygnuje wtedy z ambicji szerokiego pokrycia rynku na rzecz głębszego dopasowania do specyficznych oczekiwań wybranego obszaru. Koncentracja może być realizowana zarówno w logice kosztowej, jak i zróżnicowania. Jej zaletą jest możliwość budowy silnej pozycji w niszy, ale ryzykiem – nadmierna zależność od jednego segmentu.



W praktyce ważne jest nie tyle mechaniczne przypisanie firmy do jednej kategorii, ile zrozumienie, że przewaga strategiczna wynika ze spójności całego systemu działań. Organizacja, która deklaruje zróżnicowanie, lecz równocześnie prowadzi politykę radykalnej oszczędności kosztem jakości doświadczenia klienta, osłabia własną pozycję. Podobnie firma próbująca jednocześnie być najtańsza i najbardziej wyjątkowa może popaść w niespójność, którą Porter określał jako utknięcie pośrodku.

Podsumowując, strategie konkurencyjne Portera pozostają jednym z najważniejszych narzędzi porządkujących logikę konkurowania. Uczą, że przewaga nie wynika z deklaracji, lecz z konsekwentnego dostosowania oferty, procesów i zasobów do wybranego sposobu tworzenia wartości.

Tabela 3. Dominująca logika trzech strategii konkurencyjnych

Strategia	Podstawowa logika	Typowe warunki powodzenia
Przywództwo kosztowe	Niższy koszt dostarczania porównywalnej wartości.	Skala, standaryzacja, sprawne procesy, kontrola kosztów.
Zróżnicowanie	Wyższa gotowość klienta do zapłaty za unikalną wartość.	Marka, innowacja, jakość doświadczenia, design, obsługa.
Koncentracja	Precyzyjne dopasowanie do wybranej niszy.	Znajomość segmentu, specyficzna oferta, bliskość klienta.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Porter, 1985.

5. Implementacja i kontrola strategii

5.1. Balanced Scorecard i mapa strategii

Nawet najlepiej sformułowana strategia nie przynosi wartości, jeśli nie zostanie przełożona na system codziennych działań. Problem implementacji strategii polega na tym, że decyzje podejmowane na poziomie zarządu muszą zostać zrozumiane, zaakceptowane i operacjonalizowane przez wiele jednostek organizacyjnych. To właśnie na etapie wdrożenia ujawnia się, czy strategia jest realnie spójna, czy też pozostaje jedynie atrakcyjną deklaracją. Dlatego współczesne



zarządzanie strategiczne akcentuje nie tylko wybór strategii, ale również architekturę jej wdrażania.

Jednym z najważniejszych narzędzi wspierających ten proces jest Balanced Scorecard, zaproponowana przez Kaplana i Nortona jako metoda przekładania strategii na mierzalny system działań i wskaźników (Kaplan & Norton, 1996). Jej podstawowa logika polega na tym, że organizacja nie powinna oceniać strategii wyłącznie przez pryzmat wyników finansowych. Potrzebny jest zestaw perspektyw, które pokazują zależności między finansami, klientem, procesami wewnętrznymi oraz rozwojem organizacyjnym.

W perspektywie finansowej przedsiębiorstwo określa, jakie wyniki ekonomiczne chce osiągać i jak będzie mierzyć sukces strategii. Perspektywa klienta odpowiada na pytanie, jakie wartości firma ma dostarczać odbiorcom i jaką pozycję chce zajmować na rynku. Perspektywa procesów wewnętrznych wskazuje, które procesy muszą działać lepiej, by strategia była wykonalna, natomiast perspektywa rozwoju i uczenia się dotyczy kompetencji, kultury, technologii i zasobów informacyjnych, które umożliwiają długookresową realizację celów.

Szczególnie użytecznym rozwinięciem Balanced Scorecard jest mapa strategii. Pokazuje ona zależności przyczynowo-skutkowe pomiędzy celami w poszczególnych perspektywach. Dzięki temu strategia przestaje być listą odrębnych wskaźników, a staje się logiczną narracją: organizacja rozwija określone kompetencje, usprawnia procesy, dzięki temu dostarcza większą wartość klientowi, a to przekłada się na wyniki finansowe. Mapa strategii zwiększa przejrzystość wdrożenia i ułatwia komunikację priorytetów w całej organizacji.

W praktyce wdrożeniowej znaczenie Balanced Scorecard polega również na tym, że wymusza wybór niewielkiej liczby celów i miar krytycznych. Jednym z częstych błędów organizacji jest budowanie zbyt rozbudowanych systemów raportowania, które generują nadmiar informacji, ale nie wspierają decyzji. Dobrze zaprojektowana karta wyników powinna być selektywna, logiczna i powiązana z rzeczywistymi wyborami strategicznymi, a nie z rutynową listą wskaźników operacyjnych.



Podsumowując, implementacja strategii wymaga narzędzi, które łączą logikę długookresowego wyboru z codziennym zarządzaniem. Balanced Scorecard i mapa strategii są użyteczne właśnie dlatego, że pomagają przełożyć ogólną wizję na cele, miary i działania rozumiane w całej organizacji.

Perspektywa finansowa – wyniki i tworzenie wartości
Perspektywa klienta – propozycja wartości i pozycja rynkowa
Perspektywa procesów – kluczowe procesy realizacji strategii
Perspektywa rozwoju – kompetencje, kultura, technologia i uczenie się

Rys. 6. Uproszczona mapa perspektyw Balanced Scorecard

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kaplan, Norton, 1996; 2004.

5.2. Kontrola strategiczna, KPI i logika uczenia się organizacji

Implementacja strategii nie kończy się na przypisaniu wskaźników. Organizacja musi stworzyć system kontroli strategicznej, który pozwoli ocenić, czy rzeczywiste wyniki są zgodne z przyjętą logiką działania i czy założenia strategii pozostają aktualne. Kontrola strategiczna różni się od kontroli operacyjnej tym, że nie dotyczy wyłącznie zgodności wykonania z planem, ale także trafności samego planu. W warunkach niepewności równie ważne jak pytanie „czy realizujemy strategię?” jest pytanie „czy realizujemy właściwą strategię?”.

W tym kontekście kluczowe znaczenie mają KPI, czyli kluczowe wskaźniki efektywności. Ich dobór nie może być przypadkowy. Wskaźnik ma sens tylko wtedy, gdy odzwierciedla istotny element logiki strategii i wspiera decyzje menedżerskie. Przykładowo organizacja realizująca strategię zróżnicowania nie powinna oceniać powodzenia wyłącznie przez poziom kosztów jednostkowych. Musi monitorować również doświadczenie klienta, wskaźniki lojalności, jakość innowacji i czas reakcji na problemy.

Ważną funkcją kontroli strategicznej jest także uczenie się organizacji. Dane nie służą jedynie do raportowania, ale do testowania hipotez strategicznych. Jeżeli przedsiębiorstwo zakłada, że nowy model subskrypcyjny zwiększy retencję klientów,



to system kontroli powinien umożliwiać szybkie sprawdzenie, czy tak się rzeczywiście dzieje, w jakich segmentach i przy jakich kosztach. W tym sensie kontrola strategiczna staje się mechanizmem ciągłej korekty kursu, a nie wyłącznie narzędziem oceny ex post.

W praktyce istotnym zagrożeniem jest nadmierna formalizacja. Zbyt rozbudowane systemy monitoringu mogą obciążać organizację, prowadzić do zachowań rytualnych i odrywać uwagę od realnego sensu strategii. Dlatego skuteczna kontrola strategiczna powinna być selektywna, cykliczna i powiązana z procesem podejmowania decyzji. Lepiej mierzyć mniej, ale sensowniej, niż tworzyć obszerny system raportowy, którego nikt nie interpretuje w kontekście wyborów strategicznych.

Szczególne znaczenie ma także zgodność między systemem motywacyjnym a strategią. Jeśli organizacja deklaruje orientację długookresową, lecz premiuje wyłącznie krótkookresową sprzedaż, będzie wzmacniała zachowania sprzeczne z własną strategią. Kontrola strategiczna obejmuje więc nie tylko liczby, ale cały system zarządzania: zasady odpowiedzialności, rytm przeglądów strategicznych, komunikację oraz zachęty (Kaplan, Norton, 2024).

Podsumowując, kontrola strategiczna jest warunkiem trwałości strategii. Pozwala nie tylko ocenić stopień realizacji celów, ale także rozpoznawać błędne założenia, korygować kierunek działania i rozwijać organizacyjną zdolność uczenia się.

Tabela 4. Przykładowe KPI wspierające implementację strategii

Perspektywa	Przykładowe KPI	Sens strategiczny
Finansowa	Marża operacyjna, ROIC, przychód z nowych produktów	Ocena trwałości ekonomicznej strategii.
Klienta	Retencja, udział klienta w koszyku	Ocena atrakcyjności propozycji wartości.
Procesów	Czas realizacji, wskaźnik błędów, terminowość wdrożeń	Ocena sprawności realizacji strategii.
Rozwoju	Kompetencje krytyczne, rotacja talentów, adopcja technologii	Ocena zdolności do uczenia się i zmiany.



6. Współczesne wyzwania zarządzania strategicznego

Pierwszym z najważniejszych współczesnych wyzwań zarządzania strategicznego jest cyfryzacja i związana z nią zmiana logiki konkurencji. Coraz więcej sektorów doświadcza przejścia od konkurencji produktowej do konkurencji ekosystemowej, w której istotne stają się dane, interfejs klienta, integracje platformowe oraz zdolność do budowy efektów sieciowych. Dla wielu przedsiębiorstw oznacza to konieczność redefinicji modelu biznesowego, a nie jedynie wdrożenia nowych narzędzi informatycznych.

Drugim wyzwaniem jest rosnąca rola zwinności strategicznej. Organizacje muszą łączyć długookresowy kierunek z krótkimi cyklami uczenia się. W praktyce oznacza to potrzebę budowy strategii, która nie jest sztywnym planem, lecz ramą porządkującą eksperymentowanie, priorytety i tempo adaptacji. Zdolność do szybkiego testowania hipotez, rekonfiguracji zasobów i uczenia się na podstawie danych staje się elementem konkurencyjności równie ważnym jak sama pozycja rynkowa.

Trzecim wyzwaniem pozostaje zrównoważony rozwój i presja regulacyjna. Strategia przedsiębiorstwa coraz częściej musi uwzględniać nie tylko rentowność, lecz także ślad środowiskowy, odpowiedzialność społeczną, odporność łańcuchów dostaw oraz przejrzystość raportowania. W wielu branżach kwestie te przestały być domeną działań wizerunkowych i stały się elementem podstawowego modelu działania. Organizacje ignorujące ten wymiar ryzykują utratę reputacji, pogorszenie dostępu do kapitału albo opóźnioną adaptację do wymogów regulacyjnych.

Czwartym wyzwaniem jest geopolityczna i ekonomiczna niestabilność. Zmiany kursów walut, zakłócenia w łańcuchach dostaw, konflikty handlowe, napięcia regulacyjne i presja kosztowa sprawiają, że przewaga operacyjna musi iść w parze z odpornością strategiczną. Coraz częściej menedżerowie pytają nie tylko o efektywność, ale także o zdolność organizacji do utrzymania działania w warunkach wstrząsu.



Wreszcie, trwałym wyzwaniem jest integracja perspektywy strategicznej z codziennym zarządzaniem. Wiele organizacji posiada formalne dokumenty strategiczne, lecz nie potrafi przełożyć ich na system decyzji, który byłby zrozumiały dla menedżerów średniego szczebla i zespołów operacyjnych. Dlatego współczesne zarządzanie strategiczne wymaga nie tylko analitycznej trafności, ale także komunikacyjnej prostoty, zdolności przywódczych i spójności całego systemu organizacyjnego.

Podsumowując, zarządzanie strategiczne w XXI wieku jest obszarem wymagającym równowagi między stabilnością a adaptacją. Skuteczna organizacja musi jednocześnie wiedzieć, dokąd zmierza, i potrafić korygować trasę w odpowiedzi na nowe informacje.

7. Wnioski końcowe

Przegląd podstawowych koncepcji zarządzania strategicznego pokazuje, że strategia nie jest pojedynczym narzędziem, lecz złożonym systemem myślenia i działania. Obejmuje rozumienie rynku, analizę zasobów, wybór kierunków wzrostu, projektowanie przewagi konkurencyjnej oraz tworzenie mechanizmów wdrożenia i uczenia się. Klasyczne modele – takie jak PESTEL, pięć sił Portera, VRIO, macierz Ansoffa, macierz BCG czy Balanced Scorecard – nie straciły użyteczności, o ile są stosowane refleksyjnie i w sposób dopasowany do realiów współczesnych organizacji.

W praktyce menedżerskiej najważniejsze pozostaje utrzymanie spójności między strategią a systemem działań. Przedsiębiorstwa nie osiągają trwałego sukcesu dlatego, że formułują efektowne deklaracje, lecz dlatego, że potrafią przełożyć wybrany sposób konkurowania na ofertę, procesy, zasoby, wskaźniki i kulturę organizacyjną. To właśnie ta spójność decyduje o jakości przewagi konkurencyjnej.

Z perspektywy dydaktycznej istotne jest, by strategii nie traktować jako abstrakcyjnego opisu, ale jako praktykę decyzyjną. Studenci i menedżerowie powinni umieć wykorzystywać narzędzia analizy strategicznej do rozwiązywania



konkretnych problemów: oceny atrakcyjności rynku, wyboru kierunku wzrostu, rozpoznania kompetencji kluczowych czy budowy systemu wdrożenia. Strategia staje się wtedy nie tylko obszarem wiedzy, ale także kompetencją praktyczną.

Podsumowując, zarządzanie strategiczne pozostaje centralnym wymiarem nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem. Łączy ono analizę, wybór i działanie, a jego jakość ujawnia się nie w deklaracjach, lecz w zdolności organizacji do trwałego tworzenia wartości w zmiennym otoczeniu.

8. Ćwiczenia warsztatowe i case study z rozwiązaniami

Poniższe ćwiczenia mają charakter warsztatowy. Każde case study zostało oparte na fikcyjnym przedsiębiorstwie, lecz odwołuje się do realistycznych problemów zarządzania strategicznego. Po każdym zadaniu przedstawiono modelowe rozwiązanie. Wszystkie firmy i dane mają charakter dydaktyczny.

8.1. Case study 1 – N-Food Pack

N-Food Pack jest producentem opakowań dla sektora spożywczego. Firma przez wiele lat budowała pozycję na rynku krajowym dzięki szerokiej ofercie standardowych opakowań z tworzyw sztucznych, wysokiej terminowości dostaw oraz relatywnie konkurencyjnej cenie. W ostatnich trzech latach przedsiębiorstwo zaczęło jednak odczuwać rosnącą presję kosztową wynikającą ze wzrostu cen energii i surowców, a także presję regulacyjną dotyczącą ograniczania jednorazowych tworzyw sztucznych. Równocześnie na rynku pojawili się nowi klienci zainteresowani opakowaniami biodegradowalnymi i rozwiązaniami zgodnymi z logiką gospodarki obiegu zamkniętego.

Zarząd rozważa trzy kierunki strategiczne. Pierwszy polega na obronie dotychczasowego modelu biznesowego poprzez dalszą optymalizację kosztów, automatyzację części procesów i utrzymanie konkurencji cenowej. Drugi zakłada rozwój produktu przez inwestycję w linię opakowań biodegradowalnych kierowanych do obecnych klientów sektora spożywczego. Trzeci przewiduje wejście



na nowy rynek B2B usług projektowania opakowań premium dla producentów żywności ekologicznej oraz marek rzemieślniczych.

Dodatkowo N-Food Pack posiada trzy główne grupy działalności: linię klasycznych opakowań standardowych, linię opakowań premium oraz pilotażowy projekt rozwiązań biodegradowalnych. Linia standardowa generuje najwyższe przepływy pieniężne, ale działa na rynku o malejącym wzroście i wysokiej presji cenowej. Linia premium ma ograniczony udział, lecz rozwija się dynamiczniej. Projekt biodegradowalny znajduje się na etapie wczesnych inwestycji i nie osiąga jeszcze rentowności.

Tabela 5. Dane syntetyczne dla N-Food Pack

Linia	Tempo wzrostu rynku	Pozycja konkurencyjna	Marża operacyjna
Opakowania standardowe	niskie	wysoka	średnia
Opakowania premium	średnie	średnia	średnia
Opakowania biodegradowalne	wysokie	niska	ujemna
Usługi projektowe (pomysł)	nieustalone	brak	nieustalona

Źródło: opracowanie własne; dane syntetyczne przygotowane wyłącznie do celów dydaktycznych.

Zadania do realizacji

1. Zaklasyfikuj obecne obszary działalności N-Food Pack do pól macierzy BCG i uzasadnij wybór.
2. Oceń trzy kierunki rozwoju z perspektywy macierzy Ansoffa.
3. Wskaż, które elementy analizy PESTEL mają dla firmy największe znaczenie.
4. Zaproponuj rekomendację strategiczną na najbliższe dwa lata.

Przykładowe rozwiązanie

Linia standardowa przypomina dojrzałą krowę: działa na rynku o niskim wzroście, ma relatywnie silną pozycję i generuje przepływy finansowe. Linia



premium może być traktowana jako znak zapytania z potencjałem do wzrostu, ponieważ rynek rozwija się szybciej, lecz przewaga firmy nie jest jeszcze ugruntowana. Projekt biodegradowalny odpowiada znakowi zapytania o wysokim potencjale strategicznym, ale również o wysokim ryzyku inwestycyjnym. Usługi projektowe nie powinny być jeszcze klasyfikowane portfelowo – najpierw wymagają walidacji popytu.

Z perspektywy Ansoffa obrona dotychczasowego modelu oznacza penetrację rynku, inwestycja w opakowania biodegradowalne stanowi rozwój produktu, a wejście w usługi projektowe dla nowych kategorii klientów zbliża się do dywersyfikacji. Kluczowe znaczenie w analizie PESTEL mają czynniki ekologiczne i prawne, ponieważ regulacje środowiskowe mogą przyspieszyć spadek atrakcyjności obecnego portfela. Rekomendowana strategia powinna łączyć ochronę przepływów z linii standardowej z selektywną, ale konsekwentną inwestycją w rozwiązania biodegradowalne. Jednocześnie usługi projektowe warto rozwijać w formule pilotażowej, aby ograniczyć ryzyko dywersyfikacji.

8.2. Case study 2 – AuroraStay Business Hotels

AuroraStay Business Hotels to sieć hoteli miejskich średniej klasy, skoncentrowana na klientach biznesowych i uczestnikach wydarzeń branżowych. Przez lata firma konkurowała lokalizacją, stabilnym standardem usług oraz umiarkowaną ceną. W ostatnim czasie zauważono jednak spadek lojalności klientów korporacyjnych, większą presję platform rezerwacyjnych oraz wzrost znaczenia doświadczenia cyfrowego – zwłaszcza prostoty rezerwacji, automatyzacji meldunku, personalizacji komunikacji i jakości programu lojalnościowego.

Zarząd zastanawia się nad dwoma kierunkami. Pierwszy zakłada dalszą optymalizację kosztową i obronę pozycji w średnim segmencie cenowym. Drugi polega na częściowym zróżnicowaniu oferty poprzez rozwój aplikacji mobilnej, usług self check-in, pakietów abonamentowych dla klientów korporacyjnych oraz nowego standardu pobytu dla częstych gości. Jednocześnie dział operacyjny obawia



się wzrostu złożoności procesów, a dział finansowy wskazuje na rosnące koszty pracy i energii.

Tabela 6. Syntetyczna diagnoza strategiczna AuroraStay

Obszar	Stan obecny	Implikacja strategiczna
Relacja z klientem	Rosnąca rola kanałów cyfrowych	Potrzeba wzmocnienia doświadczenia klienta.
Koszty	Wzrost kosztów pracy i energii	Presja na efektywność operacyjną.
Konkurencja	Platformy i hotele butikowe	Ryzyko erozji pozycji w średnim segmencie.
Lojalność	Spadek retencji klientów korporacyjnych	Potrzeba nowej propozycji wartości.

Zadania do realizacji

1. Oceń sytuację AuroraStay z perspektywy pięciu sił Portera.
2. Zaproponuj, czy firma powinna wzmocniać przywództwo kosztowe, czy przejść w stronę zróżnicowania.
3. Wskaż przykładowe cele i KPI w logice Balanced Scorecard.
4. Oceń, które zasoby niematerialne mogą być dla firmy źródłem przewagi konkurencyjnej.

Przykładowe rozwiązanie

Największe znaczenie w analizie pięciu sił mają siła nabywców i substytuty. Klienci korporacyjni łatwo porównują oferty, a platformy rezerwacyjne przejmują część relacji z klientem. Jednocześnie konkurencja nie ogranicza się do tradycyjnych hoteli, lecz obejmuje również apartamenty serwisowane i alternatywne formy pobytu. W takich warunkach czysta strategia kosztowa może prowadzić do dalszej erozji marży. Bardziej racjonalne wydaje się kontrolowane zróżnicowanie oparte na doświadczeniu klienta biznesowego, prostocie procesu, programie lojalnościowym i jakości cyfrowych punktów styku.



W logice Balanced Scorecard cele mogłyby obejmować: wzrost lojalności klientów korporacyjnych, skrócenie czasu meldunku, zwiększenie udziału rezerwacji bezpośrednich i rozwój kompetencji cyfrowych personelu. Kluczowymi zasobami niematerialnymi byłyby marka w segmencie biznesowym, baza danych klientów, relacje z firmami oraz sprawność w projektowaniu spójnego doświadczenia klienta. Oznacza to, że strategia powinna łączyć umiarkowaną dyscyplinę kosztową z konsekwentnym wzmacnianiem wyróżników jakościowych.

8.3. Case study 3 – Voltix Grid Solutions

Voltix Grid Solutions jest przedsiębiorstwem technologicznym rozwijającym rozwiązania dla zarządzania energią w budynkach komercyjnych. Spółka oferuje oprogramowanie monitorujące zużycie energii, moduły analityczne oraz usługi doradcze wspierające redukcję kosztów i emisji. W ciągu dwóch lat firma pozyskała znaczącą liczbę klientów w segmencie średnich przedsiębiorstw, ale obecnie staje przed strategicznym dylematem: czy skalować obecny model SaaS w dotychczasowej formule, czy też rozwinąć działalność w kierunku platformy integrującej czujniki, analitykę i finansowanie inwestycji efektywnościowych.

Zwolennicy pierwszego wariantu argumentują, że prostszy model jest łatwiejszy do skalowania i wymaga mniejszych nakładów kapitałowych. Zwolennicy drugiego podkreślają, że samo oprogramowanie może zostać łatwo skopiowane, natomiast platforma zintegrowana może zwiększyć koszty zmiany po stronie klienta i poprawić długoterminową pozycję firmy. Zarząd musi ocenić zarówno atrakcyjność rynku, jak i własne zasoby.

Tabela 7. Wstępna ocena zasobów Voltix Grid Solutions

Zasób / kompetencja	Ocena wstępna	Komentarz VRIO
Algorytmy analityczne	wysoka wartość	wymagają dalszej ochrony i doskonalenia
Relacje z partnerami technicznymi	średnia do wysokiej	mogą zwiększać trudność imitacji



Marka	średnia	pozycja jeszcze nie jest utrwalona
Zespół wdrożeniowy	wysoka	ważny dla komercjalizacji i jakości obsługi

Zadania do realizacji

1. Oceń, który wariant rozwoju odpowiada lepiej logice przewagi konkurencyjnej.
2. Zastosuj VRIO do oceny zasobów Voltix.
3. Oceń decyzję z perspektywy ryzyka dywersyfikacji i strategii wzrostu.
4. Zaproponuj wstępną mapę strategii dla spółki.

Przykładowe rozwiązanie

Wariant oparty wyłącznie na prostym modelu SaaS może ułatwiać skalowanie, ale jednocześnie zwiększa ryzyko szybkiej imitacji. Z perspektywy przewagi konkurencyjnej bardziej obiecujący wydaje się rozwój zintegrowanej platformy, o ile firma potrafi zbudować wokół niej system zasobów trudnych do skopiowania: relacje partnerskie, wysoką jakość wdrożeń, własne modele analityczne oraz dane płynące z użytkownika rozwiązania. Nie oznacza to jednak pełnej dywersyfikacji. Bardziej właściwe będzie etapowanie rozwoju: najpierw wzmocnienie produktu i relacji, następnie stopniowe rozszerzanie modelu.

W logice VRIO szczególne znaczenie mają algorytmy, zespół wdrożeniowy i zdolność do integracji partnerów. Mapa strategii mogłaby obejmować rozwój kompetencji analitycznych i partnerskich, usprawnienie procesu wdrożenia, wzrost wartości dla klienta przez mierzalną redukcję kosztów energii, a w efekcie zwiększenie retencji i przychodów abonamentowych. Taka odpowiedź pokazuje, że skuteczna strategia powinna łączyć wybór rynku z rozwojem zasobów i zdolności organizacji.



Bibliografia

- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105:AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105:AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Foss, N. J., Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation. *Journal of Management*, 43(1), 200–227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis* (10th ed.). Wiley.
- Helfat, C. E., Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities. *Journal of Management*, 41(5), 1281–1312. <https://doi.org/10.1177/0149206314561301>
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2020). *Exploring strategy* (12th ed.). Pearson.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2005). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management* (2nd ed.). Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.



- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Rumelt, R. P. (2011). *Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters*. Crown Business.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J. (2020). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations. *California Management Review*, 62(2), 13–30. <https://doi.org/10.1177/0008125619900745>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., Strickland, A. J. (2022). *Crafting and executing strategy* (24th ed.). McGraw-Hill.
- Zeng, J., Yang, Y., Lee, S. H. (2023). Resource orchestration and scaling-up of platform-based firms. *Journal of Management Studies*, 60(3), 605–638. <https://doi.org/10.1111/joms.12854>