

Pytanie: Od pewnego czasu studiuję pojęcie strategii organizacji, słyszałem, że jedno z podejść mówi, iż linia strategiczna, którą obrała firma jest właściwa, gdy luka strategiczna jest odpowiednio mała. Co to jest luka strategiczna?

Pojęcie luki strategicznej jest istotne w procesie formułowania strategii organizacji. Jej analiza jest jedną z metod za pomocą, których bada się dostosowanie strategii i sposobów działania organizacji do wymogów otoczenia i prognozowanych jego zmian w przyszłości.¹ Analiza luki strategicznej jest zaliczana do metod analiz i planowania strategicznego. Jej podstawowym zadaniem jest eliminacja rozbieżności pomiędzy celami strategicznymi organizacji a wymaganiami i oczekiwaniami otoczenia. Punktem wyjścia w ramach analizy luki strategicznej jest sporządzenie diagnozy stanu obecnego przedsiębiorstwa. Następnie opracowuje się prognozę rozwoju firmy przy założeniu dotychczasowego kierunku i skali działania. Kolejnym krokiem jest obserwacja dotychczasowego przebiegu określonego zjawiska w otoczeniu i przewidywanie kierunków jego dalszego rozwoju.² Jeśli dostrzeżony trend rozwojowy odpowiada celom i kierunkom rozwoju firmy, uznać można, że strategia nie wymaga korekty. Gdy rozpoznany trend różni się z zamierzeniami firmy mamy do czynienia z luką.³ Rozpiętość luki przedstawia skalę potrzeb rozwojowych organizacji dla potrzeb realizacji założonych celów.

Definiuje się trzy rodzaje luk, które wyłaniają się w obszarze pomiędzy trendem procesu zachodzącym w sektorze, w którym działa firma a trendem procesu w danej firmie.

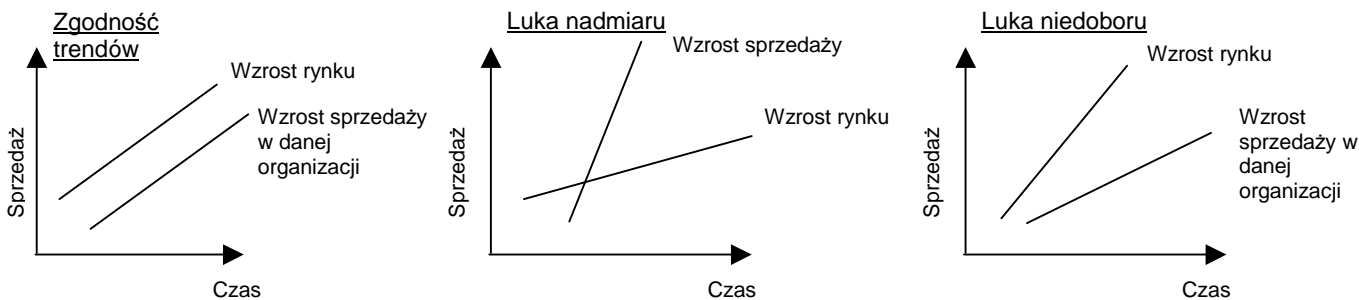
- 1) Luka zgodności – zgodność kierunków obu trendów w przedsiębiorstwie i otoczeniu – firma wtedy utrzymuje swój udział w sektorze;
- 2) Luka nadmiaru, kiedy analizowana organizacja rozwija się szybciej niż tempo wzrostu sprzedaży wszystkich producentów lub usługodawców w sektorze;
- 3) Luka niedoboru, kiedy w analizowanym przedsiębiorstwie wzrost sprzedaży jest znacznie wolniejszy od dynamiki sprzedaży całego sektora, co powoduje zmniejszenie udziału firmy w rynku.⁴

Rodzaje wyżej opisanych luk strategicznych przedstawia rysunek 1.

¹ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002, s. 51.

² U. Golaszewska – Kaczan, *Analiza strategiczna – wybrane metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000, s. 57.

³ Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 20.

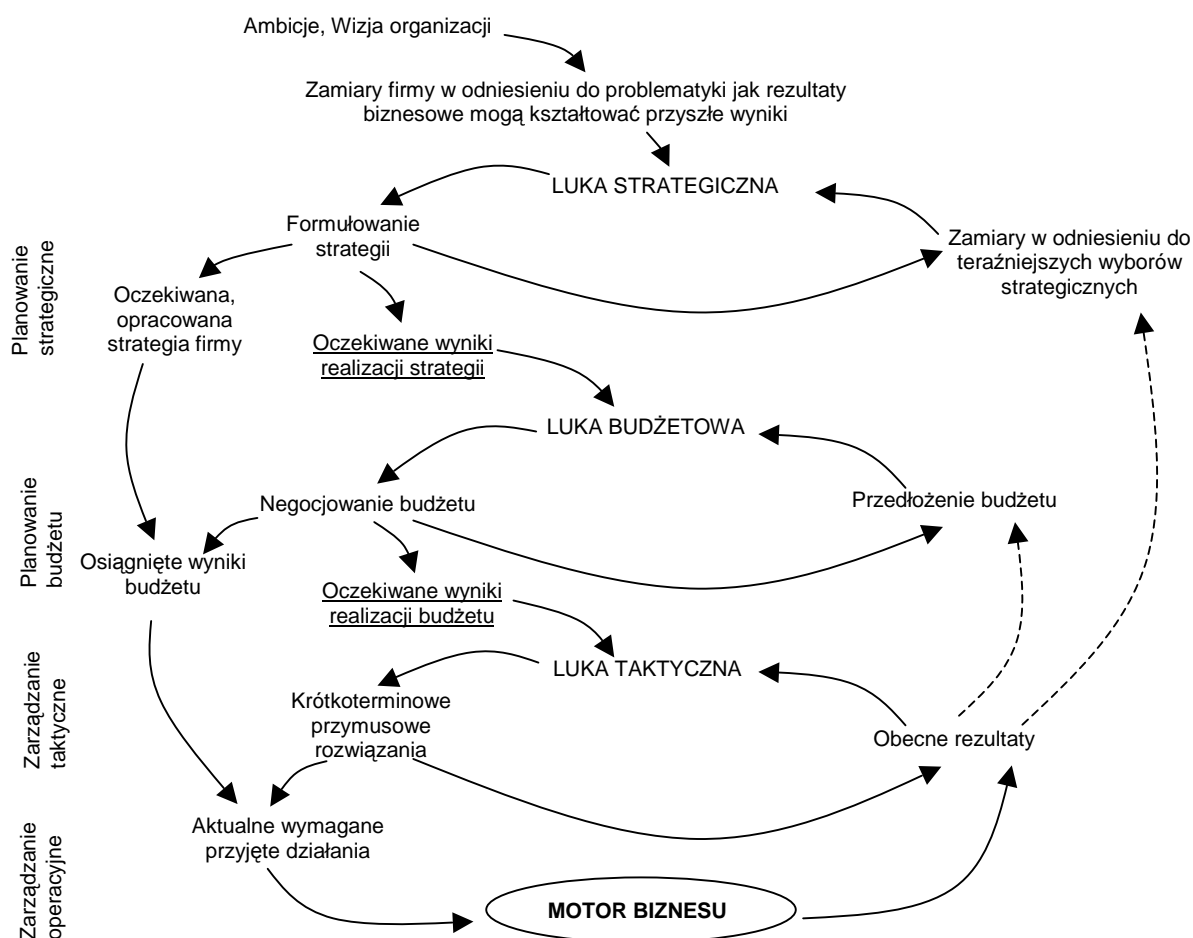


Rys. 1 Rodzaje luk strategicznych

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002, s. 51.

Należy zaznaczyć, iż zastosowanie analizy luki strategicznej może być stosowane do oceny zmian zachodzących w sektorze w odniesieniu do zjawisk mierzalnych, dla których możliwe jest ustalenie trendu. Metoda analizy luki strategicznej może być przeprowadzana zarówno na poziomie strategicznym jak i na poziomie taktyczno – operacyjnym. Mamy wtedy do czynienia z luką strategiczną i luką taktyczną także w powiązaniu z budżetem finansowym organizacji. Rysunek 2.

Podjęcie to jest skuteczniejsze, gdy firma stosuje metody budżetowania finansowego.



Rys. 2 Zastosowanie luki strategicznej w zarządzaniu controllingowym przedsiębiorstwem.

⁴ Z. Drażek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003, s. 137.

Źródło: D. Sherwood, *Den Wald vor lauter Bäumen Sehen*, Willey – VCH GmbH&Co. KGaA, Weinheim 2003, s. 289.

Jak widać na prezentowanym diagramie wyniki realizacji strategii mają wpływ na lukę budżetową co w konsekwencji oceny realizacji budżetu wpływa na lukę taktyczną, która bezpośrednio odnosi się do bieżącej działalności firmy. Wielkość luki strategicznej przekłada się, zatem na wszystkie procesy zachodzące w organizacji. Świadomość istnienia prezentowanych luk wskazuje menedżerom jak ogromny wpływ na działalność operacyjną firmy ma zarządzanie strategiczne. Znajomość i monitorowanie procesu minimalizacji luki strategicznej pozwala zminimalizować lukę budżetową i taktyczną a tym samym osiągnąć zadowalające wyniki i skuteczność zarządzania organizacją. Luka, więc jako odchylenie od pierwotnie wyznaczonych kierunków działania organizacji stanowić może konsekwencje zmiany założeń prognostycznych i planistycznych, które ujawniły się w trakcie operacyjnej działalności firmy.

Porady udzielili:

Marek Jabłoński, Adam Jabłoński – właściciele Firmy PW – Konsulting OTTIMA plus S. J., z Dąbrowy Górniczej, doradcy biznesowi, audytorzy TÜV CERT systemów zarządzania.