



Prace naukowe
Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości

Praca zbiorowa
pod redakcją Rafała Krupskiego

Metody zarządzania strategicznego



seria: Zarządzanie i Marketing

Wałbrzych 2000

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości

METODY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Praca zbiorowa pod redakcją:
Rafała Krupskiego

Wałbrzych 2000

RECENZENT NAUKOWY
prof. zw. dr hab. Jan Lichtarski

SERIA
„Zarządzanie i marketing”

KIEROWNIK NAUKOWY SERII
prof. dr hab. Kazimierz Perechuda

PRACA POD REDAKCJĄ
Rafała Krupskiego

REDAKCJA TECHNICZNA:
Iwona Stopkowicz

SKŁAD KOMPUTEROWY:
BIMART s.c.

DRUK:
GRAFIT s.c.

COPYRIGHT BY WAŁBRZYSKA WYŻSZA SZKOŁA ZARZĄDZANIA I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
WAŁBRZYCH 2000

ISBN 83-87772-31-3

Spis treści

Wstęp	5
1. Strategiczne ukierunkowanie przedsiębiorstwa — zagadnienia metodologiczne (<i>Mieczysław Moszkowicz</i>)	7
2. Identyfikacja metod budowy strategii w polskich przedsiębiorstwach (<i>Ber Haus</i>)	17
3. Metodyka pól potencjałów sukcesu, jako instrument generowania obrazów przedsiębiorstwa (<i>Kazimierz Perechuda</i>)	29
4. Strategia rynkowa a obraz portfela produktów firmy (<i>Bogdan Nogalski, Jacek Rybicki</i>)	41
5. Sesja strategiczna jako metoda identyfikacji strategii firmy (<i>Rafał Krupski</i>)	59
6. Badanie kompetencji przedsiębiorstwa z uwzględnieniem nadzoru właścicielskiego (<i>Mariusz Bratnicki, Rafał Kozłowski</i>)	71
7. BUNT jako strategiczna metoda naprawy przedsiębiorstwa (<i>Bogdan Nogalski, Michał Hałaczekiewicz</i>)	85
8. Metoda oceny stanu organizacji zarządzania FMEAOZ jako narzędzie zabezpieczające proces zarządzania strategicznego (<i>Andrzej Szrednicki</i>)	99
9. Pomiar intensywności konkurencji w analizie strategicznej (<i>Józef Kosiński</i>)	127
10. Makroekonomiczne uwarunkowania strategii konkurencji przedsiębiorstwa (<i>Stanisław Czaja, Bogusław Fiedor</i>)	135

11. Zarządzanie z wizją (<i>Piotr Dwojacki, Bogdan Nogalski</i>)	151
12. Organizacja procesowa jako narzędzie zarządzania strategicznego (<i>Piotr Grajewski</i>)	163
13. Zastosowanie teorii opcji w zarządzaniu strategicznym (<i>Teresa Jajuga</i>)	173
14. Badanie jako element identyfikacji misji organizacji (<i>Bartosz Zamirowski</i>)	185
15. Metodologiczne problemy badania strategii przedsiębiorstwa w sektorach globalnych (<i>Maria Romanowska</i>)	193
16. Metoda badania strategii małych i średnich przedsiębiorstw (<i>Karolina Mazur-Łukomska</i>)	205
17. Zarządzanie strategiczne w małych firmach (<i>Jan Strużyna, Dariusz Orman</i>)	225
Informacja o autorach	239

Wstęp

Zarządzanie strategiczne jest względnie jasno wyodrębnioną dyscypliną naukową, mającą oryginalny przedmiot i cel badań, a także oryginalne metody badawcze, metody modelowania procesów i struktur oraz metody rozwiązywania problemów decyzyjnych. Jest to jednocześnie nadal rozwijająca się dyscyplina naukowa, wchłaniająca najnowsze koncepcje i metody zarządzania. Ponieważ aparat metodologiczny rozwija się nieustannie, celowe wydaje się okresowe inwentaryzowanie stanu wiedzy w tym zakresie.

Niniejsze wydawnictwo prezentuje wybrany, głównie autorski, dorobek metodologiczny zarządzania strategicznego ostatnich lat. Prezentacja obejmuje:

- metody identyfikacji strategii przedsiębiorstw, a w tym metody analizy strategicznej otoczenia i organizacji,
- metody ujmujące całościowo proces zarządzania strategicznego, bądź skupiające się na elementach implementacji strategii,
- metody badania misji oraz strategii dużych i małych firm.

Jeżeli chociaż jedna z prezentowanych metodologicznych propozycji znajdzie zastosowanie w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami i zostanie trwale zaakceptowana w teorii zarządzania strategicznego — niniejsze wydawnictwo spełni swój cel.

Serdeczne podziękowania należą się Kierownictwu Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości oraz Fundacji Szkolnej w Wałbrzychu za wydanie niniejszej publikacji i za zorganizowanie dyskusji naukowych na temat nowych metodologicznych ujęć zarządzania strategicznego.

Rafał Krupski

Rozdział 1.

Strategiczne ukierunkowanie przedsiębiorstwa

— zagadnienia metodyczne

Zagadnienia wstępne

Zarządzanie strategiczne, jako pewna faza rozwoju zarządzania konwencjonalnego, jest wyrazem odejścia od prób algorytmizacji zarządzania lat siedemdziesiątych i ewoluuje w kierunku zarządzania jako procesu o oryginalnym, twórczym charakterze. Praktyka zarządzania jednak ze swej natury dąży do formalizacji procedur zarządzania i posługiwania się swego rodzaju „technologią” rozwiązywania swoich problemów. Jest to zjawisko normalne, wynikające z pragmatycznej funkcji wiedzy, która implikuje posługiwanie się określonym instrumentarium. Problem polega jednak na tym, aby owe instrumentarium nie tłumilo inspiracji do twórczego rozwiązywania problemów przedsiębiorstwa. Rozdział mieści się w tym nurcie rozważań i dotyczy pewnych propozycji metodycznych, dotyczących „technologii” formułowania misji oraz usytuowania celów jako podstawy formułowania strategii przedsiębiorstwa.

W zarządzaniu strategicznym, jako pewnej koncepcji metodologicznej, przyjmuje się, że celem przedsiębiorstwa jest przetrwanie. Przetrwanie najczęściej rozumie się jako cel minimum, którego spełnienie umożliwia realizację dowolnego celu przedsiębiorstwa, z wiązki celów możliwych do realizacji. Takie ujęcie problemu, zadawalające na poziomie dyskusji akademickiej, daje dość wątpliwe przesłanki do podjęcia działań projektowych. Nie ma bowiem standardu działań (repertuaru przedsięwzięć) gwarantujących przetrwanie przedsiębiorstwa. A zatem, projektowanie takich dzia-

łań każdorazowo należy traktować sytuacyjnie, a to zawsze oznacza odwołanie się do konkretnego przypadku przedsiębiorstwa i wiedzy zespołu projektującego. Chodzi tu o wiedzę na temat problemu istnienia danego przedsiębiorstwa na określonym rynku, z określonym produktem, w danej sytuacji itp.

Słaba operacjonalizacja „przetrwania” jako globalnego celu przedsiębiorstwa jest częstą przyczyną sprowadzenia działań projektowych i całej strategii na manowce. W praktyce bowiem, wcale nierzadkie bywają przypadki, w których przetrwanie uznawano za mało ambitne, co otwierało pole do myślenia życzeniowego i fantazjowania na temat rozwoju firmy. Racjonalne argumenty w takiej sytuacji na niewiele się zdają. Zespół projektujący zazwyczaj znajduje dyżurny slogan, który — przynajmniej w jego przekonaniu — usprawiedliwia brak merytorycznej wymiany poglądów. Na przykład: „my nie tylko chcemy przetrwać (w znaczeniu: wegetować), chcemy się rozwijać”, lub: „kto chce tylko przetrwać stoi w miejscu” itp. Inwencja w poszukiwaniu takich sloganów jest nadspodziewanie duża. Nie trzeba dodawać, że najczęściej stoją za nią działające w przedsiębiorstwie grupy interesów.

Dodatkowym problemem, który utrudnia merytorycznie poprawne osadzenie celów, jako podstawy projektowania strategii, jest — skądinąd zrozumiała wśród kadry kierowniczej - tendencja do myślenia w kategoriach jednoznacznych i rzeczowo wyraźnie określonych związków przyczynowo-skutkowych między przyjmowanymi celami i używanymi do ich realizacji środkami. Takie myślenie jest nieodzowne w projektowaniu technicznym i działaniu na poziomie jednostki. Np. prakseologia, jako nauka o sprawnym działaniu uznaje uświadomienie sobie celu jako nieodzowny wyznacznik kierunku działania. W działaniach systemów, a takim jest przedsiębiorstwo, problem usytuowania celów i związków przyczynowo-skutkowych z używanymi do ich realizacji środkami, niestety jest znacznie bardziej skomplikowany (zob. tabela 1).

Każde przedsiębiorstwo, aby istnieć, musi rozwiązać co najmniej cztery problemy, o różnych rangach (lewa strona tabeli), które równocześnie wyznaczają hierarchię celów. Cele przedsiębiorstwa bowiem, to nic innego jak, podejmowane w odpowiednim czasie, dążenie przedsiębiorstwa do rozwiązania problemów, warunkujących jego istnienie.

Dalej mniej nas będą interesować treściowe aspekty celów i ich struktury, a możliwość ich operacjonalizacji. Jak to pokazano w tabeli 1 możli-

Tabela 1. Rangi problemów, hierarchia celów przedsiębiorstwa i możliwość ich operacjonalizacji

Lp.	Problem	Cel
1.	Istnienia przedsiębiorstwa	Misja, jako cel nie dający się zoperacjonalizować
2.	Przetrwanie	Cel strategiczny najwyższego rzędu, dający się zoperacjonalizować, jednak nie a priori, a sytuacyjnie
3.	Konkurencyjność przedsiębiorstwa	Cel dający się zoperacjonalizować w oparciu o przyjętą strategię
4.	Racjonalizacja działalności operacyjnej	Cele o największej możliwości operacjonalizacji, na podstawie ogólnie dostępnej wiedzy

wość ta jest najwyższa na poziomie celów operacyjnych, który (jak sama nazwa wskazuje) nie wchodzi w obszar strategii i którym dalej nie będziemy się zajmować. Maleje ona w miarę wzrostu stopnia ogólności sformułowania problemu, aż do zupełnego braku możliwości operacjonalizacji, w przypadku „istnienia przedsiębiorstwa” jako problemu (misja).

Misja jako fundament strategii

Misję najczęściej traktuje się ją jako „wskazanie” rozwojowe przedsiębiorstwa na tak wysokim poziomie abstrakcji, że albo nic z niego nie wynika, albo można odnieść go do dowolnej firmy, w tym również do firm konkurencyjnych danego przedsiębiorstwa. Tymczasem misja jest wprawdzie rzeczywiście kategorią syntetyczną, ale nie może być hasłem, za którym nic się nie kryje. Istotą misji jest bowiem określenie sensu i zakresu jej działania, a nie „filozofia” istnienia.

W zarządzaniu strategicznym rzeczywiście mówi się o filozofii przedsiębiorstwa, ale oznacza ona wartości, z których powinno wynikać ukie-

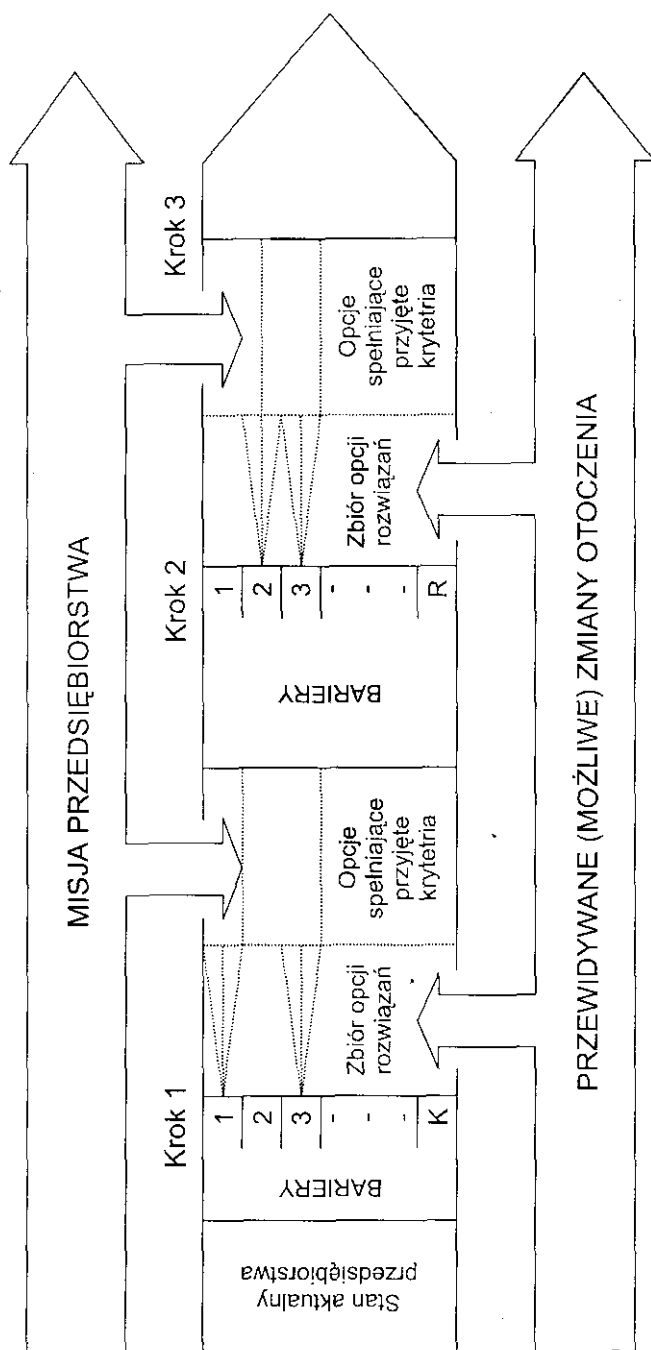
runkowanie rozwojowe firmy, a nie samo ukierunkowanie. To ostatnie, nie polega na wyznaczeniu takich czy innych celów przedsiębiorstwa (to następuje w kolejnych fazach zarządzania strategicznego), lecz polega na zorientowaniu jego działalności względem elementów składowych biznesu: funkcji, technologii i segmentu rynku. Misja jest syntezą koncepcji biznesu właśnie w tym sensie, że zakłada określone proporcje między tymi elementami biznesu, gwarantujące harmonijne ich współdziałanie. Brak tego współdziałania może powodować:

- 1) rozproszenie wysiłków w stosunku do założonej funkcji (zbyt szeroko wyznaczony obszar działania),
- 2) nadmierną koncentrację działania i zawężenie obszaru penetracji (rynku), co oznacza „oddanie pola” konkurentom,
- 3) zastosowanie niewłaściwej technologii realizacji założonej funkcji (np. zbyt drogiej), co już w punkcie startu skazuje przedsiębiorstwo na niesprawność ekonomiczną, i wreszcie
- 4) brak zgodności między wszystkimi tymi elementami równocześnie.

Misja jest zatem kategorią bardzo konkretną i wbrew pozorom jasną, dlatego dość częstym błędem popełnianym w praktyce jest ciągle wyjaśnianie istoty misji, zamiast wskazania praktycznych skutków jej braku. Gdy to się uda, kadra kierownicza rzeczywiście traktuje misję jako swego rodzaju doktrynę przedsiębiorstwa, co stwarza platformę do autentycznej dyskusji nad jego strategicznymi problemami.

Poniżej (zob. rysunek 1) przedstawiono warsztatową propozycję takiego „narzędzia” zgrubnej analizy przedsiębiorstwa, które pozwala uświadomić kadrze kierowniczej przedsiębiorstwa, że bez misji, rozumianej jako synteza koncepcji biznesu, wszelkie rozważania nad strategią przedsiębiorstwa są pozbawione racjonalnych podstaw.

Rysunek 1 pokazuje procedurę wspomnianej analizy, wykorzystywaną na warsztatach w przedsiębiorstwach, w których podjęto pracę nad sformułowaniem strategii. W warsztatach tych bierze udział zazwyczaj około 20–30 osób, pracujących w kilku zespołach. Każdy z tych zespołów — w pierwszym kroku — ma za zadanie zidentyfikować problemy (bariery) rozwojowe własnego przedsiębiorstwa, wygenerować opcje umożliwiające rozwiązanie tych problemów (przezwyciężenie istniejących barier) oraz



Rysunek 1. Misja i procedura zgrubnej analizy strategicznej przedsiębiorstwa

wskazać opcje spełniające przyjęte (założone) kryteria oceny przedsiębiorstwa. W drugim i kolejnych krokach zakłada się, że przyjęte rozwiązania zostały zastosowane, a stan jaki po ich zastosowaniu nastąpił poddaje się kolejnej diagnozie, w której następuje identyfikacja problemów i wyznaczenie opcji, jak w kroku pierwszym.

Analiza, której dokonywano zgodnie z powyższym schematem, była przeprowadzana wielokrotnie w różnych przedsiębiorstwach i niezmiennie wyzwaliała żywe zaangażowanie pracujących zespołów. Natomiast jej rezultat merytoryczny sprowadzał się zazwyczaj do dwóch poniższych sytuacji:

- uczestniczące w pracach zespoły identyfikowały zupełnie inne bariery rozwojowe własnej firmy i — siłą rzeczy — inne opcje rozwiązań, lub też w najlepszym przypadku
- zespoły identyfikowały te same lub zbliżone bariery, jednak wyartykułowane w zupełnie różnych językach, np. w języku finansów przedsiębiorstwa, technologii, marketingu itp.

Nie trzeba dodawać, że właściwie obydwie sytuacje (choćby szczególnie pierwsza) uniemożliwiały porozumienie wśród uczestniczącej w pracach kadry kierowniczej. Stawało się to podstawą do poszukiwań takiej płaszczyzny diagnozy i oceny, która umożliwiłaby jednoznaczną identyfikację problemów rozwojowych firmy oraz przyjęcie wspólnego języka porozumienia. Wtedy najczęściej okazywało się, że znalezienie takiej płaszczyzny nie jest możliwe bez przyjęcia określonych założeń rozwojowych, które w zarządzaniu strategicznym nazywa się misją. Dopiero jej przyjęcie sprawiało, że problemy rozwojowe firmy zaczynają tworzyć „zgodną rodzinę”, a wspólny język pojawiał się jako naturalna konsekwencja przyjętych założeń. Tworzyło to mocne podstawy do dalszych analiz i prac nad strategią przedsiębiorstwa.

Warsztaty tego typu były wielokrotnie przeprowadzane. Za każdym razem okazywało się, że dotyczą one najtrudniejszej fazy prac nad strategią przedsiębiorstwa, która jednocześnie okazywała się fazą najbardziej twórczą. Przejście tej fazy otwierało pole do dalszych prac analitycznych, w których problemy miały zazwyczaj jedynie charakter techniczny. Omówiona „krokowa” analiza przedsiębiorstwa pozwoliła ponadto na dokonanie dwóch kolejnych, interesujących spostrzeżeń.

Pierwszym z nich jest to, że zdolności intelektualne ludzi pozwalają na dokonanie, co najwyżej, trzech sensownych „kroków”, które można racjo-

nalnie uzasadnić. Dalsze „kroki” prowadzą do identyfikacji problemów, których związki przyczynowo-skutkowe z wcześniejszymi fazami analizy są co najmniej wątpliwe. Wskazuje to na dość istotną praktyczną barierę długofalowego kształtowania przyszłości. Kształtowanie przyszłości (sterowanie przyszłością, oddziaływanie na przyszłość) należy widzieć raczej w kategoriach, z jednej strony; globalnej wizji oraz z drugiej; „uczenia się jej” i identyfikacji strategicznych luk między zamierzeniami przedsiębiorstwa a otoczeniem. Tym dwóm wymiarom powinna towarzyszyć zdolność do szybkiej adaptacji, w przypadku dokonania błędnych wyborów, bądź też dostrzeżenia lepszych opcji strategicznych.

Drugie ma wymiar psychologiczny i dotyczy faktu, że nasza kadra kierownicza ma generalne trudności z panowaniem nad problemami ich przedsiębiorstw. Dotyczy to w szczególności kwestii nieustannego problematyzowania rzeczywistości tzn. uświadamiania sobie, że rozwiązanie każdego złożonego problemu jest fragmentem dłuższego ciągu postępowania, lub inaczej, że rozpoznane sytuacje problemowe, ze swej natury pociągają za sobą dalsze konsekwencje i ujawniają nowe problemy. Obserwacje dokonane na omawianych spotkaniach wskazują na wyraźną orientację myślenia kadr kierowniczych na krótkofalowe, jednoznaczne i szybkie rozwiązywanie problemów swojego przedsiębiorstwa.

Misja a cele przedsiębiorstwa

Przyjęcie misji oznacza ustalenie kluczowych założeń dotyczących koncepcji biznesu przedsiębiorstwa, co stawia problem celów przedsiębiorstwa. Nie chodzi tu jednak o teoretyczne ujęcie celów przedsiębiorstwa, ale o podjęcie tej problematyki w takim wymiarze, jaki jest niezbędny do przygotowania odpowiednich decyzji ukierunkowujących rozwój przedsiębiorstwa. Oznacza to zatem podjęcie tej problematyki na znacznie niższym poziomie abstrakcji, co sprawę dodatkowo komplikuje.

Ogólne ukierunkowanie rozwojowe przedsiębiorstwa wynika z misji. Jest ono jednak dokonane na zbyt wysokim poziomie abstrakcji, aby mogło być podstawą dokonania jednoznacznych wyborów dotyczących celów przedsiębiorstwa., działającego przecież w konkretnych warunkach otoczenia. Dlatego w praktyce, dla ustalenia celów przedsiębiorstwa, niezbędna jest identyfikacja jego strategicznych problemów rozwojowych.

Sporządzenie listy tych problemów jest zazwyczaj dokonywane z punktu widzenia dwóch celów analitycznych.

Pierwszym z nich jest konieczność stwierdzenia, czy dotychczasowa strategia przedsiębiorstwa, w świetle przeprowadzonej analizy, wymaga zmian, czy też, stwierdzone odchylenia mają charakter incydentalny, a strategia nie wymaga istotnych korekt.

Pojawiający się tu problem decyzyjny można sprowadzić do dylematu: problemy firmy wynikają z błędnej (nieskutecznej) strategii, czy przeciwnie, strategia jest właściwa, natomiast problemy firmy wynikają z błędów realizacyjnych tej właściwej strategii, a więc w sferze operacyjnej. Nie trzeba dodawać, że tak sformułowana alternatywa implikuje ocenę sprawności zarządzania (a więc winy i odpowiedzialności), która niesie z sobą zagrożenia dla, funkcjonujących w każdym przedsiębiorstwie, grup interesu. Tak więc, samo postawienie pytania o reorientację strategii powoduje zaktywizowanie i najczęściej opór określonych grup interesu, co znakomicie utrudnia merytoryczną dyskusję nad omawianym tu problemem. Wcale nierzadko zdarzają się takie przypadki, że działające w przedsiębiorstwach „lobbies” wpadają w swego rodzaju klincz, polegający na tym, że dyskusja toczy się na tematy zastępcze, a w przedsiębiorstwie — mimo potrzeby — nie podejmuje się żadnych działań zaradczych i rzeczywistość biegnie własnym torem. Skutki zaistnienia takiej sytuacji nietrudno przewidzieć.

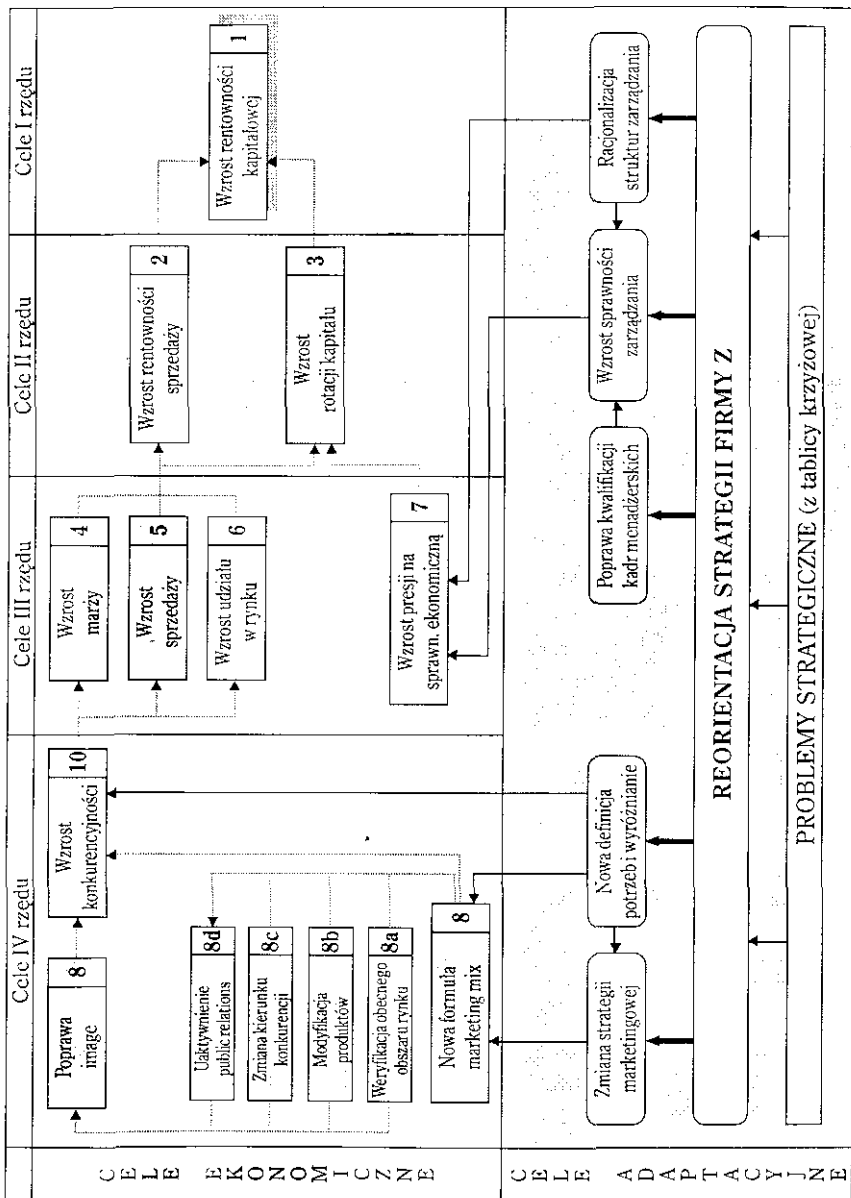
Pojawienie się drugiego celu jest konsekwencją podjęcia decyzji o potrzebie reorientacji strategii firmy. Decyzja ta powinna uruchomić skomplikowany proces działań projektowych, które, wyprowadzone z diagnozy strategicznej firmy, powinny być nakierowane na rozwiązanie strategicznych problemów, traktowanych jako cele przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia projektowania strategii problemami najtrudniejszymi i jednocześnie warunkującymi skuteczność projektowanych zmian — przy założeniu wewnętrznej spójności misji — jest:

- Wybór takiego celu strategicznego, którego realizacja zagwarantuje przetrwanie oraz
- Przyjęcie takiego zestawu celów niższego rzędu, które wychodząc z aktualnego stanu przedsiębiorstwa (lista problemów), rzeczywiście prowadzą do realizacji przyjętego celu strategicznego.

Niestety nie ma gotowych algorytmów rozwiązania tych problemów. Każdorazowo wymagają one dogłębnej analizy przedsiębiorstwa i otoczenia i identyfikacji, wynikających z tej analizy, strategicznych problemów

przedsiębiorstwa. Rysunek 2 pokazuje schemat powiązań szczegółowych celów niższego rzędu z, przyjętym jako cel strategiczny, wzrostem rentowności kapitałowej (firma Z).



Rys. 2. Reorientacja strategii przedsiębiorstwa Z — projektowany układ celów strategicznych

W analizie rysunku 2 na uwagę zasługują dwie kwestie:

- wyodrębnienie dwóch obszarów celów: celów adaptacyjnych i ekonomicznych. Umożliwia to - w praktyce bardzo trudne - rozdzielenie działań projektowych w zakresie „co należy robić” (cele adaptacyjne), od wyznaczenia procedury „dokąd należy zmierzać” (cele ekonomiczne). Te ostatnie zazwyczaj wynikają z logiki ekonomicznej przedsiębiorstwa,
- uszeregowanie celów ekonomicznych ma charakter sytuacyjny, tzn. można sobie wyobrazić taką sytuację, w której „wzrost rentowności kapitałowej” stanie się celem niższego rzędu, np. wtedy, kiedy za cel strategiczny pierwszego rzędu przyjmiemy „wzrost udziału w rynku”.

Kolejnym krokiem w omawianym procesie strategicznej reorientacji przedsiębiorstwa powinno być „naniesienie” na zaproponowany na rys. 1 schemat celów, układu podmiotowo-czasowego. Chodzi tu o przypisanie wykonania wymienionych czynności, zmierzających do realizacji przyjętych celów, określonym działom i osobom oraz harmonogramu ich realizacji. Działania te zazwyczaj nie przedstawiają większych trudności, stąd też nie będziemy się nimi dalej zajmować.

Rozdział 2.

Identyfikacja metod budowy strategii w polskich przedsiębiorstwach

Zagadnienia wstępne

Opracowań naukowych i popularno-naukowych poświęconych zarządzaniu strategicznemu i metodom opracowania strategii jest coraz więcej. Jest to wynikiem zarówno zmiany realnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, jak również rozwoju badań naukowych poświęconych tym problemom. Jak kiedyś planowanie gospodarcze zajmowało priorytetowe miejsce w praktyce i nauce, tak obecnie wszechobecne jest zarządzanie strategiczne.

Każde przedsiębiorstwo ma w zasadzie strategię swego funkcjonowania i rozwoju. Strategię funkcjonowania można ująć wielorako, a m.in.:

- jako odrębną część rzeczywistości niezależną od strategii rozwoju. Obie strategie występują jak gdyby równolegle;
- jako środek do realizacji strategii rozwojowej;
- jako składającą się z strategii poszczególnych obszarów funkcjonowania.

Są przedsiębiorstwa, które nie mają strategii rozwojowej, a tylko funkcjonowania. Strategie te ulegają zmianom jak strategie rozwojowe w zależności od sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej. Ich celem jest przetrwanie w warunkach ciągłego zagrożenia.

Są przedsiębiorstwa, które dryfują i nie widzą żadnych szans utrzymania się przy życiu. W tych jednostkach trudno doszukiwać się jakiegokolwiek strategii, chociaż przy wnikliwej obserwacji da się zauważyć pewne elementy strategii funkcjonowania.

Obserwacje polskich przedsiębiorstw w dłuższym czasie pozwalają stwierdzić, że podejmowały one działania strategiczne nawet w warunkach gospodarki planowej. Strategie te umacniały się lub ulegały zmianom wraz z przejściem do reformy gospodarczej w latach osiemdziesiątych i transformacji systemu gospodarczego.

Wybór strategii i jej zmiana wymagają wyprzedzającego rozpoznania sytuacji. Do tego celu stosuje się proste lub bardziej wyrafinowane metody. Korzysta się też z doświadczenia i intuicji. W praktyce wielu polskich przedsiębiorstw nie korzysta się ze szczegółowych metod opisanych w literaturze na temat zarządzania strategicznego. Korzysta się natomiast często z analizy SWOT. Stało się to dla wielu przedsiębiorstw rutyną, chociażby dla opracowania biznes planu lub „zwykłego” planu techniczno-ekonomicznego, a jak kto woli — planu techniczno-ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstwa. Nie korzystają z tego małe przedsiębiorstwa, które nie zabiegają o kredyt bankowy, ale swoje słabe i mocne strony oraz szanse i zagrożenia oceniają. Uzmysłowanie tego jest zawsze potrzebne, chociaż nie koniecznie jest to wyrażone na piśmie.

Przy dużej mozaice przedsiębiorstw co do formy własnościowej, organizacyjno-prawnej, wielkościowej, rodzaju działalności, strategia specjalizacji, itp. można domniemywać, a praktyka to potwierdza, że większość z nich nie stosuje wyrafinowanych metod analizy i planowania strategicznego.

Spróbuję przeto przedstawić na podstawie życia gospodarczego w jaki sposób dokonują wyboru strategii. Uwzględniając przy tym wybory dokonywane przez same przedsiębiorstwa we wcześniejszych okresach, gdy funkcjonowała gospodarka planowa.

Przykłady wyboru strategii w gospodarce planowej.

W warunkach gospodarki planowej organizacje centralne ustalały profil działalności przedsiębiorstwa, jego zasilanie oraz kanały dystrybucji. Mimo tych ustaleń niektóre przedsiębiorstwa próbowały określić własną strategię i praktycznie ją realizować. Należy też pamiętać, że zadaniem organizacji centralnych było doprowadzenie do bardzo wysokiego stopnia specjalizacji produktowej lub technologicznej. Teoretycznie specjalizacja powinna była powodować korzystne kształtowanie się wielu

wskaźników techniczno-ekonomicznych i zapewnić odpowiednie wynagrodzenie, ale w praktyce nie zawsze to się sprawdzało. Stąd też pojawiły się inicjatywy przedsiębiorstw odejścia od wąskiej specjalizacji wbrew ustaleniom organizacji nadrzędnej (zjednoczenia).

Przypadek 1

Fabryka specjalizowała się w produkcji skrzynek dla telewizorów i radia dla dwóch odbiorców, a następnie tylko dla jednego. Odbiorca-producent finalny miał zmienną sytuację w zbyciu swoich wyrobów. Gdy tworzył się u niego nadmierny zapas skrzynek (obudowy), kwestionował odbiór, co powodowało w fabryce nagromadzenie tak wielkich zapasów, że trzeba było zaprzestać produkcji, bo nie było już przestrzeni dla odbioru dalszych wyrobów. Przestoje fabryk trwały nieraz kilka dni. Obniżało to wynagrodzenie pracowników i wyniki przedsiębiorstwa.

Druga sytuacja polegała na tym, że odbiorca zaczął wytwarzać mniejsze serie swoich wyrobów i w ślad za tym zamawiał mniejsze serie obudów. Powodowało to obniżenie dotychczasowego poziomu wydajności i wraz z tym spadek wynagrodzenia. Przeprowadzone w tym czasie badania wykazały, że potrzebny jest stosunkowo długi czas na uzyskanie „normalnej” wydajności pracy, chociaż krzywa uczenia się uległa skróceniu.

W tych warunkach dyrektor poszukiwał wyrobu, który mógłby być wytwarzany poza liniami technologicznymi produkcji obudów i na który byłby odbiór w sieci handlowej. Takim wyrobem okazały się stoliki pod odbiorniki oraz stoły z zastosowaniem lakierowania zamiast politurowania. Po zaakceptowaniu propozycji przez radę robotniczą przedsiębiorstwa, produkcję tę uruchomiono, początkowo z wielkimi trudnościami, ponieważ fabryka nie miała wykwalifikowanych stolarzy, z wyjątkiem tych, którzy pracowali w modelarni.

W czasie intensywnej produkcji obudów wytwarzano niewielkie ilości stołów. Gdy zapotrzebowanie na obudy spadało, zatrudniano wolnych pracowników przy zwiększonej produkcji stołów. W ten sposób wyrównywały się przychody ze sprzedaży i wydajność pracy.

Jakąż więc metodę analizy i wyboru strategicznego wybrano uwzględniając ówczesne warunki. Po pierwsze — zastosowano próbną analizę sytuacji i jej skutków. Po drugie — przeprowadzono analizę krzywej uczenia się. Po trzecie — przeanalizowano zasoby produkcyjne, surowcowe i kadrowe. Po czwarte — przeanalizowano kanały dystrybucji. Po piąte — za-

stosowano harmonogram równoległej produkcji dwóch grup wyrobów ze zmienną intensywnością. Po szóste — przeprowadzono rachunek opłacalności zmiany strategii produkcyjnej przedsiębiorstwa. Rachunek wykazał możliwości wzrostu produkcji i sprzedaży, uzyskania odpowiedniego poziomu wydajności i wzrostu wynagrodzenia.

Przypadek 2

Fabryka została wyspecjalizowana w produkcji sprzęgieł dla 1 odbiorcy. Jak w poprzednim przypadku następowały wahania w odbiorze produktu przez finalnego producenta, co powodowało ujemne skutki u dostawcy, nie rekompensowane przez odbiorcę. Po rozpoznaniu rynku, kierownictwo fabryki stwierdziło, że może wytwarzać sprzęgła również dla innych odbiorców finalnych, dla serwisu i handlu. Po przeanalizowaniu możliwości produkcyjnych i opłacalności przedsięwzięcia, dyrekcja fabryki przedłożyła propozycję zmiany strategii organizacji nadrzędnej. Propozycja ta nie została przyjęta, ponieważ w strategii tej organizacji, fabryka miała się tylko specjalizować jako dostawca sprzęgieł dla jednego odbiorcy. Aprobata zmiany strategii nastąpiła po podjęciu odpowiedniej uchwały przez radę robotniczą, popartą odpowiednimi protestami pracowniczymi. Zmiana strategii została więc wymuszona. Wpłynęło to korzystnie na ówczesną sytuację ekonomiczną fabryki, na nastroje pracownicze i kształtowanie wynagrodzeń. Umocniła się tożsamość fabryki.

W tym przypadku nie zastosowano krzywej uczenia się, chociaż mogła być wykorzystana dla analizy wydajności i kosztów nowych asortymentów produkcji. Zastosowano natomiast metodę „nacisku społecznego” dla wprowadzenia nowej strategii fabryki.

Przypadek 3

Fabryka wytwarzała odzież turystyczną i sportową w 80-90 % na kraj i rynki wschodnie. Jest szansa wejścia na rynki zachodnie z usługami produkcyjnymi i gotową odzieżą, ale z seriami produkcyjnymi, wynoszącymi od 100-300 sztuk, a wyjątkowo nieco więcej. Dotychczasowe serie wyniosły od 2-3 do 15 tys. sztuk. Taka radykalna zmiana wielkości musiałaby się negatywnie odbić na wielkości sprzedaży, wydajności, zarobkach, a nawet zysku, mimo atrakcyjnych cen za usługi. Ponadto fabryka musiałaby gwarantować wysoką jakość produkcji (minimum reklamacji).

Przejście na usługowe szycie i zmiana struktury produkcji i rynków sprzedaży, oznaczało rozpoczęcie nowej strategii. Przed jej przyjęciem trzeba było przeprowadzić odpowiednie badania i dokonać szeregu zmian. Badania dotyczyły czasu opanowywania norm. Czas ten na ogół przekraczał czas potrzebny na wykonanie najmniejszej serii produkcji. Dla szybszego opanowania normy wprowadzono krótkie linie produkcyjne oraz zmienność pracy. Wymagałoby to doboru bardziej wykwalifikowanych pracowników. Przedsięwzięcia te zdały egzamin i strategia przetrwała wiele lat.

Z przykładu tego wynika, że zastosowano kilka metod oprócz rozpoznania nowych rynków. Są to metody: badania czasu pracy, krzywej uczenia, analizy zasobów rzeczowych i osobowych.

Przypadek 4

W latach osiemdziesiątych zaczął się odwrót od konsumpcji włókien sztucznych. Ponadto zakłady ponosiły wysokie koszty z tytułu ochrony środowiska i dostosowywania się do ustalonych norm w tym zakresie. Poszukiwano zatem nowych produktów, które można by produkować w oparciu o wytwarzane lub zmodyfikowane włókna sztuczne. Analiza rynku wykazała, że jednym z takich produktów są plastry zdrowotne. Dla podjęcia tej produkcji niezbędne są znaczne nakłady na nowe inwestycje. Rachunek ekonomiczny wykazał, że inwestycja będzie opłacalna. Był to jednak już okres, kiedy zaprzestano inwestycji centralnych, a cały ciężar odpowiedzialności spadał na przedsiębiorstwo. Zaczął się okres transformacji z terapią szokową i wiele rozpoczynanych inwestycji, a nawet zakończonych, „padło”. Przedsiębiorstwa nie były w stanie spłacić zadłużenia, a ono jeszcze zwielokrotniło się. W naszym przypadku (jednym z wyjątków), przedsiębiorstwo wyszło obronną ręką, bowiem rynek zbytu nie kurczył się, a był to głównie zamknięty rynek wewnętrzny. Dzięki tej inwestycji przedsiębiorstwo to odnosi do dzisiaj sukcesy, dalej inwestuje i ma znaczną przewagę konkurencyjną w stosunku do innych, działających na tym rynku.

Przejście do nowej strategii oznaczało nie tylko radykalną zmianę struktury produkcji, ale również zmianę nazwy firmy, opanowanie nowych produktów, uzyskanie wysokich standardów jakościowych, terminową obsługę zamkniętego sektora rynku, itp.. Podstawą nowej strategii była: analiza rynku, analiza zasobów: rzeczowych, osobowych, finansowych, solidnie przeprowadzony rachunek ekonomiczny inwestycji. Duże znaczenie

miało podjęcie ryzyka przez ówczesne kierownictwo (działa do dziś). Odwaga na podjęcie ryzyka w skomplikowanej sytuacji jest, jak mi się wydaje, jedną z metod tworzenia nowej strategii.

Przykłady wyboru strategii w gospodarce rynkowej

Przedstawimy teraz przykłady wyboru strategicznego w nowych warunkach, gdy przedsiębiorstwo może już w pełni samodzielnie podejmować decyzje gospodarcze. Ograniczenia, które nieraz występują dotyczą głównie dostępu do rynku finansowego oraz działanie grup interesów w przedsiębiorstwach państwowych (p.p.) i jednoosobowych spółek Skarbu Państwa (j.s.s.p.).

Przykład 1

Przedsiębiorstwo jako j.s.s.p. stanęło przed problemem wyboru nowej strategii w związku z odpadnięciem sektora produkcji wojskowej, z jednoczesnym pojawieniem się trwałej tendencji spadkowej jednego z dwóch produktów rynkowych. Pozostałe produkty miały kooperacyjny charakter i nic nie wskazywało na zmianę tendencji produkcyjnych w tym sektorze.

Analiza sektora rynku produktu o trwałej tendencji spadkowej w jego sprzedaży wykazała, że pojawiły się tańsze produkty importowane, spełniające te same funkcje, ale wytwarzane z innego materiału. Jednocześnie dużym popytem cieszy się bardzo tani produkt importowany, jednorazowego użytku. Badania rynku wykazały, że rynek konsumuje 10-krotnie więcej produktu jednorazowego użytku niż wielokrotnego, ale również i ten wyrób ma stałych odbiorców, których zapotrzebowanie wielokrotnie przekracza możliwości produkcyjne przedsiębiorstwa.

Rozpoznanie zagranicznych dostawców maszyn i urządzeń oraz producentów samych wyrobów wykazało, że koszty produktu jednorazowego użytku byłyby wyższe od jego ceny detalicznej. Sam koszt materiału byłby wyższy od ceny hurtowej. Z tego wariantu trzeba było zrezygnować. Za rezygnacją z tego wyboru przemawiało również to, że przy wyeliminowaniu produkcji wyrobu wielokrotnego użytku, zmniejszyłaby się również sprzedaż skojarzonego z nim produktu. Wybrano zatem wariant zakupu

linii technologicznej wraz z know how z czynnego zakładu europejskiego, wytwarzającego wyrób wielokrotnego użytku. Umożliwiłoby to wycofanie się z własnego produktu, bardzo materiało- i pracochłonnego i przynoszącego straty.

Dalsze badania rynku oraz przeprowadzony rachunek ekonomiczny inwestycji wykazały, że nakłady inwestycyjne mogą zwrócić się w niecałe 5 lat przy 50 % wykorzystaniu linii technologicznej. Wpierw przeprowadzono również badania sondażowe, wprowadzając na rynek ten produkt jeszcze o pochodzeniu zagranicznym.

Po dokonaniu zakupu i uruchomieniu produkcji, przez 2 miesiące sprzedaż produktu była na pożądanym poziomie, a potem radykalnie zaczęła się obniżać. Okazało się, że na rynku pojawiły się podróbki oryginalnych wyrobów europejskich, sprzedawane po cenie hurtowej znacznie niższej od własnego kosztu technicznego. Mimo różnych zabiegów, nowa strategia sztucznie podtrzymywana przez kilka lat, zakończyła się fiaskiem.

Strategie tego przedsiębiorstwa o zdywersyfikowanej działalności zmieniały się w ciągu 10 lat, ale wszystkie one zakończyły się fiaskiem. Nie pociągały one za sobą nakładów inwestycyjnych, z wyjątkiem przedstawionego przypadku. Były one następstwem radykalnie zmieniającej się sytuacji w otoczeniu.

Metody zastosowane w 1 przypadku obejmowały: wszechstronną analizę rynku odbiorców i konkurentów, powtórzoną po roku, podwójnie przeprowadzony rachunek ekonomiczny: we własnym zakresie i przez specjalistyczną firmę inwestycyjną oraz biznes planu dla banku, badanie zasobów, szerokie konsultacje z personelem kierowniczym i związkami. Nie uchroniło to od klęski, a jej skutki w postaci zobowiązania w stosunku do banku, trwają do dzisiaj.

Przykład 2

Przedsiębiorstwo prowadzi tradycyjną działalność w swoich zakładach, która rok rocznie przynosi malejące straty na sprzedaży, ale wskutek innych działań operacyjnych osiąga zysk netto. Strategia przedsiębiorstwa nie ulegała istotnym zmianom przez wiele lat. Doskonalono produkty, dostosowując je do potrzeb klientów i norm handlowych, wprowadzono zarządzanie produktem, centralne sterowanie zasobami finansowymi, itp.. Jest to normalna ewolucja każdego przedsiębiorstwa.

Dla przełamania impasu w osiąganiu zysku ze sprzedaży trzeba było przejść do bardziej ofensywnych działań. Nowa strategia obejmowała trzy kierunki działania:

- uszlachetnienie końcowego procesu produkcji,
- uruchomienie współpracy handlowej z hipermarketami,
- uruchomienie nowej produkcji.
- Cechami charakterystycznymi nowej strategii są:
- produkcja nowego, opartego na nowoczesnej technologii, nowoczesnego produktu,
- tworzenie dużego agregatu kooperacyjnego wewnątrz przedsiębiorstwa,
- dostosowanie się do potrzeb handlu i końcowych odbiorców.

Czy ta nowa strategia zda egzamin, pokaże dopiero 2001 rok, czyli po rocznym funkcjonowaniu nowej produkcji i sprzedaży nowego produktu.

Nowa strategia powstała w zarządzie przedsiębiorstwa, przy aprobachie rady nadzorczej i organu założycielskiego przedsiębiorstwa. Podstawą do wyboru strategii była analiza rynku oraz wszechstronnie przeprowadzona analiza ekonomiczna efektywności inwestycji, zgodnie z wymaganiami Agencji Rozwoju Przemysłu. Ponadto przeprowadzono analizę przyszłych zasobów surowcowych i zdolności kooperacyjnych zakładów, jak również możliwości pozyskiwania zasobów kadrowych. Zmieniały się koncepcje lokalizacji zakładu i źródeł pozyskiwania środków na inwestycje.

Przykład 3

Prywatny posiadacz kapitału z dużym doświadczeniem w branży obuwniczej doszedł do wniosku, że upadający państwowy przemysł obuwniczy przy dużym imporcie taniego obuwia, stwarza szansę na uruchomienie od podstaw produkcji wyrobów eleganckich, o stosunkowo małych seriach, przeznaczonych dla tworzącej się średniej klasy i młodej generacji urzędniczej. Wejście w ten segment rynku było trafne i owocuje przez cały czas, przy przestrzeganiu zasady stałego wytwarzania nowych asortymentów, dostosowanych do europejskiej mody.

Jako metody badawcze zastosowano:

- rozpoznanie potencjalnego popytu,
- rozpoznanie sieci handlowej,
- prosty rachunek zwrotu nakładów inwestycyjnych,
- intuicja i ryzyko.

Przykład 4

Właściciel prywatnej drukarni akcydensowej po kilkunastu latach działalności, doszedł do wniosku, że nie musi produkować. Zna na tyle rynek producentów i odbiorców, że może stać się pośrednikiem między nimi, angażując stosunkowo mały kapitał. Jego działalność polega obecnie na zbieraniu zamówień na druk na powierzonym lub własnym materiale producenta oraz zlecanie tym ostatnim wykonanie druku na jego rachunek i przekazanie produktu do odbiorcy.

Strategia przynosi stosunkowo dobre wyniki, ponieważ zwiększa się liczba odbiorców, zadowolonych z osiąganych parametrów produktu i umiarkowanych cen. Drukarnie są też zadowolone ze stosunkowo stałych i znacznych zamówień, korzystnych cen i terminowych rozliczeń. Powstała specyficzna sieć z centralnym ogniwem w środku, przez które przepływają strumienie informacji i rozliczeń finansowych. Występuje jednak zawsze ryzyko odpadnięcia poszczególnych ogniw, ale przy zachowaniu sieci.

Metody zastosowane w przypadku tej strategii były:

- dobra znajomość rynku dostawców i odbiorców usług,
- pozyskiwanie zaufania stron,
- zwykły rachunek różnicowy cen i wielkości własnych kosztów.

Przykład 5

Przedsiębiorstwo przemysłu odzieżowego przez wiele lat było eksporterem wyrobów i usług szwalniczych i tylko w nikłym procencie sprzedawało swoje wyroby w kraju.

Wskutek radykalnego obniżenia się zapotrzebowania na usługi, niezbędna stała się reorientacja rynkowa. Nowa strategia polega na systematycznym zwiększeniu udziału w rynku krajowym, który jest bardziej efektywny od eksportu. Rozpoznanie rynku, a przede wszystkim kanałów dystrybucji, wykazało, że w pierwszym okresie przedsiębiorstwo może liczyć na rynek lokalny, bowiem jego wyroby były znane na tym rynku. Na tym też rynku miało ono też własną sieć handlową. Przyjęta strategia funkcjonuje i stopniowo rynek rozszerza się, ale wymaga odpowiednich nakładów. Zmiana strategii jest korzystna dla przedsiębiorstwa.

Zastosowane metody to analiza rynków zbytu oraz rachunek kosztów.

Przykład 6

Dwie fabryki — dwa duże przedsiębiorstwa — przeszły znaczną ewolucję w produkcji sprzętu gospodarstwa domowego (agd). Zmiana ich strategii w ostatnich latach polegała na modernizacji wyrobów, procesów technologicznych i utrzymania pozycji lidera rynkowego w swoich podstawowych wyrobach. Jedna rozpoczęła proces zmian samodzielnie, wyposażając swoje wyroby w najnowocześniejsze podzespoły światowe, przeprowadzając prywatyzację i samodzielnie zdobywając środki na inwestycje. Druga, jako spółka podporządkowana, korzystała ze wsparcia zarządu grupy kapitałowej. Obie fabryki współpracowały z konkurentami w sferze handlowej i serwisowej. Obie, ostatecznie weszły w skład grup kapitałowych pochodzenia zagranicznego. Na sprzedaży jednej fabryki zarobiła polska grupa kapitałowa, ale która systematycznie dokapitalizowała fabrykę. Na przejęciu drugiej zyskali akcjonariusze.

Strategiami obydwu fabryk jest ponadto rozszerzenie asortymentu wytwarzanych wyrobów o uzupełniające wyroby agd. Ich strategie wychodzące z odmiennych pozycji są zbieżne i prowadzą do powstania konkurencji na rynku krajowym. Każda z nich eksportuje, ale nie jest on ich celem strategicznym. Rynek krajowy jest dość chłonny i utrzymanie pozycji lidera na tym rynku jest ich priorytetem.

Metody stosowane przez obie fabryki są podobne:

- stała analiza rynku,
- stała analiza konkurentów i nawiązywanie z nimi współpracy,
- badanie skuteczności różnych form serwisu,
- rachunek ekonomiczny efektywności inwestycji,
- szkolenie i przygotowanie średniej kadry do nowych koncepcji strategicznych,
- uzyskiwanie aprobaty organizacji społecznych (w tym związkowych) dla nowych strategii.

Procesy przemian będą teraz przebiegać szybciej i w okresie 3 do 5 lat może się rozstrzygnąć problem konkurencji czy współdziałania obu fabryk. Ten problem występował wielokrotnie we wcześniejszych latach, gdy fabryki były państwowe i wytwarzały stosunkowo przestarzałe wyroby agd.

Zagadnienia końcowe

O metodach analizy strategicznej i planowania strategicznego można pisać jako o samodzielnym bycie. Doskonalenie tych metod i ich obróbka naukowa jest niezbędna dla poznania złożoności procesu podejmowania decyzji strategicznych. Życie gospodarcze, chociaż jest wszechstronnie urozmaicone, w bardzo wielu przypadkach korzysta z uproszczonych metod. Niekiedy decyzje są podejmowane w oparciu o intuicję i zbadanie jednego czynnika. Dla podjęcia mniej ryzykownych decyzji (a strategie są obarczone dużym ryzykiem) niezbędne są szerokie badania. Jednak ich komplikowanie nie daje decydentowi mocnego (pewnego) narzędzia do takich decyzji. Stają się one mniej zrozumiałe i przydatne. Nie oznacza to rezygnacji z nauczania tych metod, ale trzeba sobie zdawać sprawę z tego, że nie będą one wcale, albo tylko w znikomym stopniu użyte w praktyce.

W opracowaniu przedstawiono po kilka przykładów zmiany strategii gospodarczej przedsiębiorstw w warunkach gospodarki planowej i rynkowej. Dla konkretnych sytuacji przedstawiono w sposób opisowy metody, którymi się posługiwano zarówno w trakcie analizy strategicznej, jak i planowaniu. Doświadczenie pokazuje, że małe, średnie, duże i niekiedy bardzo duże przedsiębiorstwa korzystają z mniej skomplikowanych metod i to im wystarcza dla podjęcia mniej lub bardziej trafnych decyzji strategicznych. Ważne jest rozpoznanie sytuacji i przyszłości. To ostatnie jest szczególnie trudne.

Korzystanie w praktyce z mniej skomplikowanych metod nie jest przeszkodą dla wzbogacenia wiedzy studenta o nowe metody i bardziej wyrafinowane. Pokazują one bowiem, jak bardzo złożona jest rzeczywistość.

Rozdział 3.

Metodyka pól potencjałów sukcesu, jako instrument generowania obrazów przedsiębiorstwa

Zagadnienia wstępne

W opracowaniu przedstawiono nowatorskie podejście w zakresie kreowania strategii przedsiębiorstwa. Pokazano tutaj koncepcję analizy i projektowania pól potencjałów sukcesu na poszczególnych poziomach zarządzania: operacyjnym, taktycznym i strategicznym; co umożliwia dynamiczne kreowanie kolejnych obrazów organizacji, które ujmując sekwencyjnie (tak jak na taśmie filmowej: „klatka po klatce”, dają płynny, dynamiczny wizerunek przedsiębiorstwa, odzwierciedlając jego ciąg wartości.

W skonstruowanym tutaj ujęciu celem planowania strategicznego jest projektowanie obrazów organizacji, które wdrażane są w życie poprzez instrumenty zarządzania procesami. Ciąg kolejnych obrazów organizacji stanowi główny proces strategiczny przedsiębiorstwa, który ulega operacjonalizacji w postaci podprocesów realizowanych na poziomach: taktycznym i operacyjnym.

Obrazy organizacji

Operowanie kategorią „obrazów organizacji” traktować należy jako ucieczkę od dotychczasowych, najczęściej analitycznych, prób opisywania i projektowania przedsiębiorstwa w kategoriach ilościowych: ekonomicznych, finansowych, techniczno-technologicznych etc. Próby opisu jakości-

wego kultury organizacyjnej, klimatu współpracy, stopnia utożsamiania się pracowników z przedsiębiorstwem, znajdują się nadal w powijakach.

Stąd też realizując postulat holistycznego oglądu i kształtowania rzeczywistości gospodarczej, warto wykorzystać na gruncie teorii i praktyki organizacji i zarządzania „koncepcję teorii pola”. Wówczas zachodzi potrzeba ujmowania organizacji gospodarczej w kontekście jednolitego pola społeczno-gospodarczego w którym ogniskują się uświadamiane i nieuświadamiane energie: polityczne, formalno-prawne, ekonomiczne, społeczne, ekologiczne itp.

Obraz przedsiębiorstwa odzwierciedla natomiast w danym momencie strukturę skupiska energii w danym podmiocie gospodarczym względnie pozagospodarczym.

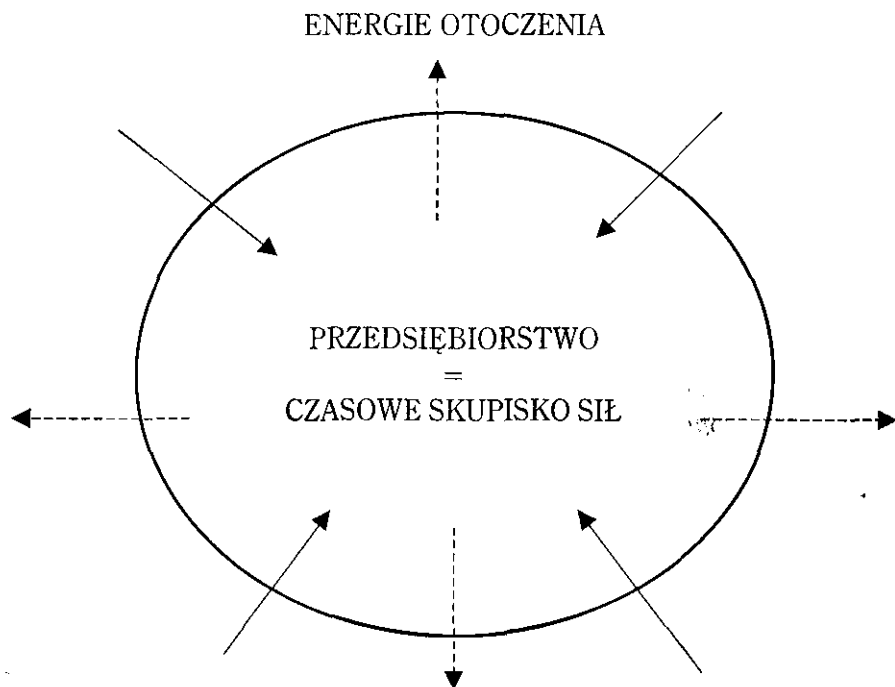
Metodyka kształtowania obrazów przedsiębiorstwa

Identyfikowanie i kształtowanie strategicznych, taktycznych i operacyjnych obrazów organizacji przedstawiają poniższe rysunki i tabele.

Planowanie strategiczne jest tutaj rozumiane jako identyfikowanie i projektowanie całościowych i cząstkowych obrazów organizacji, odzwierciedlających całościowe i cząstkowe pola sił.

Zarządzanie strategiczne traktować należy jako generowanie, identyfikowanie i sterowanie strumieniami sił umożliwiającymi eksponowanie obrazu organizacji dla podmiotów (klientów, konkurencji etc.) w otoczeniu oraz dla pracowników przedsiębiorstwa.

Strumienie sił egzemplifikowane są przez zachowania, działania, decyzje, zdarzenia, zjawiska i procesy przenikające organizację gospodarczą.



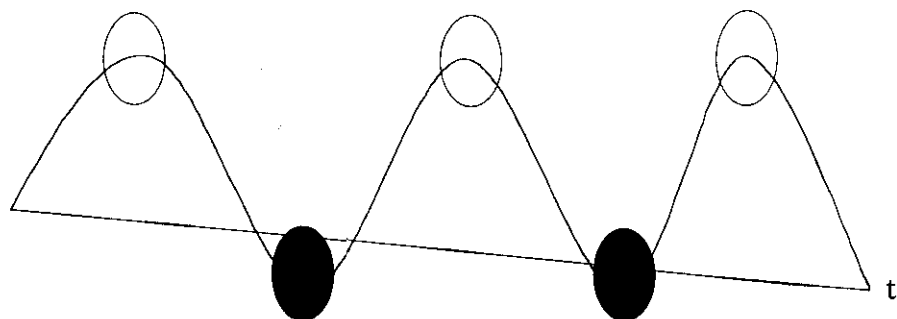
Rysunek 1 *Obraz: pole siły*
 Źródło: Opracowanie własne

Legenda:

- ▶ Siły dośrodkowe
◀----- Siły odśrodkowe

Interpretacja:

Obraz: pole siły ilustruje efemeryczność istnienia bytu organizacyjnego jakim jest przedsiębiorstwo, którego trwanie jest uzależnione od utrzymania sił dośrodkowych (np. umożliwiających zachowanie spójności organizacji) nad siłami odśrodkowymi: rozpadu, destrukcji (np. narastająca tendencja nieidentyfikowania się z firmą).



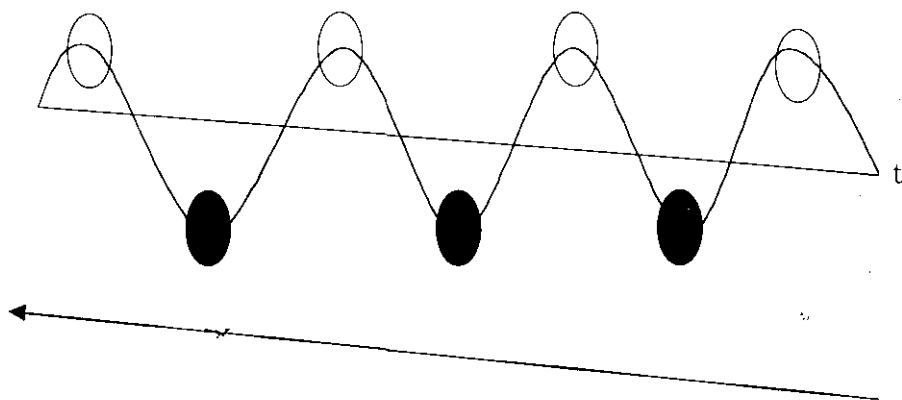
Rysunek 2 *Falowanie obrazów*
Źródło: Opracowanie własne

Legenda:

-  Obraz pozytywny,
-  Obraz negatywny,

Interpretacja:

Historię przedsiębiorstwa przedstawia fala w której poszczególne obrazy ilustrują pozytywne parametry typu: zadowolenie klientów, wysokie płace personelu, trafione inwestycje, wysoka stopa zysku i inne; oraz negatywne parametry typu: zagrożenie utratą płynności finansowej, strajki załogi, spadek popytu na wyroby i usługi i inne. Postrzeganie organizacji gospodarczej.



Rysunek 3 Strategia kształtowania obrazów

Źródło: Opracowanie własne

Legenda:



Obraz pozytywny,



Obraz negatywny,

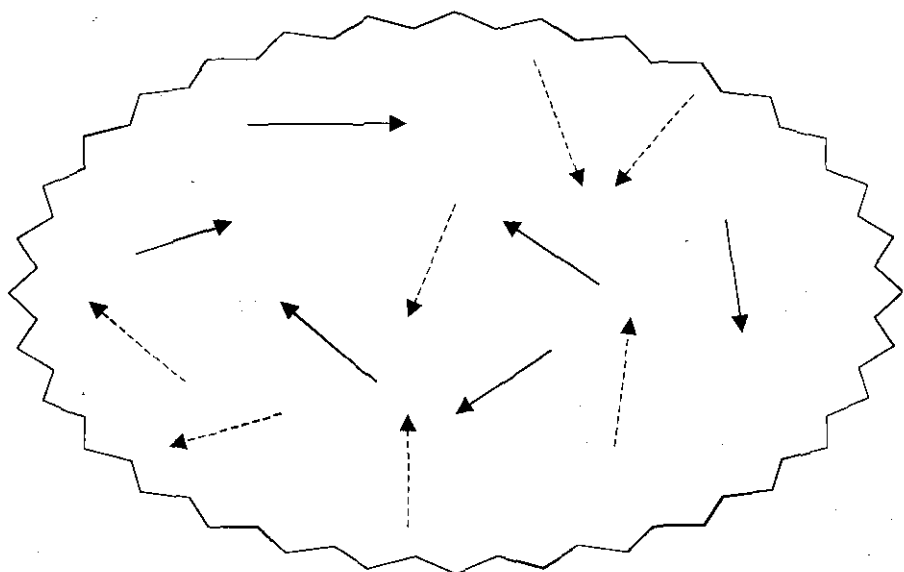
Interpretacja:

Menedżerowie muszą mieć świadomość, że nie jest możliwa całkowita eliminacja negatywnych obrazów organizacji. Plus zawsze implikuje minus, z porażki wynika sukces i vice versa.

Dowolnego typu organizacja rozwija się po wznoszącej się spirali. Celem naczelnego kierownictwa firmy jest wzmacnianie sił kształtujących pozytywny obraz przedsiębiorstwa (np. poprzez instrumenty promocji i reklamy oraz osłabienie siły oddziaływań negatywnych (np. poprzez inwestycje proekologiczne).

Strategia jawi się tutaj jako ciągły proces ilościowego i jakościowego wzmacniania obrazów pozytywnych oraz osłabiania, czy też wymazywania z pamięci obrazów negatywnych.

Stwierdzić należy, że organizacja istnieje tak długo, dopóki jej obraz jest postrzegany przez klientów zewnętrznych, czy też wewnętrznych, tj. pracowników. Moment w którym nikt nie jest w stanie zidentyfikować obraz przedsiębiorstwa oznacza jego śmierć.



Rysunek 4 Obraz: wewnętrzne pole sił
 Źródło: Opracowanie własne

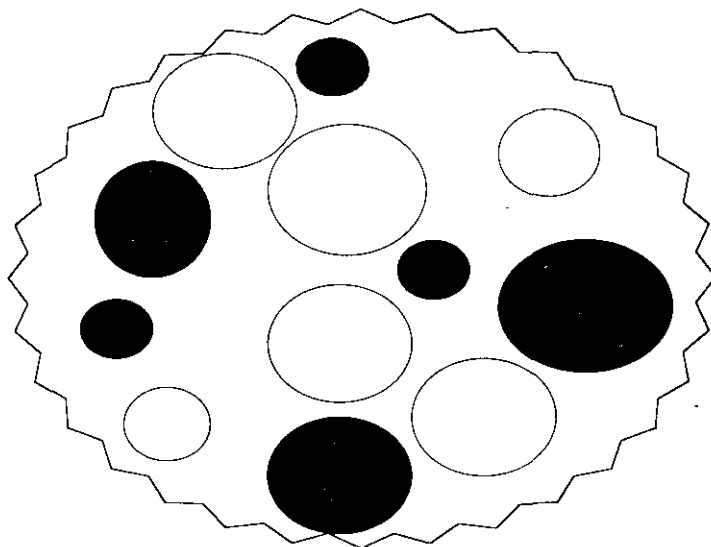
Legenda:

- ▶ Ilościowe parametry sił
- ▶ Jakościowe parametry sił

Interpretacja:

Kolejnym celem w planowaniu strategicznym jest wewnętrzna strukturalizacja oddziałujących sił poprzez pomiar ich parametrów ilościowych i jakościowych. Dominacja parametrów ilościowych w ocenie i planowaniu strategicznym stanowi docelowo nader poważne zagrożenie dla przedsiębiorstwa. Wynika to z faktu, że po wyczerpaniu się tzw. twardych potencjałów rozwoju firmy, zachodzi potrzeba totalnego inwestowania w ludzi, o czym świadczą wyniki badań prowadzonych w obrębie socjologii organizacji, psychologii kierowania, antropologii społecznej czy też zarządzania kadrami.

Siły społeczne oddziałujące wewnątrz organizacji są trudno mierzalne, stąd też występuje naturalna skłonność kierownictwa na poszczególnych poziomach zarządzania do ich pomijania.



Rysunek 5 *Racjonalne i irracjonalne pola potencjałów sukcesu*
Źródło: Opracowanie własne

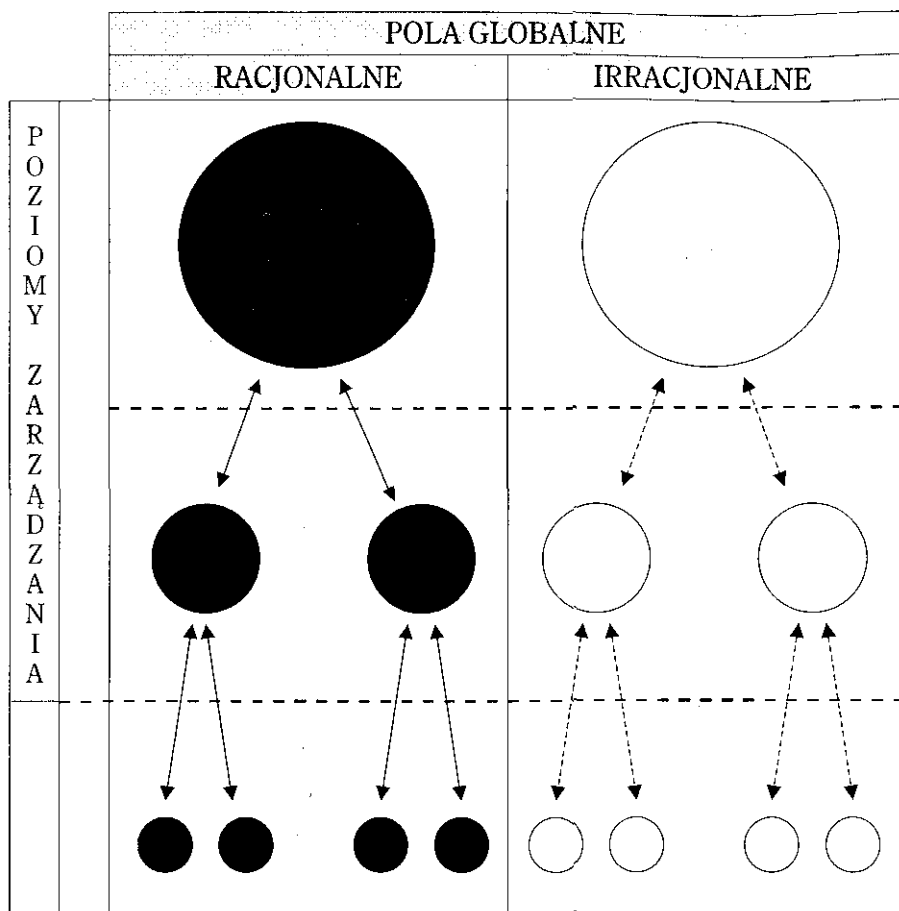
Legenda:

-  — racjonalne (twarde) pola potencjałów sukcesu,
np. zasoby rzeczowe: technika i technologia
-  — irracjonalne (miękkie) pola potencjałów sukcesu
np. zasoby ludzkie i niematerialne: image firmy,
kultura organizacyjna etc.

Interpretacja:

Kolejną fazą postępowania w strategicznym projektowaniu obrazów organizacji jest identyfikacja racjonalnych i irracjonalnych pól potencjałów sukcesu, które immanentnie są zakodowane w każdej organizacji, aczkolwiek nie zawsze są uświadamiane przez jej kierownictwo. Pola racjonalne i irracjonalne (intuicyjne) są najczęściej przedstawiane w sposób dychotomiczny, na niekorzyść tych ostatnich, co powoduje okresowe anomalie w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, egemplifikowane przez sprzeczności typu:

 Inwestycje — płace (zadowolenie załogi)

Tabela 1 *Determinanty a propabilizm pól potencjałów sukcesu*

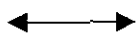
Zródło: Opracowanie własne

Legenda:

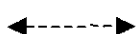
— racjonalne pola potencjałów sukcesu,



— irracjonalne pola potencjałów sukcesu,



— zależności deterministyczne,

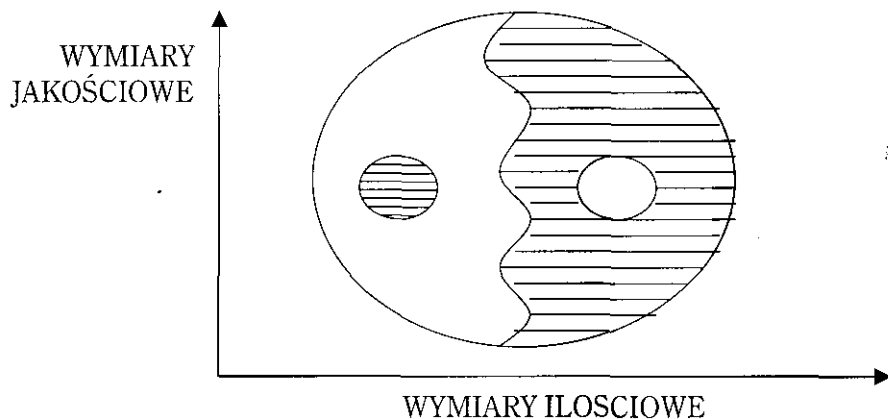


— zależności probabilistyczne,

Interpretacja:

Analizujemy tutaj wzajemne oddziaływania deterministyczne i probabilistyczne pól potencjałów sukcesu, na poszczególnych poziomach zarządzania. Nie występują tutaj związki jednoznacznego zawierania się pól poziomu operacyjnego na poziomie taktycznym, a tych z kolei w polu poziomu strategicznego.

Tabela 1 ilustruje tylko siły i wzajemne kierunki oddziaływań. Zgodnie z teorią chaosu może się zdarzyć, że nieznaczące początkowo odchylenie parametru operacyjnego, irracjonalnego pola potencjału sukcesu może poważnie naruszyć lub totalnie zniszczyć dotychczasowe strategiczne pole potencjału sukcesu, czego znakomitym przykładem jest słynny skok Lecha Wałęsy przez płot zamiast normalnego przejścia przez bramę stoczni gdańskiej.



Rysunek 6 *Obraz finalny: globalne pole potencjału sukcesu*

Źródło: Opracowanie własne

Legenda:

— racjonalne pole potencjałów sukcesu,



— irracjonalne pole potencjałów sukcesu,

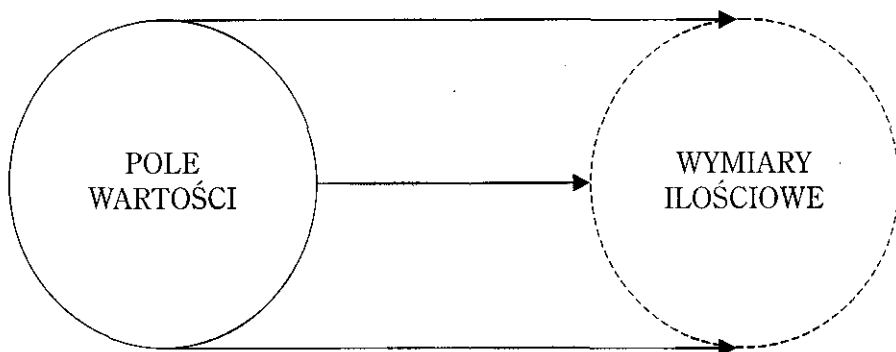


— przenikanie się racjonalnych i irracjonalnych pól potencjałów sukcesu.

Interpretacja:

Celem finalnym prezentowanej tutaj metodyki jest:

- zaprojektowanie globalnego pola potencjału sukcesu charakteryzującego się:
- równorzędnością stosowanych wymiarów oceny oraz kryteriów decyzyjnych: ilościowych i jakościowych,
- wzajemnym przenikaniem się racjonalnych i potencjalnych pól potencjałów sukcesu,
- koniecznością harmonijnego wzmacniania twardych i miękkich zasobów przedsiębiorstwa.



Rysunek 7 Kreowanie pola wartości

Źródło: Opracowanie własne

Interpretacja:

Pola potencjału sukcesu identyfikujemy i tworzymy według kryterium możliwości generowania pól wartości. Pole potencjału sukcesu, które nie generuje wartości dodanej nie ma racji bytu. Wartość dodaną tworzymy zarówno dla klientów zewnętrznych jak i klientów wewnętrznych.

Tabela 2 Kryteria identyfikacji i projektowania pola potencjału sukcesu

Lp.	Kryteria identyfikacji i projektowania pola potencjału sukcesu	Wartość dodana
1	Czy pps przyczyniło się do tworzenia nowych rynków?	Nowy rynek
2	Efektywność jakości	Lojalność klienta
3	Orientacja na klienta	Satysfakcja klienta
4	Kooperacja wewnętrzna	Synergia projektów
5	Ocena rynkowa procesów wewnątrz przedsiębiorstwa	Udoskonalony produkt
6	Klient zewnętrzny wewnątrz pps	Utożsamienie się klienta z firmą
7	Współprzyczynianie się pps do podnoszenia wizerunku firmy	Udoskonalony image firmy
8	Racjonalność metodologiczna	Racjonalność rzeczywista
9	Towarzyszenie klientom	Utrzymanie klienta
10	System informacyjny	Spójność organizacji
11	Nabywca wewnętrzny	Doskonalenie firmy poprzez wewnętrzną konkurencję

Legenda:

pps — pole potencjału sukcesu

Interpretacja:

Każde pole potencjału sukcesu winno generować określoną wartość dodaną, co wzmacnia strategiczny obraz organizacji. W nowoczesnym planowaniu strategicznym wszystkie przedsięwzięcia i decyzje generowane w przedsiębiorstwie winny współprzyczyniać się do kreowania nowych

wartości. Z pola gry wewnątrzorganizacyjnej należy wyeliminować subpola, które nie tworzą wartości dodanej.

Zarządzanie strategiczne traktować należy jako implementację wartości dodanych wygenerowanych przez pola potencjałów sukcesu.

Rozdział 4.

Strategia rynkowa a obraz portfela produktów firmy

Zagadnienia wstępne

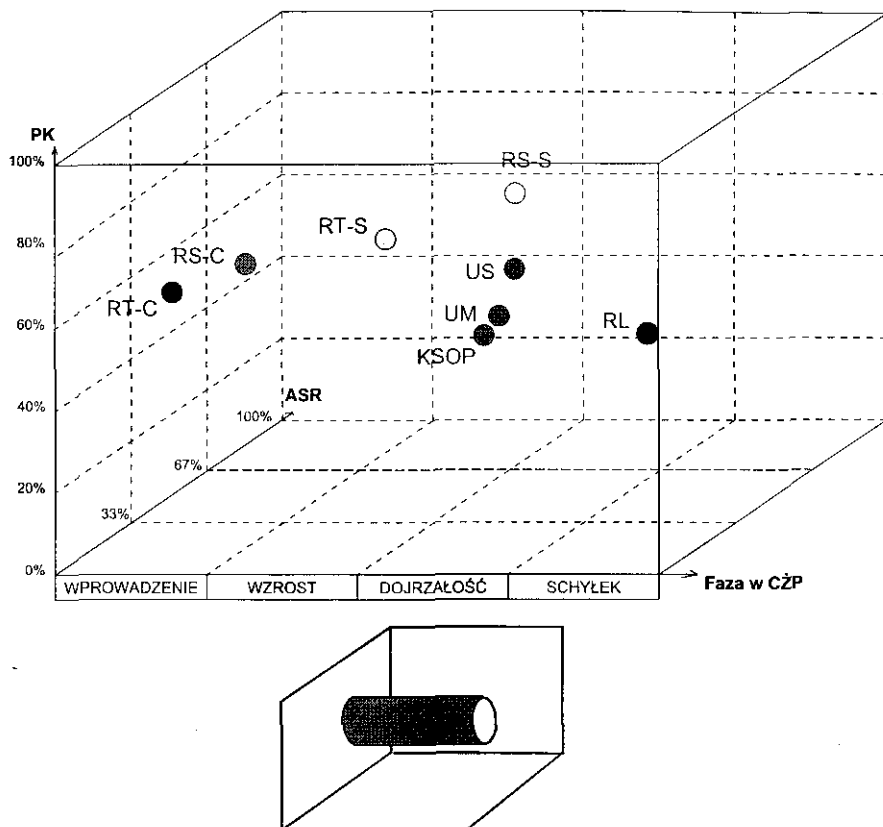
Celem rozdziału jest ukazanie związków jakie występują między stosowaną strategią rynkową firmy a obrazem portfela produktów. W badaniach wykorzystano dwie metody analizy strategicznej, a mianowicie metodę portfelową oraz analizę SPACE. Zastosowana metoda portfelowa odnosi się do produktów badanego przedsiębiorstwa. W celu uzyskania obrazu portfela w przestrzeni trójwymiarowej wykorzystano model trójwymiarowej przestrzeni strategicznej zdefiniowanej przez trzy wymiary: wymiar konkurencji, wymiar produktu oraz wymiar rynku. Poszczególne płaszczyzny dwuwymiarowe odpowiadają perspektywom analizy znanych powszechnie modeli portfelowych. Perspektywa; Konkurencja — Produkt stanowi zmodyfikowany model ADL, perspektywa; Konkurencja — Rynek stanowi zmodyfikowany model General Electric, perspektywa; Produkt — Rynek stanowi rozbudowany model Boston Consulting Group. Umiejętne zestawienie trzech wymienionych modeli w przestrzeni trójwymiarowej pozwala na uzyskanie trójwymiarowego obrazu portfela produktów firmy. Uzupełnieniem aparatu badawczego była analiza SPACE, przeprowadzona w stosunku do poszczególnych produktów firmy, nie zaś do przedsiębiorstwa jako całości. Siła sektora odpowiada w naszym przypadku atrakcyjność rynku, lub segmentu rynku, przewaga konkurencyjna odnosi się do poszczególnych produktów firmy, stabilność otoczenia zastąpiona została stabilnością rynku, natomiast siła finansowa, analogicznie jak w oryginalnej analizie SPACE odnosi się do całego przedsiębiorstwa, nie zaś do autonomicznych produktów, czy strategicznych jednostek gospodarczych.

W naszym rozdziale chcemy przedstawić wyniki badań empirycznych, które zostały przeprowadzone na grupie szesnastu przedsiębiorstw, dobranych w taki sposób aby różniły się pozycją konkurencyjną na rynku. Badaniom poddane zostały firmy o słabej, średniej oraz mocnej kondycji finansowej, jak i pozycji konkurencyjnej. W niniejszym rozdziale pragniemy przedstawić cztery wybrane przypadki.

Przypadek firmy „Alfa”

Uzyskany w efekcie badań trójwymiarowy obraz portfela nazwijmy rozkładem „Alfa”. Charakteryzuje się on występowaniem produktów we wszystkich czterech fazach w cyklu życia produktu, lecz zarówno pozycja konkurencyjna produktu, jak i atrakcyjność segmentu rynku przyjmują wartości oscylujące w granicach 50%. Portfel produktów firmy w ujęciu trójwymiarowym przedstawia rysunek 1. Wszystkie produkty są „rozłożone” w czasie na relatywnie stałym poziomie konkurencyjności i atrakcyjności segmentu. Jak tłumaczyć uzyskany obraz portfela? Produkty firmy sprzedawane są na rynkach o zbliżonej do siebie atrakcyjności („segment zbrojeniowy” i „segment cywilny”). Zbliżona jest również konkurencyjność poszczególnych produktów, na skutek efektu synergicznego i tych samych, lub zbliżonych do siebie zasobów strategicznych, głównie stosowanej technologii. Należy zwrócić uwagę, iż w oryginalnym modelu McKinseya zakłada się autonomię poszczególnych strategicznych jednostek gospodarczych, co powoduje większe zróżnicowanie możliwości konkurowania, czy większe zróżnicowanie pozycji konkurencyjnej.

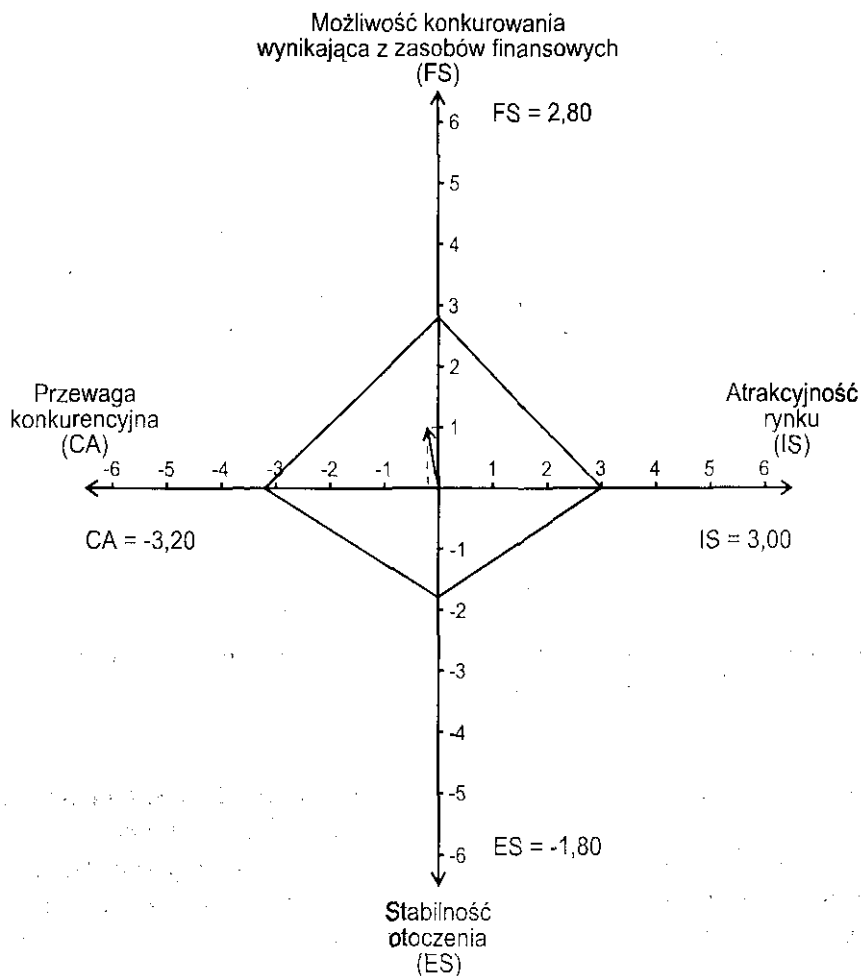
W badanym portfelu produktów owe założenie jest pozbawione sensu. Diagnozę aktualnej strategii rynkowej firmy przeprowadzoną za pomocą analizy SPACE przedstawia rysunek 2.



Rysunek 1 Portfel produktów firmy „Alfa” w ujęciu trójwymiarowym
Źródło: Opracowanie własne

Przeprowadzona analiza SPACE w odniesieniu do poszczególnych produktów wykazała, iż stosowana przez firmę „Alfa” strategia rynkowa jest strategią konserwatywną. [3, s.170]. W analizowanym przypadku, polega ona na eksploatacji dotychczasowych rynków, przy wykorzystaniu niewielkiej przewagi konkurencyjnej. Konserwatyzm działania wynika ze słabych stron firmy: braku środków finansowych na wprowadzenie nowych produktów, park maszynowy nie odpowiadający wymogom nowoczesnej technologii i słaby poziom marketingu, przejawiający się w słabym rozpoznaniu rynku. Strategia ta, równie dobrze może być nazwana strategią ana-

lityczną. „Ten typ firmy działa przede wszystkim oferując ograniczony asortyment produktów (...), a jednocześnie próbuje w miarę szybko reagować na najbardziej obiecujące zmiany (...). Rzadko kiedy firma ta jest pierwsza na rynku ze swoją ofertą, ale dzięki starannej analizie konkurencji i jej oferty produktowo-rynkowej, często jest w stanie usprawnić innowacje konkurencji i wejść na rynek z podobną, a tańszą ofertą.”[9, s.33].



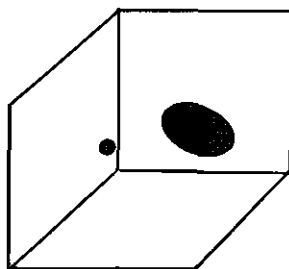
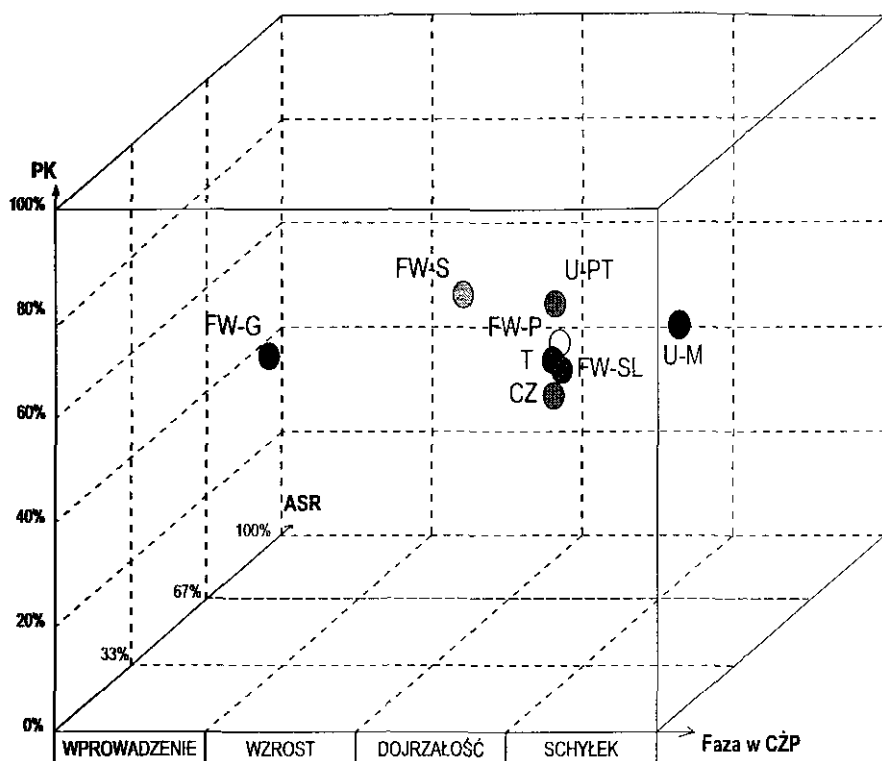
Rysunek 2 Analiza SPACE przeprowadzona dla portfela produktów firmy „Alfa”

Źródło: Opracowanie własne

W analizowanym przypadku mamy właściwie do czynienia z mutacją dwóch strategii, a mianowicie strategii defensywnej (dotyczy ona produktów, które znalazły się w fazie dojrzałości i schyłku) oraz strategii agresywnej (dotyczy ona produktów, które znalazły się w fazie wprowadzenia i wzrostu). Reakcją firmy na zmiany w otoczeniu było wejście na nowe rynki (segment cywilny) z lekko zmodyfikowanym produktem. (grupami produktów) Reakcja ta była jednak spóźniona, co można zauważyć analizując Macierz Profilu Działalności i Macierz Profilu Rynku. Zauważalna jest generalnie przewaga działań charakterystycznych dla strategii konserwatywnej. W analizowanym przypadku strategia konserwatywna jest w pełni zgodna z typem strategii analitycznej w rozumieniu Milesa i Snowa.

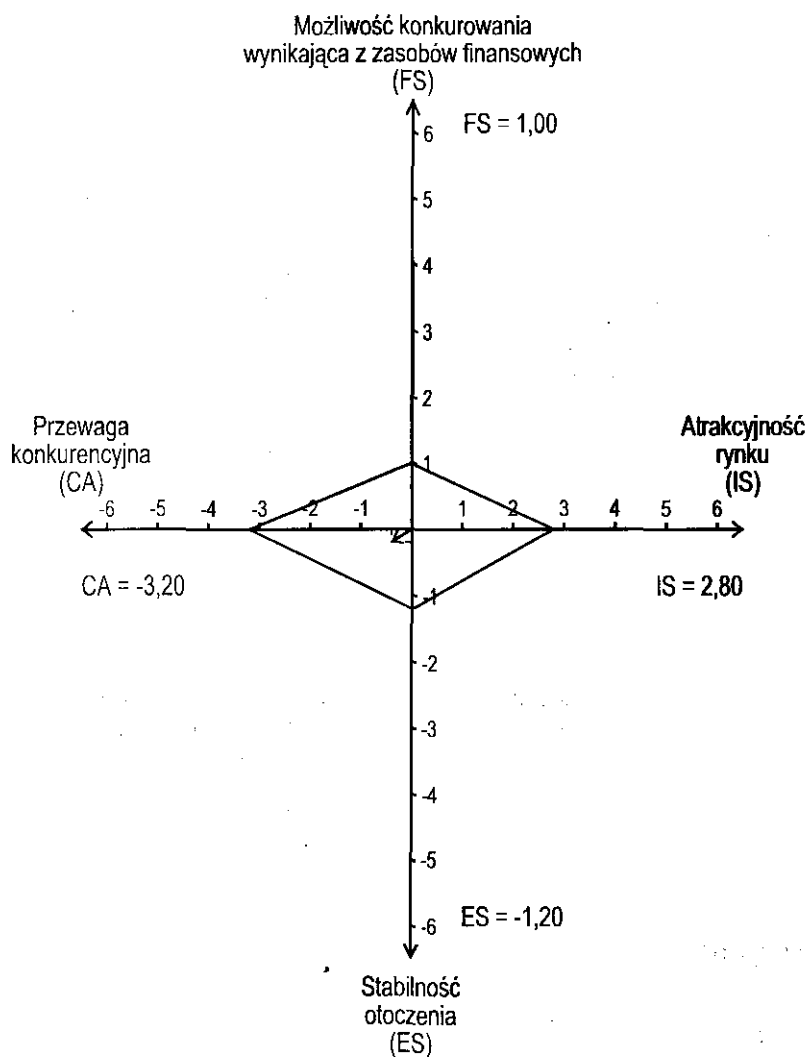
Przypadek firmy „Beta”

Uzyskany obraz trójwymiarowy badanego portfela nazwijmy rozkładem „Beta”. Charakteryzuje on się skupieniem pozycji wszystkich analizowanych produktów wokół stałej wartości (punktu) w przestrzeni strategicznej. Portfel produktów w ujęciu trójwymiarowym przedstawia rysunek 3. Jak tłumaczyć uzyskany obraz portfela? Produkty (usługi) firmy sprzedawane są na rynkach o zbliżonej do siebie atrakcyjności. Zbliżona jest również konkurencyjność poszczególnych produktów (usług), na skutek wspólnej „bazy” strategicznej, głównie stosowanej technologii. Dodatkowo 90% produktów (usług) w strukturze sprzedaży firmy znajduje się w tej samej fazie w cyklu życia produktu, fazie dojrzałości. Prawdopodobnie taki stan rzeczy jest charakterystyczny dla firm usługowych. Pozycjonowanie usług jest uzasadnione tylko w Macierzy Oceny Działalności, gdyż nie jest ona oparta na cyklu życia produktu. W tym przypadku koniecznym wydaje się dobór takich czynników analizy, które pozwolą na zróżnicowanie pozycji produktów (usług) pod względem możliwości konkurencyjności i atrakcyjności rynku. Oto jak przedstawia się analiza SPACE w przypadku firmy „Beta”.



Rysunek 3 Portfel produktów firmy „Beta” w ujęciu trójwymiarowym
Źródło: Opracowanie własne

Obraz graficzny analizy SPACE dla produktów firmy „Beta” przedstawiono na rysunku 4.



Rysunek 4 Analiza SPACE przeprowadzona dla portfela produktów firmy „Beta”

Źródło: Opracowanie własne

Przeprowadzona analiza SPACE w odniesieniu do poszczególnych produktów wykazała, iż stosowana przez firmę „Beta” strategia rynkowa jest strategią defensywną. [3, s.170]. W analizowanym przypadku, polega ona na eksploatacji dotychczasowych rynków, przy braku przewagi konkurencyjnej. Działania defensywne wynikają ze słabych stron firmy i zagrożeń pojawiających się w otoczeniu. Do słabych stron ankietowani zaliczyli: brak płynności finansowej, wysokie koszty stałe, braku środków finansowych na wprowadzenie nowych produktów, park maszynowy nie odpowiadający wymogom nowoczesnej technologii, słaby poziom marketingu, przejawiający się w słabym rozpoznaniu rynku oraz niedobór wykwalifikowanej kadry. Za główne zagrożenie ankietowani uznali sferę konkurencji, czyli: pojawienie się nowych konkurentów, zaostrenie walki konkurencyjnej na rynku i w konsekwencji spadek rentowności oraz konieczność dostosowania się do standardów EWG.

Strategia ta, równie dobrze może być nazwana strategią obronną, co sprowadza się do zajęcia wyspecjalizowanej niszy rynkowej we względnie stabilnym otoczeniu. [9, s. 33]. „Oferta asortymentowa firmy jest bardziej ograniczona niż typowych konkurentów, ale stara się ona zdominować swoją niszę oferując wyższą jakość, lepszą obsługę, niższe ceny itd.” [9, s.33]. Powyższy opis jest dokładnym odbiciem stylu działania analizowanej firmy, choć przewijają się również cechy działania charakterystyczne dla strategii reaktywnej.

W analizowanym przypadku nie można jednak uznać strategii defensywnej jako spójnej w rozumieniu Milesa i Snowa.

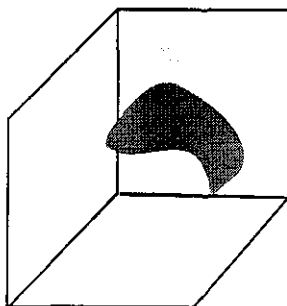
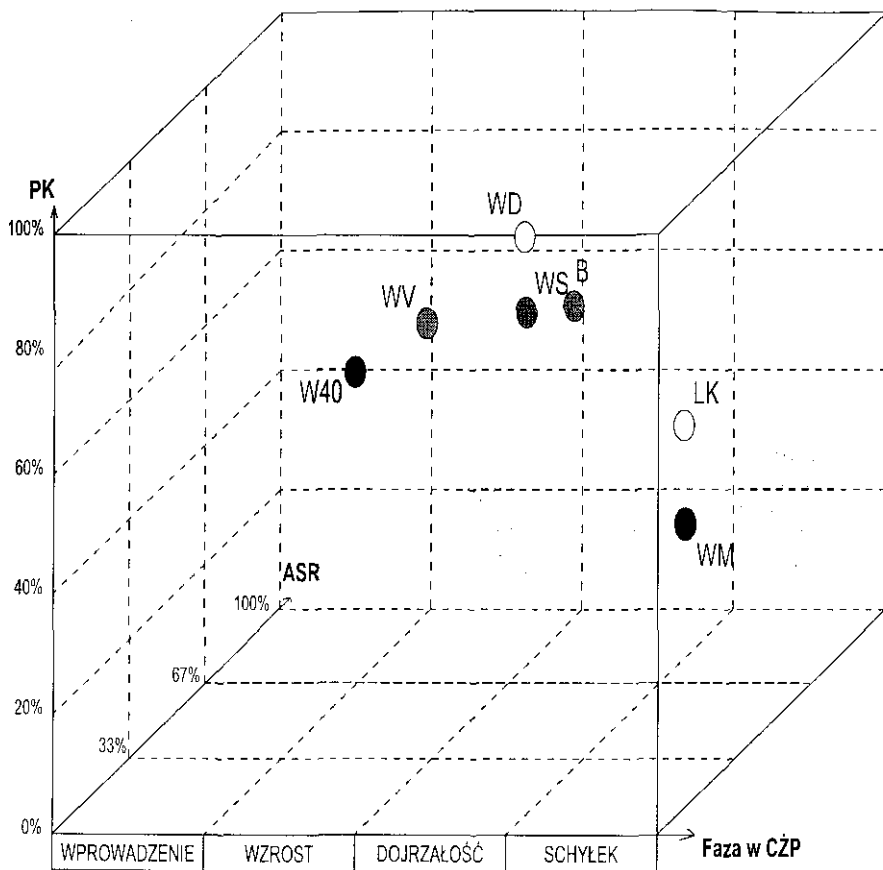
Przypadek firmy „Gamma”

Uzyskany w efekcie badań trójwymiarowy obraz portfela nazwijmy rozkładem „Gamma”. Portfel produktów w ujęciu trójwymiarowym przedstawia rysunek 5. Rozkład pozycji grup produktów w przestrzeni strategicznej tworzy swoistego rodzaju „płaszczyznę wypukłą”. Jest on usytuowany na obszarach o średniej i silnej pozycji konkurencyjnej oraz o średniej i wysokiej atrakcyjności segmentów. Jak tłumaczyć uzyskany obraz portfela? Po pierwsze, grupy produktów występują we wszystkich czterech fazach i są względnie równomiernie „rozłożone” względem osi czasu.

Po drugie, uzyskano zróżnicowanie pozycji zarówno pod względem atrakcyjności segmentów, jak i pod względem konkurencyjności.

Ostatnim elementem wpływającym na obraz portfela jest świadoma i ściśle określona strategia firmy w stosunku do poszczególnych grup produktów. Pragnę przypomnieć, iż firma „Gamma” była jedynym z analizowanych przedsiębiorstw, które analizę portfelową stosuje w praktyce. Ma to przełożenie na konkretne działania, między innymi takie jak:

- wyodrębnienie tzw. „strategicznego portfolio”, który obejmuje produkty przyszłościowe dla firmy i opracowanie dla nich strategii rynkowych,
- produktowe a nie funkcjonalne wyodrębnienie budżetów marketingowych,
- utworzenie w dziale handlowym Key Accounts dla grup produktów należących do portfela strategicznego,
- wprowadzenie systemu motywacji handlowej opartej na premiovaniu sprzedaży produktów należących do portfela strategicznego,
- urzeczywistnianie misji firmy, która zawiera się w stwierdzeniu: „być lepszym i innym”,
- precyzyjne określenie wszystkich elementów marketing-mixu dla poszczególnych grup produktów,
- określenie ogólnej polityki promocyjnej portfela strategicznego.



Rysunek 5 Portfel produktów firmy „Gamma” w ujęciu trójwymiarowym
 Źródło: Opracowanie własne

Należy zaznaczyć, iż przedsiębiorstwo jako jedyne z badanych, było w stanie określić swoją strategię w powszechnie znanych kategoriach produktowo-rynkowych. Strategia firmy polega na jednoczesnym łączeniu dwóch strategii bazowych, rozwoju rynku i rozwoju produktu. [6, s.141-143] Przejawia się ona w poszukiwaniu nowych segmentów rynku dla dotychczas oferowanych win i wyrobów spirytusowych oraz oferowanie nowych produktów na dotychczasowych i nowych segmentach rynku.

Analiza SPACE dla portfela strategicznego firmy „Gamma” została przedstawiona na rysunku 6.

Przeprowadzona analiza SPACE w odniesieniu do poszczególnych grup produktów wykazała, iż stosowaną przez firmę „Gamma” strategię można określić jako konkurencyjną. [3, s.170]. W analizowanym przypadku, polega ona na silnej penetracji rynku (wyszukiwaniu najatrakcyjniejszych segmentów) i rozwoju produktów, przy jednoczesnym wycofywaniu produktów o niskiej rentowności (Wina owocowe oraz Drinki, które nie znalazły się w badanym portfelu firmy z powodu ich wcześniejszego wycofania). Nieodłącznym elementem tej strategii jest wprowadzanie na rynek nowych produktów, które jednocześnie poddają się łatwej dywersyfikacji (np. Nalewki). Rynkowa orientacja przedsiębiorstwa w bardzo niestabilnym otoczeniu wymaga silnego inwestowania w celu utrzymania przewagi konkurencyjnej. Analiza SWOT wykazała, iż do słabości firmy można zaliczyć, między innymi niewłaściwą alokację kapitału rzeczowego i finansowego, co tłumaczy nikle możliwości inwestycyjne firmy i konieczność pozyskania inwestora strategicznego.*

Strategia firmy „Gamma” nie może być jednak nazwana strategią reaktywną. [9, s. 33] „Ten typ firmy nie ma jednoznacznej, spójnej orientacji produktowo-rynkowej. Nie stara się, ani równie agresywnie jak konkurenci bronić swoich nisz rynkowych, ani nie jest skłonna do podejmowania ryzyka innowacji. Firma taka reaguje raczej na presję i zagrożenia, zwłaszcza w tych obszarach, które są istotne dla jej funkcjonowania.” [9, s. 33]

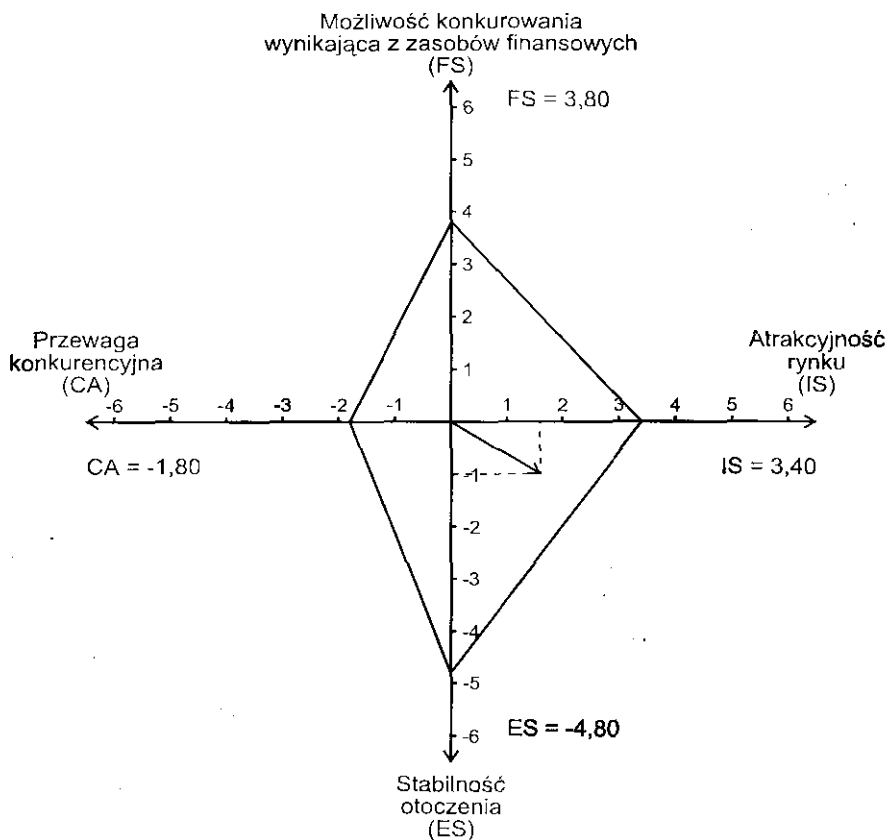
* Po wykupie 75% udziału w firmie przez inwestora strategicznego siła finansowa (FS) przedsiębiorstwa została spotęgowana przez dokapitalizowanie. Dotychczasowa strategia firmy zaczęła ulegać ewolucji w kierunku strategii agresywnej. Celem strategicznym stało się zdobycie pozycji lidera rynkowego na rynku polskim w segmencie Win musujących i utrzymanie pozycji lidera w segmencie Win deserowych. (Informacje uzyskane w pół roku po przeprowadzonych badaniach)

Podsumowując trzeba zaznaczyć, iż firma „Gamma” jako jedyna wśród badanych przedsiębiorstw stosuje strategiczne planowanie marketingowe w praktyce. Orientacja marketingowa firmy wyraża się między innymi w „umiejscowieniu marketingu jako funkcji centralnej firmy”. [2] Przedsiębiorstwo stosuje ukierunkowane na produkt analizy marketingowe, ciągle monitorowanie rynku (zachowania klientów, konsumentów, konkurencji, badanie udziału w rynku i wizerunku firmy na tle innych firm winiarskich) analizy SWOT, metody portfelowe, pozycjonowanie produktów na mapie percepcji klienta oraz stale współpracuje z firmami badającymi rynek konsumenta. Podstawę sukcesu stanowi w tym przypadku rozbudowany system zbierania, przetwarzania i analizy informacji strategicznych, wykorzystywanych przy formułowaniu, wdrażaniu i modyfikacji strategii rynkowej przedsiębiorstwa. W analizowanym przypadku strategia konkurencji również nie pokrywa się z modelem Milesa i Snowa, gdyż posiadała ona więcej cech strategii analitycznej niż reaktywnej.

Przypadek firmy „Delta”

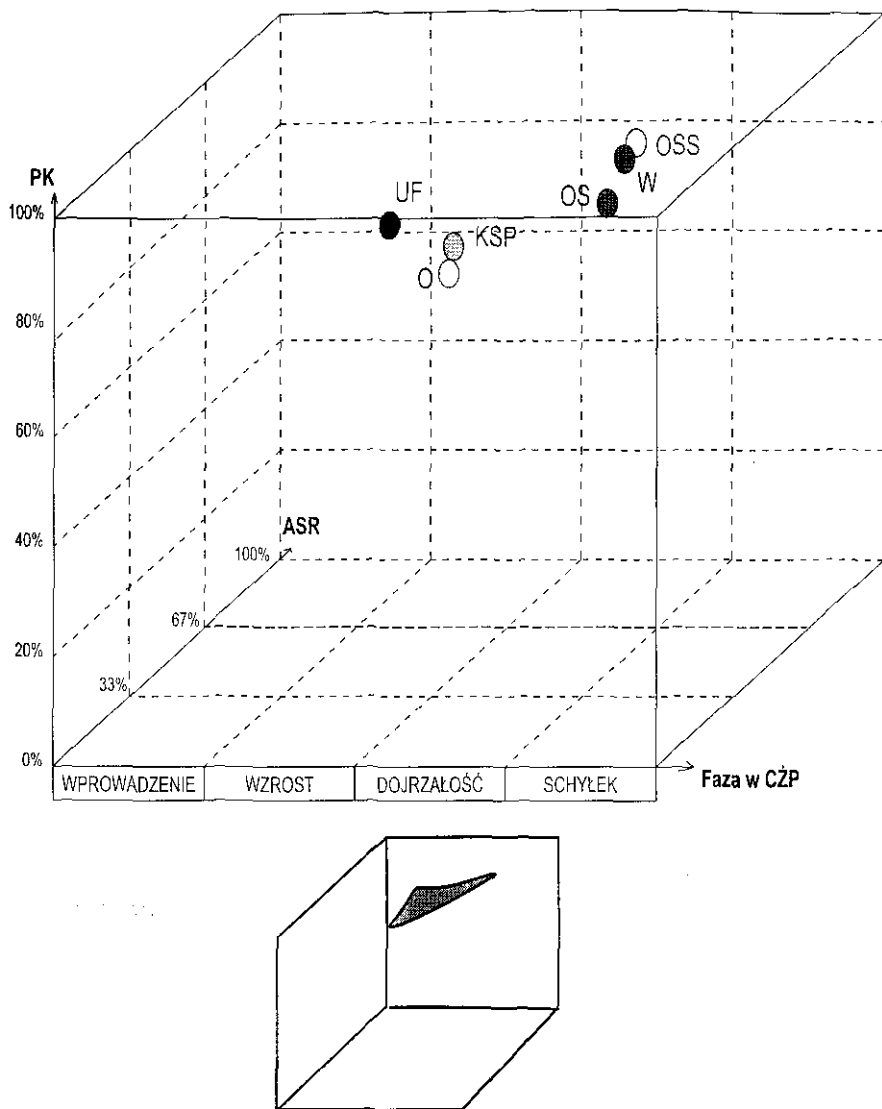
Uzyskany, trójwymiarowy obraz portfela firmy „Delta” nazwijmy rozkładem „Delta”. Portfel grup produktów analizowanej firmy w ujęciu trójwymiarowym przedstawia rysunek 7.

Obraz ten tworzy figurę przestrzenną zbliżoną kształtem do „płaszczyzny wklęsłej”. Rzutując obraz portfela na poszczególne płaszczyzny przestrzeni strategicznej okazuje się, że pozycje analizowanych grup produktów charakteryzują się jednocześnie wyraźną przewagą konkurencyjną i wysoką atrakcyjnością segmentów na jakich są oferowane. Analiza SPACE, a właściwie jej postać graficzna została przedstawiona na rysunku 8.

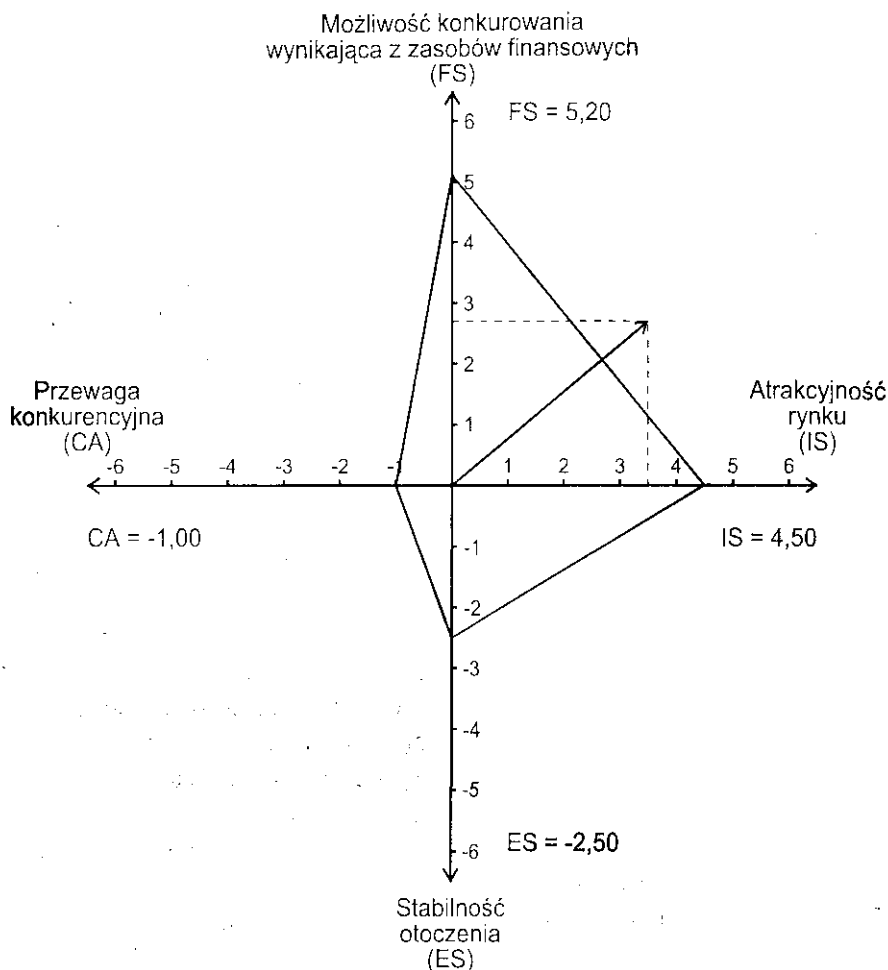


Rysunek 6 Analiza SPACE przeprowadzona dla portfela produktów firmy „Gamma”

Źródło: Opracowanie własne



Rysunek 7 Portfel produktów firmy „Delta” w ujęciu trójwymiarowym
 Źródło: Opracowanie własne



Rysunek 8 Analiza SPACE przeprowadzona dla portfela produktów firmy „Delta”

Źródło: Opracowanie własne

Przeprowadzona analiza SPACE w odniesieniu do poszczególnych grup produktów wykazała, iż stosowana przez firmę „Delta” strategia rynkowa jest strategią agresywną [3, s. 170]. W analizowanym przypadku, polega ona na wykorzystaniu głównie zasobów finansowych firmy, w celu

opanowania najbardziej atrakcyjnych segmentów rynku, w średnio turbulentnym otoczeniu. Warunkiem powodzenia jest silna, zdobyta w przeszłości pozycja konkurencyjna. Strategia ta, równie dobrze może być nazwana strategią innowacyjną [9, s.33]. Polega ona na szerokiej ofercie produktowej i obsłudze wielu segmentów rynku. Wprowadzanie nowych produktów i śledzenie zmian na rynku, to codzienność w badanej firmie. Na obecnym etapie rozwoju firmy celem właściciela i jednocześnie głównego stratega jest ekspansja prowadząca do wzrostu zatrudnienia i zwiększenia mocy produkcyjnych. W przeciągu ostatniego roku zatrudnienie w firmie wzrosło dwukrotnie. W analizowanym przypadku wystąpiła pełna zgodność strategii wynikającej z analizy SPACE z koncepcją Milesa i Snowa.

Zagadnienia końcowe

Podsumowując wyniki badań warto zwrócić uwagę na pewne zagadnienia, które mogą budzić uzasadnione wątpliwości. Oto ich syntetyczne zestawienie:

- Zaprezentowana wielowymiarowa analiza portfelowa, jak wykazały badania, może służyć jedynie określeniu pewnych wskazań strategicznych, wynikających z pozycji zajmowanych przez produkty (w trzech modelach analizy jednocześnie) należące do portfela firmy. Na bazie tych wskazań można tworzyć kierunki działań strategicznych, mających na celu osiągnięcie portfela pożądanego. To swoiste „prześwietlenie” portfela przedsiębiorstwa można dokonać w łatwy sposób za pomocą technologii informatycznej, w przestrzeni trójwymiarowej. (wirtualny obraz portfela) Zaproponowana metoda obok obszarów, które w łatwy sposób dają się „zmatematyzować” pozostawia miejsce na kreatywne rozwiązania. Kreatywność ta polega na wyborze rozwiązań, które mają odpowiedzieć na następujące pytania:

- 1) W jaki sposób poprawić konkurencyjność produktów?
- 2) W jaki sposób wejść na bardziej atrakcyjne segmenty rynku?
- 3) Jak zrównoważyć wyzwania rynkowe z możliwościami konkurowania przedsiębiorstwa?
- 4) Jak osiągnąć trwała przewagę konkurencyjną na danym rynku?
- 5) Jak w sposób świadomy zarządzać portfelem firmy?

- Zastosowana analiza SPACE nie jest powieleniem koncepcji Rowe'a, Masona i Dickela. Analizie tej zostało poddane każde z badanych przedsiębiorstw, lecz przez pryzmat poszczególnych produktów należących do portfela firmy. Wygenerowana strategia jest wypadkową strategii poszczególnych produktów. (Strategy-Mix) Wyznaczenia przewagi konkurencyjnej, atrakcyjności segmentu rynku, siły finansowej i stabilności rynku dokonano podobnie jak proponują to autorzy metody, [11, s. 200-205] lecz nie w odniesieniu do przedsiębiorstwa jako całości, tylko w odniesieniu do aktualnych produktów firmy. W takim ujęciu o przewadze konkurencyjnej firmy stanowi średnia przewaga konkurencyjna wszystkich jej produktów, o atrakcyjności rynku - atrakcyjność poszczególnych jego segmentów, o stabilności rynku - stabilność poszczególnych jego segmentów. Siła finansowa poszczególnych produktów (głównie generowany zysk/strata, rentowność i struktura kosztów) mówi nam o sile finansowej całej firmy.
- Analiza SPACE jest właściwie rozwinięciem modelu Milesa i Snowa. [4] Można przeprowadzić analogię między strategiami charakterystycznymi dla tych dwóch koncepcji. W praktyce posłużono się obydwoma modelami. Opisując poszczególne strategie korzystano również z nazewnictwa zaproponowanego przez K. Oblója. [9, s. 33] (*prospector* — strategia innowacyjna, *defender* — strategia obronna, *analyser* — strategia analityczna i *reactor* — strategia reaktywna) W przypadku strategii defensywnej oraz strategii konkurencyjnej stwierdzono brak analogii z koncepcją Milesa i Snowa. Strategia defensywna nie była strategią spójną, a strategia konkurencyjna miała wiele cech strategii analitycznej.
- Otrzymane obrazy portfeli w trójwymiarowej przestrzeni strategicznej mogą stanowić kolejny obraz organizacji. [5] Przy wykorzystaniu technologii informatycznej można stworzyć wirtualny obraz portfela, w którym ważne są tylko pozycje poszczególnych produktów a „kliknięcie” na produkcie wyświetli nie tylko udział w rynku i udział w strukturze przychodów ze sprzedaży, lecz wszystkie dodatkowe informacje potrzebne użytkownikowi programu. Możliwa jest również symulacja ewolucji portfela. Badania wykazały, iż obraz portfela jest odbiciem stosowanej strategii rynkowej firmy i zależy od jej pozycji konkurencyjnej. Badania powinny być kontynuowane, w celu wygenerowania typowych obrazów portfela w zależności od stosowanej strategii. (należy odpowiedzieć sobie na pytanie, czy istnieją inne rozkłady pozycji produktów?)

Możliwe jest również badanie dynamiki portfela na skutek ewolucji strategii rynkowej firmy lub zmiany jej pozycji konkurencyjnej.

LITERATURA:

- [1] Ansoff I., McDonnell E.. 1990, *Implementing Strategic Management*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- [2] Bielicka B. 1998, Proces tworzenia strategicznego portfolio asortymentowego a restrukturyzacja TPW Vinpol, w: *Strategia restrukturyzacji* pod redakcją K. Krzakiewicza. Piła: Wyższa Szkoła Biznesu.
- [3] Krupski R. 1998, *Zarządzanie strategiczne: Koncepcje — Metody*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- [4] Miles R., Snow C. 1978, *Organizational Strategy. Structure and Process*. New York: McGraw-Hill
- [5] Morgan G. 1997, *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [6] Mruk H., Rutkowski I.. 1999, *Strategia produktu*. Warszawa: PWE.
- [7] Nogalski B., Rybicki J. 1997, *Metodyka tworzenia skutecznej strategii marketingowej*. Bydgoszcz: TNOiK-OPO.
- [8] Oblój K. 1998, *Strategia organizacji*. Warszawa: PWE.
- [9] Oblój K. 1999, *Strategia i zarządzanie ludźmi w polskich przedsiębiorstwach*. w: *Współczesne problemy teorii i praktyki zarządzania strategicznego*. Wałbrzych: WWSZiP.
- [10] Porter M. 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- [11] Rowe A., Mason R., Dickel K. 1982, *Strategic Management and Business Policy: A Methological Approach*. Reading MA: Addison-Wesley.
- [12] Rybicki J. 2000, *Wielowymiarowa analiza portfelowa jako narzędzie formułowania strategii rynkowej przedsiębiorstwa*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.

Rozdział 5.

Sesja strategiczna jako metoda identyfikacji strategii firmy

Zagadnienia wstępne

Budowa strategii firmy nie jest z pewnością aktem jednorazowym. Proces identyfikacji strategii zawiera zwykle wiele sprzężeń zwrotnych związanych z korektami w stosunku do pierwotnych ustaleń. Te ostatnie zaś wynikają bądź z błędów decyzyjnych, bądź z konieczności dostosowywania się do szybko zmieniających się warunków otoczenia. W wielu firmach strategia powstaje w sposób inkrementalny, słabo ustrukturalizowany zarówno w sensie procesu jej tworzenia, jak i określonej jej treści.

W wielu wypadkach strategię opracowuje się jako dobrze ustrukturalizowany program działania firmy, w sytuacjach albo istniejącego lub zbliżającego się kryzysu (mającego swe zewnętrzne lub/i wewnętrzne źródła) albo w sytuacjach pojawiających się szans w otoczeniu i względnej redundacji własnych zasobów i kompetencji. W tych wypadkach zawsze powstaje problem wyboru metody identyfikacji strategii, rozumianej zarówno jako proces przetwarzania informacji i wyboru wariantu decyzyjnego, a także jako proces analizy sytuacji i generowania pomysłów w odpowiedniej formie organizacyjnej. Jedną z form organizacji pracy nad strategią firmy — jest tzw. sesja strategiczna. Może mieć ona z założenia charakter jednorazowy. Wspomniana konieczność korekt strategii następuje w innej formie niż sesja strategiczna. Często jednak firma decydując się na taką formę organizacji prac nad strategią, zakłada pewien ciąg sesji strategicznych, którego poszczególne, dalsze etapy, przeznaczone są na uściślenia, doskonalenia, pewne korekty — rzadziej na radykalne zmiany pierwotnych ustaleń.

Poniżej zaprezentowano podstawowe problemy merytoryczne i organizacyjne sesji strategicznej. Autor zorganizował i przeprowadził ponad 50 sesji strategicznych w różnych firmach: przemysłowych, transportowych, handlowych, ubezpieczeniowych w bankach oraz w urzędach miast i gmin. Doświadczenia w tym zakresie stanowią swoisty materiał empiryczny, który może być podstawą uogólnień.

Cele i organizacja sesji strategicznej

Podstawowe cele sesji strategicznej to:

- identyfikacja strategii firmy,
- edukacja w zakresie firmy i jej otoczenia,
- integracja uczestników sesji wokół zidentyfikowanych celów.

Identyfikacja strategii firmy jest niewątpliwie podstawowym celem sesji strategicznej.

W trakcie sesji opracowuje się nie tylko ogólną strategię firmy ale również strategię dla poszczególnych domen (biznesów) oraz strategię funkcjonalne, takie jak: strategię (produkcyjne, marketingowe, logistyczne, personalne, finansowe itp.).

Pracownicy firmy niechętnie dzielą się posiadaną przez siebie wiedzą o organizacji i jej otoczeniu. Ma to kontekst kulturowy, przejawiający się walką o wpływy, o władzę. Specyficzne metody diagnozy sytuacji i generowania pomysłów rozwiązujących konkretne problemy, specyfika pracy zespołowej, tworzy klimat wymiany informacji i w efekcie edukuje uczestników sesji. Niezależnie od tego uczestnicy sesji poznają dobrze ustrukturalizowane metody identyfikacji i analizy problemów strategicznych oraz metody generowania strategii firmy.

Procedura sesji strategicznej wymusza aktywną postawę w dyskusjach każdego uczestnika. Dla części z nich jest to jedyna okazja, by zgłosić pomysł o większym lub mniejszym ładunku innowacyjnym, dotyczącym firmy i jej działań w otoczeniu. Autorzy zaakceptowanych pomysłów czują się dowartościowani, a już na pewno będą się starali w przyszłości realizować te wygenerowane cele firmy, które są zbieżne z ich pomysłami.

Do podstawowych zagadnień organizacyjnych należy dobór uczestników sesji strategicznej. Prowadzący sesję strategiczną trener moderator powinien przede wszystkim bardzo dobrze znać ogólną metodę identyfikacji strategii firmy oraz szczegółowe techniki analizy sytuacji firmy i jej otoczenia oraz wspomagania procesów podejmowania decyzji (generowania wariantów decyzyjnych, ich oceny, algorytmów wyboru). W sytuacjach bardziej skomplikowanych z trenerem moderatorem współpracuje trener specjalista np. od spraw finansowych, prawnych itp. Czasami pożądana jest również obecność psychologa, który próbuje łagodzić powstające konflikty lub w sytuacji bierności uczestników sesji — próbuje ich uaktywnić. Wymienieni trenerzy powinni wywodzić się spoza firmy, dla której opracowuje się strategię. W praktyce trenerami są pracownicy naukowcy i pracownicy firm consultingowych. Trenerzy przed sesją muszą się zaznajomić ze specyfiką firmy i jej otoczenia. Chociaż z założenia ich interwencje merytoryczne mają mieć incydentalny charakter, to jednak muszą się orientować w problemach firmy. Trener moderator musi więc zidentyfikować podstawowe problemy firmy zarówno przez analizę dokumentacji przedsiębiorstwa, jak i w rozmowach z jego kierownictwem. Trener psycholog powinien przeprowadzić dyskretne wywiady z wybranymi członkami kierownictwa firmy, przedstawicielami rady nadzorczej i związków zawodowych, w celu ustalenia przedmiotowych i podmiotowych źródeł konfliktów. Ekspert dziedziny również powinien przed sesją zdobyć jak najwięcej informacji o szczegółowych problemach wymagających rozwiązania.

Ważnym przedsięwzięciem organizacyjnym jest dobór członków sesji strategicznej reprezentujących przedsiębiorstwo. Niewątpliwie ich trzon powinni stanowić członkowie zarządu przedsiębiorstwa oraz kierownicy poszczególnych obszarów funkcjonalnych i produktowych. Ci pierwsi z założenia są jedynymi, którzy znają podstawowe problemy firmy jako całości oraz problemy jej otoczenia. Prezes zarządu decyduje też o ewentualnym zaproszeniu do uczestnictwa w sesji członków rady nadzorczej, przedstawicieli związków zawodowych. Często niekoniecznie w uzgodnieniu z kadrą kierowniczą, wyznacza na członków sesji tych pracowników, którzy nie pełnią funkcji kierowniczych, ale o których wie, że są kreatywnymi specjalistami.

Przed rozpoczęciem sesji strategicznej ustalony zespół uczestników sesji dzieli się na kilkuosobowe (cztery–sześć osób) zespoły. Możliwe są tu dwa warianty doboru członków zespołu. W pierwszym wariancie dobiera się tak członków zespołów, aby każdy z nich posiadał jako całość uniwersalną wiedzę o przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Drugi wariant zakłada tworzenie zespołów bardziej specjalistycznych, ukierunkowanych np.: na zagadnienia działalności podstawowej (np. produkcyjnej), ekonomiczne, marketingowe, kadrowe itp. W tym wypadku zespoły pracują nad wyodrębnionymi problemami przedsiębiorstwa. Praktyka wskazuje, że ze względu na cele edukacyjne sesji strategicznej, lepszym wariantem jest wariant pierwszy. Poza tym w przypadku zespołów pracujących równolegle można:

- stworzyć atmosferę współzawodnictwa w pomysłach,
- rozdzielić kilku liderów firmy mających silną osobowość i dominujących z zespołu,
- osiągać consensus w przypadku różnic w ocenach i pomysłach poprzez odpowiedni system konfrontowania i korygowania wyników pracy między grupami.

Do podstawowych decyzji organizacyjnych związanych z przeprowadzeniem sesji strategicznej należą: miejsce, czas i harmonogram jej przebiegu. Praktyka wskazuje jednoznacznie, że sesje strategiczne powinny być prowadzone poza przedsiębiorstwem, w oderwaniu od bieżących zajęć, telefonów, przypadkowych klientów, innych spraw służbowych i pozasłużbowych. Używanie telefonów komórkowych powinno być znacznie ograniczone. Najlepiej, gdy sesje odbywają się w zacisznych pensjonatach, domach wypoczynkowych, w atrakcyjnych miejscowościach górskich lub nadmorskich. Ma to pewne znaczenie zwłaszcza wtedy, kiedy w harmonogramie przewiduje się:

- treningi relaksacyjne,
- ćwiczenia ruchowe na powietrzu,
- spacerowanie itp.

Pensjonat, w którym prowadzi się sesję strategiczną, poza wszelkimi wygodami, komfortowymi pokojami, powinien mieć większą salę seminarijną odpowiednio wyposażoną oraz mniejsze pomieszczenia, w których mogłyby pracować poszczególne grupy. Optymalny czas trwania sesji wynosi dwa–trzy dni. W wielu wypadkach organizuje się cały cykl sesji dwu–

trzydniowych, w kilkumiesięcznych odstępach. W każdym jednak wypadku, po kilku miesiącach od zakończenia sesji strategicznej i przyjęcia na niej określonych rozwiązań strategicznych firmy — powinna odbyć się sesja poświęcona omówieniu trudności związanych z realizacją strategii i dokonaniu w niej ewentualnych korekt. Ważną czynnością organizatorską jest również opracowanie szczegółowego harmonogramu sesji. Ścisłe merytoryczne etapy sesji strategicznej, powinny być odpowiednio oddzielone treningami interpersonalnymi, relaksacyjnymi i posiłkami.

Zmodyfikowana analiza strategiczna SWOT jako podstawa generowania strategii firmy w trakcie sesji strategicznej

Analiza strategiczna SWOT i jej odmiana analiza TOWS/ SWOT należą do podstawowych metod umożliwiających opracowanie diagnozy stanu i perspektyw firmy oraz identyfikacji strategii firmy. Podstawowymi kategoriami analitycznymi są w tym wypadku : mocne i słabe strony firmy oraz szanse i zagrożenia otoczenia. W zależności od szczegółowej metody, sprzężenie informacji: organizacja — otoczenie służy:

- identyfikacji mocnych i słabych stron firmy w kategoriach względnych, tzn. przy przyjęciu określonej bazy odniesienia (benchmarking),
- określaniu efektów synergicznych pomiędzy elementami tego układu, które są przydatne do konstruowania tzw. strategii normatywnych,
- identyfikacji wszech związków pomiędzy elementami tego układu, które zapewniają całościową i kompleksową podstawę do generowania strategii w kategoriach merytorycznych.

Klasyczna analiza SWOT obejmuje [2 s. 173–180]:

- wybór kluczowych obszarów działalności firmy i kluczowych zasobów oraz kompetencji,
- ocenę mocnych i słabych stron firmy względem przyjętego układu odniesienia, w umownej kilkustopniowej skali,
- określenie profilu konkurencyjnego firmy, zawierającego propozycje takich działań w otoczeniu i działań w obszarach wewnętrznych firmy, które pozwolą osiągnąć przewagę konkurencyjną.

Analiza SWOT/TOWS obejmuje [2 s. 182–187]:

- identyfikację szans i zagrożeń otoczenia oraz mocnych i słabych stron firmy, z uwzględnieniem dwóch pierwszych etapów analizy SWOT,
- badanie relacji pomiędzy szansami i zagrożeniami otoczenia oraz mocnymi i słabymi obszarami firmy w podwójnym układzie relacji: „z zewnątrz do wewnątrz” (TOWS) i „od wewnątrz do zewnątrz” (SWOT), a następnie ustalanie wag i rang istotności ich wpływu na rozwój organizacji,
- generowanie normatywnych strategii: agresywnej, konserwatywnej, konkurencyjnej i defensywnej scharakteryzowanych przede wszystkim tzw. liczbą interakcji i dokonanie na tej podstawie ostatecznego wyboru strategii (lub przynajmniej ich zhierarchizowania).

Przedstawione wyżej klasyczne procedury identyfikacji strategii metodami SWOT lub SWOT/TOWS są dobrze ustrukturalizowane. Jest to z jednej strony ich oczywista zaleta, z drugiej zaś — pewna wada, zwłaszcza w warunkach pracy zespołowej, której największą wartością ma być kreatywność. Poza tym wydaje się, że opieranie się w ocenach jakościowych wyłącznie na ilości dychotomicznie ujmowanych interakcji, jest zbyt uproszczonym metodycznym rozwiązaniem.

Mając to na uwadze autor zmodyfikował procedury analizy SWOT i SWOT/TOWS i nowe jej wersje przyjął jako podstawowe, w analizie sytuacji i identyfikacji strategii firmy, w trakcie sesji strategicznej. Zmodyfikowana procedura obejmuje [3 s.144]:

- 1) analizę i diagnozę organizacji mającą na celu określenie mocnych i słabych obszarów działalności,
- 2) analizę dalszego i bliższego (konkurencyjnego) otoczenia, diagnozę stanu oraz ocenę perspektyw w kategoriach szans i zagrożeń,
- 3) kojarzenie mocnych i słabych stron firmy z szansami i zagrożeniami otoczenia w celu generowania szczegółowych celów i zadań,
- 4) agregację szczegółowych celów i zadań w strategię funkcjonalną, w strategię poszczególnych biznesów (domen) i w strategię ogólną firmy.

Podstawą metodyczną pierwszego etapu jest wielowymiarowa analiza porównawcza.

W ramach pierwszego etapu uczestnicy sesji w zespołach określają kolejno:

- kluczowe obszary firmy w kategoriach działań zewnętrznych (czyli przede wszystkim domen) oraz w kategoriach zasobów i kompetencji,
- specyficzne kryteria ocen wyodrębnionych obszarów,
- proponowane wagi poszczególnych kryteriów (w ramach danego obszaru sumują się do jedności),
- oceny aktualnych stanów wyodrębnionych obszarów według poszczególnych kryteriów przy pomocy umownej skali ocen (od 1 do 10, przy czym 1 oznacza ocenę najgorszą, a 10 ocenę najlepszą); zespoły uzgadniają wyniki swoich dyskusji w tym i w poprzednich etapach,
- wyprowadzenie średnioważonej oceny dla każdego obszaru oddzielnie i sporządzenie graficznego obrazu mocnych i słabych stron firmy,
- wyselekcjonowanie ważnych i wyraźnie mocnych lub słabych stron firmy spełniających następujące założenia:

na listę mocnych stron firmy trafiają tylko te zapisy — kryteria, dla których:

$$R_{ij} \geq \overline{R_i}$$

R_{ij} — waga j-tego kryterium w i-tym obszarze,

$\overline{R_i}$ — przeciętna waga w i-tym obszarze

i jednocześnie:

$$X_{ij} \geq 7$$

X_{ij} — ocena i-tego obszaru według j-tego kryterium

na listę słabych stron trafiają tylko te zapisy — kryteria, dla których :

$$R_{ij} \geq \overline{R_i}$$

i jednocześnie:

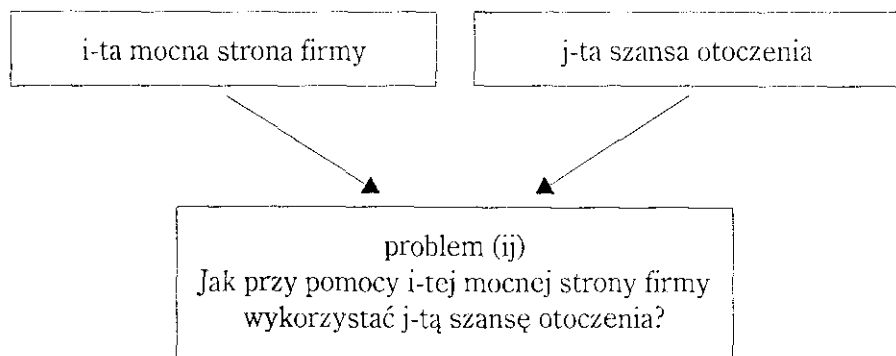
$$X_{ij} \leq 4$$

Ten sposób selekcji gwarantuje, że wyodrębnimy nie tylko ważne subobszary, ale jednocześnie te, które zostały skrajnie ocenione.

Identyfikację szans i zagrożeń otoczenia można przeprowadzić podobną techniką. Ponieważ mamy tu do czynienia z prawdopodobnymi zdarzeniami, ocena wpływu każdego wyodrębnionego elementu otoczenia, powinna stanowić nadzieję matematyczną, czyli być iloczynem intensywności oddziaływania analizowanego elementu otoczenia i prawdopodobieństwa zaistnienia określonej tendencji (według podobnej idei G.Gierszewska i M.Romanowska proponowały budować scenariusze otoczenia [1 s.191]). Wieloletnia praktyka autora w zakresie prowadzenia sesji strategicznych utwierdza jednak w przekonaniu, że wystarczająca w tym zakresie strukturalizacja sprowadza się do:

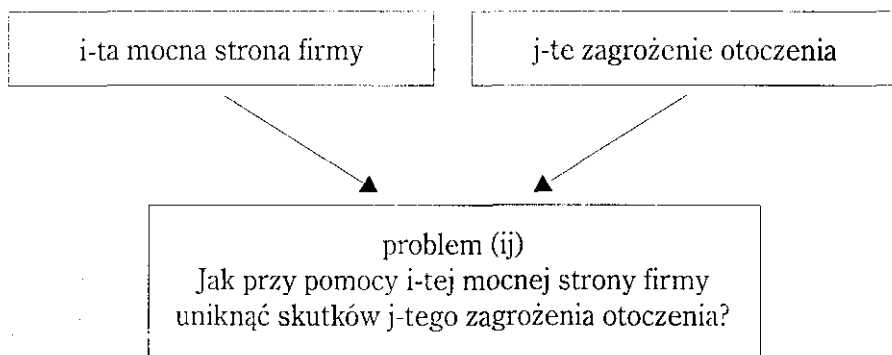
- identyfikacji podstawowych elementów otoczenia, takich jak: klienci, dostawcy, konkurenci (najważniejsze konkretne firmy), a często również budowa przejścia granicznego, autostrady itp,
- określenia szans i zagrożeń dla każdego wymienionego elementu otoczenia i sporządzenia na tej podstawie oddzielnych ich list.

Kojarzenie mocnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami polega na identyfikowaniu problemów w kategoriach raczej „od wewnątrz na zewnątrz”. Dotyczy to przede wszystkim mocnych stron firmy. Skojarzenie każdej zidentyfikowanej mocnej strony firmy z każdą szansą otoczenia generuje określony problem, który powinien być rozwiązany. Pomocniczym w formułowaniu problemu może być schemat:



Rysunek 1 *Formułowanie problemu w kategoriach mocnych stron firmy i szans otoczenia*

Proponowanych rozwiązań dla każdej pary (mocnej strony firmy i szansy) otoczenia, może być wiele. Przy każdym z nich zaznacza się, w formie (i j) — czyli numerów zapisów z list, źródeł pochodzenia pomysłów. Skojarzenie każdej zidentyfikowanej mocnej strony z zagrożeniami otoczenia generuje kolejny problem, który powinien być rozwiązany. Formułując ten problem można posłużyć się następującym schematem:



Rysunek 2 *Formułowanie problemów w kategoriach mocnych stron firmy i zagrożeń otoczenia*

Podobnie jak poprzednio, proponowanych rozwiązań dla każdej pary może być wiele.

W literaturze tematu kojarzenie zidentyfikowanych słabych stron firmy z szansami i z zagrożeniami otoczenia sprowadza się na przykład do generowania pomysłów mających na celu [3 s.145]:

- przewyżczanie słabości firmy przez wykorzystanie szans istniejących w otoczeniu,
- minimalizację skutków istnienia słabych stron firmy i unikania zagrożeń zewnętrznych.

W praktyce sesji najczęściej jednak nie kojarzy się słabych stron z szansami i zagrożeniami otoczenia. Przedmiotem rozważań są pomysły:

- jak zminimalizować skutki istnienia słabych stron?, lub w ogóle
- jak wyeliminować słabe strony?

Wygenerowany zbiór pomysłów obejmuje zwykle kilkaset nieuporządkowanych zapisów, zwanych niekiedy pomysłami — zadaniami. Jest on punktem wyjścia zarówno dla planowania operatywnego jak i planowania strategicznego. W tym pierwszym wypadku każdy zapis powinien być uszczegółowiony przez wyznaczenie:

- odpowiedzialnego za zrealizowanie pomysłu (czyli kierownika),
- terminu wykonania,
- budżetu na zrealizowanie pomysłu.

Wygenerowane pomysły stają się więc klasycznymi zadaniami. Określane są one zwykle poza sesją strategiczną. W trakcie sesji natomiast zespoły próbują uogólniać wygenerowane zapisy. Uogólnienia pomysłów dotyczących obszarów funkcjonalnych przybierają postać strategii funkcjonalnych. Uogólnienia pomysłów dotyczących działań charakterystycznych dla poszczególnych domen, przybierają postać strategii biznesów. Projekty strategii funkcjonalnych i strategii biznesów są z kolei podstawą do skonstruowania ogólnej strategii firmy.

Refleksje na temat organizacji i efektów przeprowadzonych sesji strategicznych

Dobrze ustrukturalizowane procedury sesji strategicznej sprzyjają koncentrowaniu się na najważniejszych problemach firmy. Z jednej strony realizacja poszczególnych etapów przybliża osiągnięcie ostatecznego celu sesji — tzn. określenia strategii firmy. Z drugiej strony procedury poszczególnych etapów są względnie autonomiczne. Rozwiązywanie problemów w ich ramach rodzi emocje wśród uczestników sesji związane bądź z ocenami, bądź z generowaniem pomysłów.

Realizacja pierwszego etapu, polegającego na identyfikacji mocnych i słabych stron firmy metodą wielowymiarowej analizy porównawczej, ma zwykle burzliwy charakter. Zwykle członkowie zespołów nie są zgodni w ustalaniu kryteriów ocen poszczególnych obszarów i ich względnych ważności. Uzgodnienia między zespołami również wymagają dużo czasu. Najwięcej emocji budzą oceny według umownej skali. Większość uczestników przecenia wkład w rozwój organizacji tego obszaru, który reprezen-

tuje, szukając winy za niepowodzenia w innych. Postawy asekuracyjne względem szefów nie są nagminne, chociaż się zdarzają. Niestety, najsłabszą stroną tej fazy sesji jest benchmarking. Pracownicy firmy zwykle niewiele wiedzą o konkurencji w kategoriach ich obszarów funkcjonalnych, w kategoriach ich zasobów i kompetencji. Najwięcej wiedzą o wyrobach, realizowanych inwestycjach rzeczowych i ewentualnych aliansach.

Identyfikacja szans i zagrożeń otoczenia też ma swoją specyfikę. Generalnie zespoły identyfikują znacznie więcej zagrożeń niż szans. Niewielka wiedza o konkurentach prowadzi do uogólnionych stwierdzeń podczas gdy pożądane są indywidualne charakterystyki. Poza tym uczestnicy sesji rzadko wychodzą poza porterowsko ustrukturalizowane otoczenie branżowe przedsiębiorstwa.

Najwięcej kłopotów uczestnikom sesji przysparza identyfikacja problemów do rozwiązania, wynikająca z kojarzenia mocnych i słabych stron firmy z szansami i zagrożeniami otoczenia. Jest to najbardziej twórczy etap, wymagający generowania niebanalnych acz realnych pomysłów. Wielu uczestników sesji po prostu na to nie stać. Zwykle jednak w każdym zespole ujawnia się jedna czy dwie osoby, o których inni wiedzą, że są skarbnicą pomysłów albo też dochodzi do odkrycia nieznanych dotąd talentów. Pozostali uczestnicy przynajmniej próbują na gorąco oceniać te pomysły. Systemowy mechanizm kojarzenia zmusza wielu do refleksji nad ogromem spraw (kilkaset potencjalnych problemów i ich rozwiązań), które trzeba zidentyfikować, przeanalizować i o których trzeba zdecydować.

Z ostatnim, czwartym etapem też wiążą się określone trudności. Wynikają one przede wszystkim z nieumiejętności syntezy. Uczestnicy sesji często formułują strategie funkcjonalne i strategie biznesów enumeratywnie. Grupują po prostu wygenerowane pomysły — zadania w określone zbiory, omijając w ten sposób problem uogólnień. Wyjściem z sytuacji jest często narzucenie struktury strategii na określonym poziomie. Na przykład w zakresie strategii ogólnej firmy, będącej uogólnieniem zadań z poprzedniego etapu, można zażądać:

- uogólnienia dotyczącego zachowania się w stosunku do klientów i konkurentów,
- uogólnienia dotyczącego pozyskiwania i restrukturyzacji zasobów.

Niezależnie od stopnia zrealizowania podstawowego celu uczestnicy sesji po jej zakończeniu, podkreślają edukacyjne i integracyjne walory takiej formy organizacji prac nad strategią firmy. Około 40 % firm chciało kontynuacji sesji strategicznych po dwóch–trzech miesiącach. Jednak, gdy dochodziło do spotkań na ogół stwierdzano, że firma w okresie między sesjami niewiele zrobiła. Ewentualne korekty wcześniejszych ustaleń wynikały raczej z chęci dalszego uczestnictwa w fazie preparacji działań, aniżeli z nieudanych prób implementacji strategii.

LITERATURA:

- [1] G.Gierszewska, M.Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1995r.
- [2] K.Obłój, Strategia organizacji, PWE, Warszawa 1998r.
- [3] Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody, praca zbiorowa pod red. R.Krupskiego, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1999r.

Rozdział 6.

Badanie kompetencji przedsiębiorstwa z uwzględnieniem nadzoru właścicielskiego

Pożegnanie z tradycyjnym podejściem do konkurencyjności przedsiębiorstwa

Wylanianiu się ostatnich latach nowych praktyk menedżerskich i form organizacyjnych towarzyszy nieprzypadkowy wzrost zainteresowań w gronie osób zajmujących się zarządzaniem oraz nauką o złożoności[1]. Skomplikowanie warunków działalności gospodarczej kreuje znaczącą nieokreśloność dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. W konsekwencji zaangażowanie w działanie może być traktowane jedynie jako końcowy krok w bardziej podstawowym procesie tworzenia i urzeczywistniania opcji dla zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo tkwi w dynamicznym procesie budowania, poszukiwania, integrowania, wykorzystywania, odnawiania zasobów, procesów, zdolności i kompetencji. Stąd też ważnym zadaniem zarządzania przedsiębiorstwem jest tworzenie i wspomaganie realizowanych przez usamodzielnione zespoły procesów organizacyjnych, dzięki którym to procesom jest możliwość lepszej interpretacji i szybszej odpowiedzi na to, co się dzieje w złożonym, dynamicznym otoczeniu.

Powodzenie przedsiębiorstwa ma swe źródła w możliwie jak najszybszym rozpoznaniu zmian otoczenia i wykorzystaniu ich. Chodzi o to, aby dojść do przyszłości szybciej niż konkurenci a do tego trzeba o przyszłości wiedzieć więcej niż rywale i posiadać większe od nich kompetencje. Stąd też wynika duża rola uczenia się przez przedsiębiorstwo, które

współpracuje ze swym otoczeniem, tworzy i uczy się swojej przyszłości. Wiele jest w tym procesie spontanicznej samoorganizacji[2]. Strumienie informacyjne, siła zespolenia, zróżnicowanie schematów poznawczych, poziom będącego poza kontrolą niepokoju, zróżnicowanie władzy organizacyjnej kształtują obszar twórczości w przedsiębiorstwie.

We współczesnej gospodarce decydują nie tyle cechy produktów czy rynków, co zdolności do inteligentnych odpowiedzi strategicznych i do efektywnego działania. Liczą się przede wszystkim takie podstawy trwałej przewagi konkurencyjnej, jak[3]:

- a) kluczowe kompetencje określające wyróżniające zdolności, procesy i zasoby oraz wspomagające ich rozwój a równocześnie osłabiające rangę działań nie tworzących wartości dodanej,
- b) kompresja czasu, przyspieszenie cyklu rozwoju produktów czy też odpowiedzi na tendencje rynkowe, skrócenie czasu wykonywania operacji,
- c) nieustanne doskonalenie oparte na procesie uczenia się,
- d) więzi, współpraca z innymi przedsiębiorstwami, a w szczególności partnerstwo z dostawcami i odbiorcami oraz dopełnienie własnych kompetencji kompetencjami partnera.

Wykorzystywanie wskazanych źródeł przewagi konkurencyjnej wymaga od przedsiębiorstwa zwrócenia większej uwagi na zasoby wiedzy. Główne bariery w efektywnym spożytkowaniu tych zasobów mają charakter przede wszystkim społeczny a nie strategiczny.

Warunki prowadzenia działalności gospodarczej wyróżniają się złożonością i dynamizmem. Sposoby, za pomocą których zarządzamy powinny to uwzględniać. Aktualnie uważa się, że innowacja i twórczość, a nie konformizm promują sukces. W rezultacie docenia się elastyczność dostrzegania, myślenia i działania. Wszędzie tam, gdzie występuje sprzeczność pomiędzy pożądaną strukturą a potrzebą twórczości pojawia się nieokreśloność, którą wielu menedżerów doświadcza ale rzadko ją otwarcie uznaje i wykorzystuje[4].

Przedsiębiorstwo jako konfiguracja kompetencji i zasobów

Tutaj zaczynają występować smoki. Tak właśnie zaznaczano na mapach w okresie odrodzenia granice znanego wtedy świata i ostrzegano odkrywców przed nierozważnym pójściem dalej. Podobnie kadra menedżerska musi przebijać się przez rzeczywistość pełną niewiadomych i niepewności. Upłynie jeszcze dużo czasu, o ile kiedykolwiek do tego dojdzie, zanim będziemy w stanie narysować pełną mapę dziedzin zarządzania w warunkach burzliwego otoczenia. Nowe idee i koncepcje są zawsze zakłócone przez smoki nieokreśloności. Nie ma więc uniwersalnych drogowskazów powodzenia w biznesie i efektywności przedsiębiorstwa. Tym niemniej można wskazać pewne współczesne tendencje zakreślające pole tworzenia przyszłego potencjału gospodarowania przedsiębiorstwa wokół kluczowych kompetencji i zasobów.

Kadra zarządzająca we wszystkich kulturach jest silnie zaprogramowana do rozwiązywania problemów i reagowania na sytuacje strategiczne na wzór rozwiązywania zagadki kryminalnej. Jakie jest ukryte ale unikalne rozwiązanie?

Wprawdzie prawie wszyscy mówią o konieczności głębokiego zrozumienia i chęci do odejścia od rozpowszechnianych dogmatów tak szybko jest to tylko jest możliwe, ale cały czas dążyło się i dąży do znalezienia najlepszego rozwiązania. W tym opracowaniu mamy zamiar przedstawić narzędzie, które może pomóc menedżerom wyjść z przedstawionego impasu. Wyjaśnienie kluczowych kompetencji i krytycznych zasobów przedsiębiorstwa jest tutaj sprawą zasadniczą dla urzeczywistniania pożądanego jutra przedsiębiorstwa.

Kształtowanie granic przedsiębiorstwa zmierza do osiągnięcia w długim czasie przewagi konkurencyjnej poprzez ukierunkowanie strategiczne oraz konfigurację kompetencji tak, aby zaspokoić potrzeby rynków i spełnić oczekiwania zainteresowanych. Zasoby i kompetencje tworzą zdolność strategiczną przedsiębiorstwa, dając mu możliwości działań trudnych do naśladowania. Mają one być nie tyle dopasowane do otoczenia, co rozwijane w celu wykorzystania nowych szans.

Spojrzenie od strony kompetencji dostarcza podstawy do analizy przedsiębiorstwa jako złożonego systemu, w którym powiązania tworzone przez wspólnie podzielane kompetencje stanowią podstawowe elementy całej struktury poznawczej. Ogólnie mówiąc efektywność strategiczna przedsiębiorstwa jest kształtowana przez treść zamierzenia strategicznego, proces tworzenia strategii (ze szczególnym uwzględnieniem uczenia się), zarządzanie sprzecznościami, które to trzy czynniki mają zapewnić zespolenie kompetencji przedsiębiorstwa z jego dynamicznym otoczeniem[5]. Umiejętność uczenia się i zmiany, względna siła podstawowych procesów i kluczowych kompetencji, rozwój zasobów, wytwarzanie wartości dodanej kształtują przewagę konkurencyjną, która znajduje wyraz w niskich kosztach, pozytywnym wyróżnianiu, czy też w szybkości z jaką przedsiębiorstwo jest w stanie dokonać swojej przemiany.

Stąd sam proces konkurowania może być pojmowany w kategoriach tworzenia, utrzymania i destrukcji specyficznych dla danego przedsiębiorstwa kompetencji. Przedsiębiorstwo poszukuje sposobu wyróżniania się od konkurentów i dróg wytwarzania wartości dodanej. Wartość dodana jako swoista renta ekonomiczna jest bezpośrednio powiązana z kompetencjami przedsiębiorstwa.

Zdolność do jej generowania ma swe źródło zarówno w decyzjach strategicznych, jak i w umiejętności oraz wiedzy służącej wykorzystaniu pozyskanych kompetencji i zasobów przedsiębiorstwa jako potencjału strategicznego. Strategiczne zadanie kadry zarządzającej przedsiębiorstwem polega na stworzeniu w warunkach niepewności wiązki unikalnych kompetencji i zasobów po, to aby wytworzyć wartość dodaną.

Zakres potencjalnych strategii przedsiębiorstwa jest ograniczany przede wszystkim wyobraźnią kadry zarządzającej oraz dostępnością kompetencji i zasobów rozumianych jak zbiór czynników, które mogą być wykorzystane do stworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, a ślad za tym wartości dodanej.

Przedstawiony schemat rozumowania uwzględnia dynamiczne aspekty konkurencji, ponieważ przywiązuje dużą uwagę do wykorzystania i rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa.

Strategia jest tworzona wokół istniejących i przyszłych zasobów, procesów, zdolności, kompetencji nie jako prosta konsekwencja analiz strategicznych. Uwzględnia on dynamikę budowania przewagi konkurencyjnej

w dłuższym horyzoncie czasu i wskazuje na dużą rolę starannego oszacowania kompetencji przedsiębiorstwa.

Proces badania kompetencji

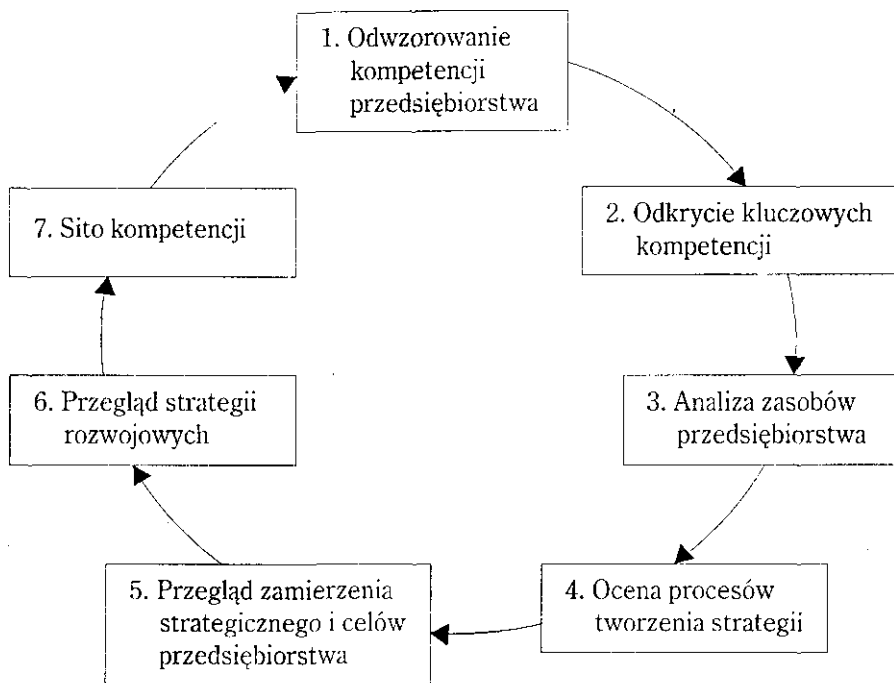
Strategiczna waga zasobów i kompetencji jest silnie powiązana z oszacowaniem rozumianym jako analityczny proces zbudowany na dostrzeżeniach kadry zarządzającej i doświadczeniach przedsiębiorstwa. Właściwa struktura nośna służąca ocenie oraz ujawnieniu dostrzeżeń kompetencji przedsiębiorstwa przez menedżerów powinna dostarczyć kadrze zarządzającej umiejętności wiązania kompetencji ze strategią (np. budowanie i rozwijanie kompetencji). Stąd też robocza definicja kompetencji przedstawia się jak następuje: działalności, które w przedsiębiorstwie są uznawane za unikatowe zasoby strategiczne. Kluczowe kompetencje to te, które kadra zarządzająca dostrzega jako mające centralne znaczenie dla urzeczywistnienia zamierzenia strategicznego.

Cały proces składa się z siedmiu etapów, gdzie dane są zbierane za pomocą wywiadów i badań ankietowych, przy czym są realizowane regularne sesje przeglądowe mające polepszyć rzetelność otrzymanych wyników oraz uniknąć ewidentnych pomyłek. Powinien on spełnić takie kryteria prawidłowości, jak:

- być definiowalnym, powtarzalnym, niezawodnym.
- być żywotny — posiadać elementy samokontroli i obejmować sprzężenia zwrotne służące oszacowaniu i ewolucji.
- być ekonomicznym z punktu widzenia wykorzystywanych zasobów.
- być widoczny, przejrzysty i łatwy do zrozumienia[6].

Na rysunku 1 zobrazowano poszczególne elementy tego procesu.

Jedno jest oczywiste, że efektywne badanie kompetencji nie ma charakteru monolitycznego, nie może być zredukowane do ustalonej sekwencji poszczególnych kroków, czy też do zbioru narzędzi analitycznych. Jego istotą jest natomiast struktura nośna ukierunkowująca dostrzeganie, myślenie i działanie szeroko rozumianej kadry zarządzającej, która dąży do zdobycia i utrzymania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej.



Rysunek 1 Koło badania strategicznego przedsiębiorstwa

Od herezji do dogmatu

Badanie strategiczne kompetencji daje dwojaki wkład w wiedzę z zakresu zarządzania strategicznego: proponuje nowe wszechstronne podejście do tworzenia strategii oraz dostarcza intelektualnego narzędzia osiągnięcia efektu synergicznego pomiędzy częściami przedsiębiorstwa. Dzięki niej w przedsiębiorstwie jest głębsze zrozumienie mocnych stron, co daje dobrą podstawę poszukiwania stosownych szans w otoczeniu. Warto też zdawać sobie sprawę z tego, że rozpoznanie, rozwijanie i wykorzystanie kompetencji przedsiębiorstwa wymaga efektywnego organizacyjnego uczenia się. Należy również podkreślić, że literatura przedmiotu nie jest obfita w opisy procesu organizacyjnego, który umożliwia identyfikowanie kompetencji i zastosowanie ich do eksploataowania odkrytych szans.

Kluczowe kompetencje jest łatwo pomylić ze źródłem przewagi konkurencyjnej (np. wyróżniki umożliwiające przedsiębiorstwu osiągnięcie unikalnej pozycji rynkowej). Równie łatwo jest pomieszać kluczowe kompetencje z podstawowymi produktami albo usługami. Kluczowe kompetencje bywają też utożsamiane z zasobami strategicznymi nie wypracowanymi poprzez samo przedsiębiorstwo takimi, jak prawo wyłączności na prowadzenie określonej działalności (np. koncesje, prawa, patenty). Podobnie kluczowa działalność przedsiębiorstwa wcale nie musi pokrywać się z jego kluczową kompetencją. Tymczasem koszty niewłaściwego pojmowania kluczowych kompetencji są poważne (niepotrzebne dezinvestycje, zbyt pochopne przejęcia, nadmierna dywersyfikacja itp.). Dlatego też analiza kluczowych kompetencji nie jest zabawą dla amatorów.

We większości przypadków kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa są ukryte przed konkurentami, a bywa że sama kadra zarządzająca nie do końca ma świadomość ich występowania. Aktualnie wytwarzane produkty albo usługi, obsługiwane rynki, jak również osobiste przekonania liderów często dominują w myśleniu strategicznym. Stąd też dotarcie do kluczowych kompetencji wymaga przezwyciężenia wielu barier. Ich Odkrywanie jest czymś więcej niż zastosowaniem listy pytań kontrolnych. Pociąga za sobą dokonywanie intuicyjnych osądów i wykorzystywanie wyobraźni. Wymaga także ścisłej współpracy z kadrą zarządzającą przy zastosowaniu sesji grupowych, gdzie dąży się do zbudowania porozumienia społecznego wokół zidentyfikowanych kluczowych kompetencji.

W przeciwieństwie do mechanistycznego podejścia, kładącego nacisk na prostotę, prawidłowość, kontrolę, nowoczesne ujęcie zarządzania widzi złożoności, chaotyczność i niepewność [7]. Stąd też w zarządzaniu bardzo liczy się uwzględnianie wielu punktów widzenia, wielu sposobów wykonania umiejscowione w kontekście współpracy, uprawniania, organizacji sieciowej. D. Zohar powiada, że kluczowe role odgrywa w tym przypadku dialog, który jest zorientowany na odkrywanie nowego, bardziej na pytania niż na odpowiedzi, dzielenie się wiedzą, równe traktowanie wszystkich uczestników, wzajemny respekt biorących w nim udział, wysłuchiwanie dla rozpoznania szans [7, s. 137-144].

Rzecz w tym aby otrzymać jak najwięcej informacji zwrotnych, wymienić różne poglądy, przedyskutować wspólne spojrzenie na potencjał strategiczny przedsiębiorstwa. Istotnym warunkiem tego procesu są pożądane postawy jego uczestników:

- a) gotowość do ujawniania przyjmowanych założeń
- b) gotowość do zakwestionowania założeń uznawanych dotychczas za oczywiste
- c) gotowość do współpracy w zespole
- d) gotowość do uchwycenia podobieństw i różnic w sposobie podejścia do
- e) rozpatrywanych zagadnień oraz w dostrzeganych konsekwencjach
- f) nastawienie na wysłuchanie innych i uznanie, że sprzeczności są źródłem
- g) nowego sposobu myślenia
- h) (orientacja na połączenie teorii z praktyką ułatwiające staranne obserwowanie procesów.

Scharakteryzowana struktura nośna nie jest wyłącznym rezultatem naszych badań. Obejmuje ona znacznie więcej, jest syntezą kilkudziesięcioletnich doświadczeń nabytych i opisanych przez znanych specjalistów z różnych dziedzin zarządzania. Inaczej mówiąc większość z tego, co przedstawiłem zapożyczałem przez wiele lat od ludzi daleko bardziej bystrych ode mnie. Sądzimy, że jest ona w stanie polepszyć naszą wiedzę o złożoności i dynamicznych aspektach zarządzania kompetencjami przedsiębiorstwa. Może też być źródłem zbudowania narzędzia analizy strategicznej przedsiębiorstwa, którego zastosowanie zachęca do podejmowania nowych przedsięwzięć, do wyznaczania nowych kierunków rozwoju i do przeformułowania dotychczas przyjmowanych założeń.

Pozwala ona uciec od myślenia życzeniowego, ponieważ wyznacza pozwalające ocenić koszty zmiany organizacyjnej oraz kształtuje podstawy do zbudowania porozumienia pomiędzy pracownikami przedsiębiorstwa odnoszącego się do opłacalności urzeczywistnienia zamierzenia strategicznego.

Scharakteryzowany proces strategicznego badania kompetencji przedsiębiorstwa pozwala też na lepsze zrozumienie świata zarządzania, co jest ważne ponieważ osoby dążące do ukształtowania przedsiębiorstwa muszą to robić w konkretnych realiach. Co więcej moim zamiarem było przedstawienie takiego podejścia do kompetencji przedsiębiorstwa, które wychodzi ze zrozumienia tej rzeczywistości. Naturalnie nie oznaczało to, że następuje magiczne rozwiązanie obaw, wątpliwości dotyczących złożonych zagadnień występujących na tle sprzeczności zarządzania strategicznego.

nego. W szczególności pozostaje do rozwiązania kwestia zarządzania kompetencjami przedsiębiorstwa, która wyznacza nowy kierunek badawczy oraz związane z nim problemy i perspektywy. Niemalą w tym rolę odgrywa zagadnienie nadzoru właścicielskiego.

Poznawczy wymiar nadzoru korporacyjnego

Problematyka nadzoru właścicielskiego zaczyna znajdować swoje właściwe miejsce w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw[8], model który postanowiono zaprezentować jest oparty o koncepcję nadzoru właścicielskiego w wymiarze poznawczym, a w szczególność prezentuje podejście obrazujące badanie procesów podejmowania decyzji strategicznych przez radę nadzorczą przedsiębiorstwa. Kolejne wymiary związane z problematyką nadzoru właścicielskiego zostaną opisane w aspekcie: behawioralnym, ideologicznym, politycznym oraz biurokratycznym.

Istotą tego modelu jest zwrócenie uwagi na procesy zachodzące pomiędzy wejściem, czyli np. dobieraniem ludzi do zarządu lub rady nadzorczej, a wyjściem, czyli efektywnością przedsięwzięć strategicznych, ponieważ w wielu przypadkach analiz praktycznych efektywność przedsiębiorstwa, sprowadza uwagę na te punkty, które są elementami oceny i budowania obrazu strategicznej efektywności przedsiębiorstwa. Dlatego też wydaje się być istotne z punktu lansowania idei nadzoru korporacyjnego zrozumienie zachodzących procesów pomiędzy tymi krańcami. Zdaniem autorów D. P. Forbesa i F. J. Millikena [9] jest to nie tylko ważne z punktu zainteresowania się tą problematyką przez badaczy, ale i dla samych członków zarządu, rad nadzorczych. Osoby te nadzorując procesy strategiczne w przedsiębiorstwie mają na celu zdobycie przewagi konkurencyjnej w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu co realnie wymaga reagowania na przychodzące nieciągłości.

Twórcy modelu zawarli w nim zmienne charakteryzujące radę nadzorczą. Nasza propozycja jest próbą adaptacji wspomnianej koncepcji do warunków polskich, biorąc pod uwagę potrzeby zarządu firmy jako grupy podejmującej decyzje strategiczne. Zmiennymi wejściowymi do modelu są: demografia rady oraz stan wiedzy i umiejętności jej członków.

Kolejnymi elementami tworzącymi całą strukturę są kryteria uszczegóławiające istotne czynniki wpływające na wymiar poznawczy, a mianowicie: 3 główne procesy (norm wysiłku, konfliktu poznawczego, wiedzy i umiejętności) oraz dwa poziomy efektywności (efektywności przedsięwzięć strategicznych rady nadzorczej, strategicznej efektywności przedsiębiorstwa). P. Forbes i F. J. Milliken przyjęli również założenie odnoszące się do rady nadzorczej jako grupy, która jest „społecznym systemem wewnętrznych interakcji” realizujących zadania, od których zależy poziom strategicznej efektywności przedsiębiorstwa, a w szczególności związanej z nią funkcji kontroli i usług.

Wybór tych dwóch funkcji nie był przypadkowy, ponieważ są one istotne z punktu opisu i zrozumienia działań rady nadzorczej w stosunku do realizowanych przez nią zadań, np.: bezpośredni wpływ na realizację strategii reprezentującej interesy akcjonariusz jak i grup kibiców strategicznych — czyli kontroli lub też wspomaganie zarządu swoim konsultingiem — czyli wykonywanie na ich rzecz usług. Inną cechą wyróżniającą radę nadzorczą jako grupę strategicznie istotną i mającą wpływ na efektywność firmy jest udział w jej gremiach zewnętrznych członków, którzy będąc powiązani relacjami w otoczeniu, np. stosunkiem pracy z innymi firmami, mogą realnie wpływać na kształt i pozycję firmy nadzorowanej, co z kolei może być istotne z punktu budowania przewagi strategicznej nad konkurentami lub nieść ze sobą zagrożenie dla pozytywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Przechodząc w tym miejscu do opisu samego modelu i jego elementów, można podsumować iż, rada nadzorcza w aspekcie jej społecznego odbioru jest dużą, elitarną i epizodyczne podejmującą decyzje grupą, która ma do czynienia ze złożonymi problemami strategicznymi, a ponieważ nie jest związana z realizacją strategii, dlatego jej działalność jest wyłącznie poznawcza.

Wyodrębnia się dwie miary efektywności rady nadzorczej: efektywności przedsięwzięć strategicznych, a co za tym idzie sprawną realizację swoich podstawowych funkcji oraz zdolność do zespołowości działania, określanej mianem spójności działania. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z bezpośrednim wpływem natomiast w drugim przypadku wpływ ten jest pośredni na efektywność rady.

Operacjonalizowanie efektywności rady nadzorczej, powinno uwzględniać efektywność w realizacji zadań wynikających z funkcji (kontroli i usług) np.: stałego nadzoru nad polityką personalną, ustalania wa-

runków placowych, zwalniania kadry zarządzającej czy też analizy decyzji w aspekcie fuzji, przejęć czy restrukturyzacji firmy. Oczywiście problemy z dostępnością do danych i informacji mogą utrudnić analizę lub też ją zakończyć, dlatego też w tym momencie należałoby się posłużyć albo bezpośrednim wywiadem z menedżerami niższego szczebla, konsultantami albo analizą ogłoszeń prasowych, których treść pozwoliłaby na właściwe ze stopniowanie i ocenę ich wartości przez pryzmat podejmowanych decyzji.

Spójność działania rady jest wyrazem wzajemnej atrakcyjności członków rady w stosunku do siebie. Nie chodzi tutaj bynajmniej o jakiekolwiek stosunki związane z atrakcyjnością drugiej płci, lecz o zdolność członków rady do ciągłej współpracy, do budowania wysokiego poziomu satysfakcji i utrwalania przynależności do grupy mimo niskiej częstotliwości wzajemnych spotkań.

Wspomniane kryteria są kluczowe dla analizy efektywności rady nadzorczej jako grupy decyzyjnej, a co za tym idzie oceny strategicznej efektywności przedsiębiorstwa.

Kolejnymi elementami modelu są trzy kluczowe procesy takie, jak:

- Normy wysiłku — który rozumiany jest jako poziom indywidualnego wysiłku oczekiwany od członka rady nadzorczej dla terminowości realizacji przedsięwzięć. Proces ten w rozważaniach autorów pozwala, zróżnicować rady nadzorcze te które wykazują się wysokim zaangażowaniem w głębokich analizach, szerokiej partycypacji lub też zogniskowaniem swojej uwagi na niektóre procesy zachodzące w przedsiębiorstwie.
- Konflikt poznawczy — którego istotą jest ocena i wydawanie własnych osądów przez członków rady nadzorczej w stosunku do realizowanych zadań ze szczególnym naciskiem skierowanym na procesy różnicujące radę w swych opiniach, a co za tym idzie zróżnicowanie w obronie interesów akcjonariuszy czy kibiców strategicznych.
- Wiedza i umiejętności — które określają poziom zaangażowania, wymiany wiedzy i umiejętności potrzebnych do realizacji zadań, a w rezultacie zwiększania efektywności pracy członków rady nadzorczej.

Zatem potencjalnie hipotetycznymi relacjami pomiędzy procesami łączącymi efektywność przedsięwzięć strategicznych z spójnością rady są:

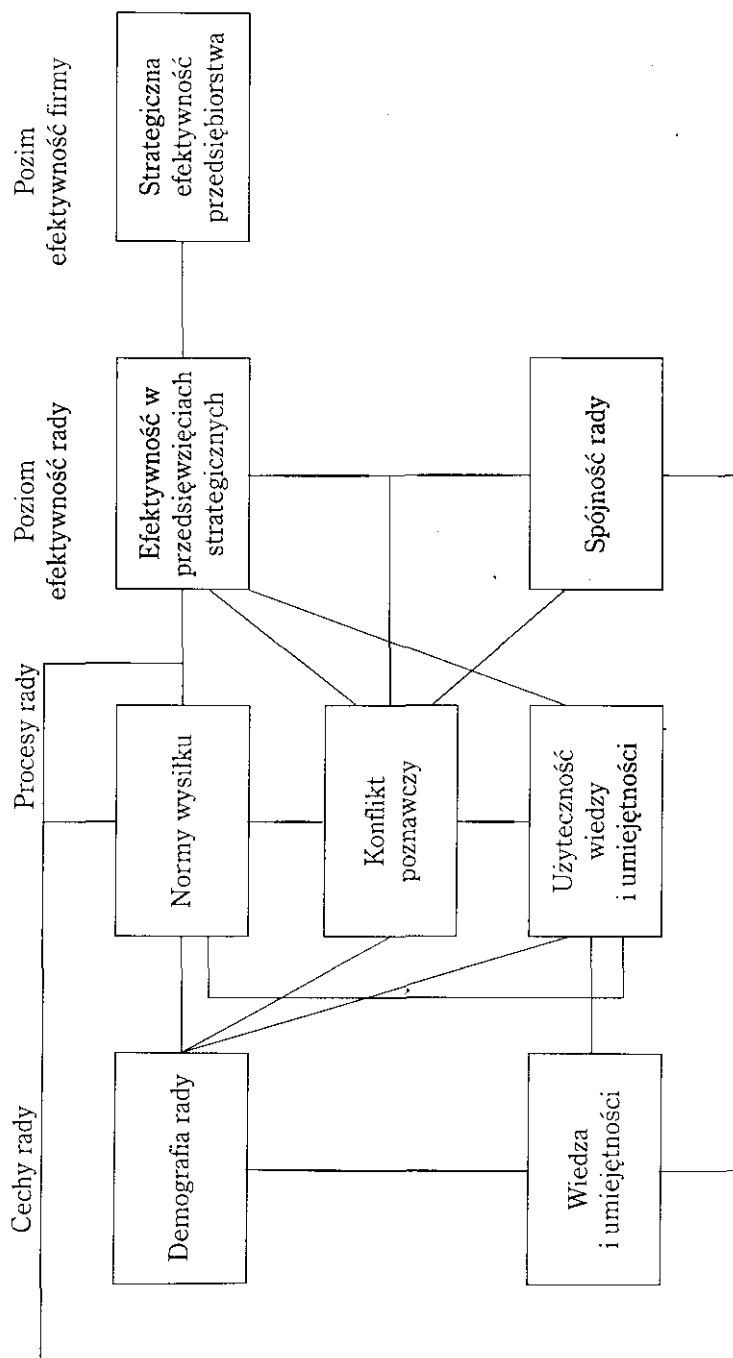
- 1) Normy wysiłku, konflikt poznawczy, wiedza i umiejętności — będą pozytywnie skorelowane z efektywnością przedsięwzięć strategicznych rady

- 2) Konflikt poznawczy — będzie negatywnie skorelowany ze spójnością rady
- 3) Spójność rady nadzorczej będzie skorelowana pośrednio z efektywnością przedsięwzięć strategicznych realizowanych przez radę.
- 4) Relacje pomiędzy spójnością rady a efektywnością przedsięwzięć strategicznych będą moderowane przez konflikt poznawczy

Dopełnienie modelu (zob. rysunek 2) są poziom wiedzy i umiejętności członków rady oraz demografia rady. Poziom posiadanej wiedzy i umiejętności został podzielony na dwie części: funkcjonalną wartość przenoszonej wiedzy i umiejętności przez członków rady oraz wiedzę wypływającą z firmy. Pierwsza część spaja poziom posiadanej wiedzy przez członka rady, np. dotyczącą marketingu ze sposobami jej rozwijania, natomiast druga część określa poziom wiedzy dostarczany poprzez procesy informacyjno-komunikacyjno-kreatywne z firmy. Jeśli chodzi o demografię rady autorzy odnieśli, się do podziału tego czynnika w aspekcie: zdywersyfikowania składu rady poprzez dobór jej członków zgodnie z przyjętymi kryteriami funkcjonalnymi, edukacyjnymi i branżowymi; proporcji do jej składu zewnętrznego i wewnętrznego; ilości osób; czasu przebywania członków w tym samym składzie.

W naszym odczuci prezentowany model jest ważnym i istotnym składnikiem w budowaniu obrazu związanego z efektywnością działania organów nadzorczych polskich przedsiębiorstw w odniesieniu do nadzoru właścicielskiego, którego wpływu nie da się pominąć przy formułowaniu strategii firmy. Przeprowadzone w 1998 roku badania nt. Rynku i demokracji w polskich przedsiębiorstwa wskazały na pierwsze symptomy postępującej choroby w polskich systemie corporate governance[10] a co za tym idzie skłaniają do zainteresowania się tym tematem.

Ma on istotny wpływ na zarządzanie firmą w procesie budowania strategicznej przewagi, a raczkujące obecnie polskie przedsiębiorstwa implementują tylko niewielkie zmian i nie będą w stanie w tym tempie transformować się aby sprostać wymaganiom wolnorynkowej gospodarki. Jest to szczególnie widoczne w branży przemysłu: górniczego, hutniczego czy też energetycznego.



Rysunek 2 Rada nadzorcza a przedsiębiorstwo z punktu widzenia efektywności*

* Modyfikacja modelu opiera się na zmianie kierunku oceny poziomu efektywności przedsiębiorstwa poprzez wprowadzenie do oceny poziomu efektywności rady nadzorczej w aspekcie realizacji strategicznych przedsięwzięć nierozerwalnie związanych z budowaniem strategicznej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu.

Rozdział 7.

Bunt jako strategiczna metoda naprawy przedsiębiorstwa

Zagadnienia wstępne

Trendy wytyczające kierunki rozwoju w przemyśle międzynarodowym w coraz większym stopniu wymuszają konieczność zmiany myślenia i zarządzania w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Zjawisko to dotyczy nie tylko gospodarek silnie rozwiniętych, ale również wschodzących oraz przechodzących przez okres transformacji. Patrząc na ten fakt z perspektywy doświadczeń płynących z krajów wysokouprzemysłowionych, od polskich MSP oczekuje się nasilenia wdrażania mechanizmów myślenia strategicznego do procesów planowania rozwoju jak i realizacji programów naprawczych. Polscy przedsiębiorcy, wykorzystujący sprzyjające warunki rozwojowe na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych stają przed częstą koniecznością redefiniowania zakresu, formy lub sposobu funkcjonowania, przy jednoczesnej rezygnacji z obszarów biznesu nie rokujących szans na odniesienie przewodnictwa konkurencyjnego.

Dobry pomysł na biznes wymaga również dobrego pomysłu na jego realizację, a tym samym możliwość zaistnienia oraz co najważniejsze utrzymania się na rynku. Bystrość strategiczna menedżerów przejawiająca się w kierowaniu przedsiębiorstwem zgodnie z wypracowanym planem strategicznym, uwzględniającym ocenę szans i zagrożeń coraz obszerniejszego otoczenia staje się warunkiem *sine qua non*. Przedsiębiorstwa zmuszane są do coraz głębszych analiz własnej działalności celem zidentyfikowania tych jednostek strategicznych, w których posiadają największe doświadczenie oraz najsilniejszą pozycję rynkową. Determinacja, zapał i dobre chęci kierownictwa muszą być wspomagane wiedzą strategiczną.

Przyjmując za podstawę klasyfikacji przedsiębiorstw MSP dynamikę wzrostu wyróżnić można trzy zasadnicze klasy firm.

- Klasa I:** przedsiębiorstwa charakteryzujące się dużą dynamiką wzrostu o silnie wykształconej kulturze zmian organizacyjnych
- Klasa II:** przedsiębiorstwa, które tracą powoli impet ekspansji przechodząc do fazy stagnacji
- Klasa III:** przedsiębiorstwa o silnej potrzebie zmian, tracące udział w rynku na rzecz konkurencji

Biorąc pod uwagę powyższe zjawiska kluczowym czynnikiem, ze względu na znaczenie dla sektora polskich MSP, jest zatem umiejętność radzenia sobie, inaczej niż na zasadzie „spróbuj i zobacz co wyszło”, z problemem przekształcania firmy w warunkach dynamicznego wzrostu i wymagającego otoczenia. Innymi słowy wypracowanie pozycji pozwalającej na systematyczne opracowywanie i wdrażanie planów działania, opartych na długookresowych strategiach realizacji, prawidłowo zdefiniowanych celów, uwzględniających szanse i zagrożenia otoczenia konkurencyjnego oraz mocne i słabe strony biznesu.

Cel i zakres rozdziału

Niniejszy rozdział nawiązuje do problematyki strategicznego rozwoju i naprawy przedsiębiorstw należących do sektora MSP. Jego celem jest:

- prezentacja narzędzia w postaci ukierunkowanej analizy strategicznej jako metody restrukturyzacji małych i średnich przedsiębiorstw,
- z drugiej natomiast podkreślenie korzyści wynikających z zarządzania firmą w sposób zaplanowany, zgodnie z wypracowaną strategią.

Wybór optymalnej strategii naprawy, jej zakresu i tempa realizacji wymaga od przedsiębiorstwa przeprowadzenia wcześniej analizy strategicznej. Intencją autorów jest zatem przedstawienie analizy strategicznej, jako metody ułatwiającej i właściwie profilującej proces naprawczy, przeznaczony na potrzeby sektora MSP. Prezentowana metoda BUNT nie jest alternatywą do modeli zarządzania strategicznego odnoszących się najczę-

ściej do wielkich przedsiębiorstw o silnie zdywersyfikowanym portfelu produkcyjnym, dlatego też strategie grupowe dla korporacji oraz rozbudowane metody analizy (np. metody portfolio), leżące u podstaw szkoły harwardzkiej, wykraczają poza zakres tego programu.

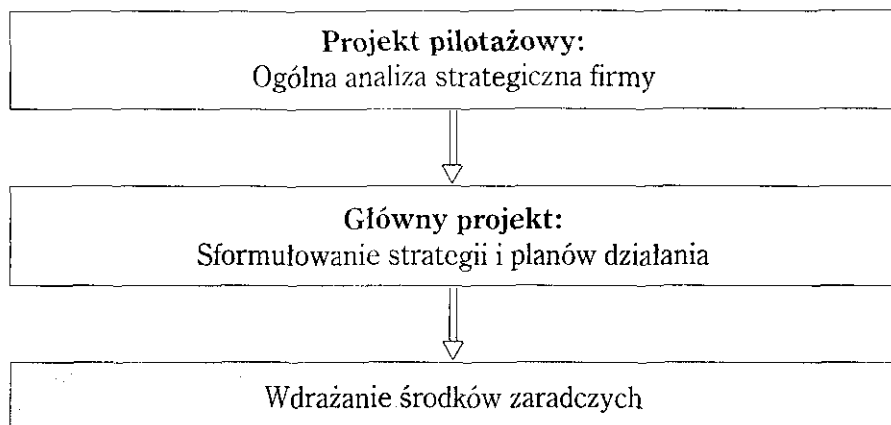
Proces wdrażania myślenia strategicznego w sektorze MSP

Skuteczność programów restrukturyzacyjnych, niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, jest uzależniona z jednej strony od poprawności przebiegu samego procesu naprawczego, kompetencji przedsiębiorstwa by nim kierować, a z drugiej od jego modelowania wynikającego z planowania strategicznego. Mniejsze skomplikowanie działalności MSP, w porównaniu z dużymi koncernami, sprawia że wykorzystywane do analizy wyszukane i skomplikowane techniki (np. metody portfolio) oraz strategie grupowe dla korporacji są nieadekwatne.

Praktyczną metodologię pracy z przedsiębiorstwem w zakresie jego naprawy poprzez uruchamianie procesu myślenia strategicznego prezentuje koncepcja Business development Using New Technology BUNT — (rozwój przedsiębiorstw przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii.). Program BUNT został zainicjowany w 1989 roku w Norwegii, przez Norweską Królewską Radę Badań Naukowych i Przemysłowych NTNF, a jego celem jest zwiększenie konkurencyjności, rentowności i dalszy rozwój, w oparciu o nowoczesne technologie rozumiane również jako wiedza z zakresu zarządzania i planowanie strategiczne, sektora MSP.

Metodologia BUNT ze szczególnym uwzględnieniem technologii, jako źródła usprawnień i rozwoju konkurencyjności firmy, proponuje trzyetapowy proces konsultingu procesowego prowadzonego na potrzeby MSP (zob. rysunek 1):

- przeprowadzenie ogólnej analizy strategicznej,
- przeprowadzenie szczegółowej analizy z wyznaczeniem strategii i planów działania w obszarach wyznaczonych podczas analizy strategicznej,
- wdrożenie i monitoring procesu strategicznego myślenia.



Rysunek 1 *Etapy realizacji procesu strategicznego w MSP*

Źródło: Opracowanie własne

Etap I Ogólna analiza strategiczna

Ogólna analiza strategiczna określana może być, z perspektywy całościowego procesu restrukturyzacji przedsiębiorstwa, mianem projektu pilotażowego. Projektowanie głębszych zmian organizacyjnych, w ramach projektu głównego na bazie projektu pilotażowego ma tę zaletę, że pozwala na optymalizowanie i właściwą alokację ograniczonych zasobów wewnętrznych przedsiębiorstwa w długookresowym procesie przemian i skupienie się na kwestiach najistotniejszych w danym momencie. Innymi słowy jakakolwiek optymalizacja biznesu powinna opierać się na zasadzie systemowego podejścia do organizacji. Cele projektu pilotażowego:

- identyfikacja głównych problemów firmy, „gdzie uwiera but”
- zgromadzenie obszernych informacji o firmie przed rozpoczęciem dalszych szczegółowych badań i projektów specjalistycznych (np. procesowa restrukturyzacja organizacji, system kadrowo-płacowy, wdrażanie zasad budżetowania i controllingu)
- zainicjowanie procesu strategicznego myślenia w przedsiębiorstwie,
- identyfikacja obszarów w firmie, gdzie możliwe będzie podniesienie konkurencyjności i zyskowności,
- identyfikacja szybkich, bezinwestycyjnych działań naprawczych (ang. quick fixes)

Poniżej przedstawiono podstawowe elementy projektu pilotażowego wraz ze stosowanymi narzędziami metodologicznymi:

KROK I Gromadzenie informacji

Analiza ogólna firmy
Wyznaczanie celów i ich hierarchizacja
Wywiady zorganizowane
Lista problemów / rozwiązań
Analiza kluczowych wskaźników finansowych
Wstępne priorytety w zakresie kombinacji produkt/rynek



KROK II Hierarchizacja problemów rozwiązań

Priorytety w zakresie problemu/rozwiązania
Twórcze rozwiązywanie problemów
Szacunkowa analiza opłacalności nakładów
Analiza trendów technologicznych
Najnowocześniejsze technologie
Wstępne priorytety w zakresie kombinacji produkt / rynek
Analiza kryteriów zakupu



KROK III Sytuacja i zalecenia

Kluczowe czynniki sukcesu (projekt główny)
Identyfikacja środków zaradczych
Organizacja i zarządzanie strategią i procesami planowania
Główne wnioski z analizy strategicznej

KROK 1 Gromadzenie informacji — wszechstronna diagnoza kondycji firmy

Nadmiar prac badawczych jest zazwyczaj skutkiem nieodpowiedniego zarządzania projektem i/lub nieodpowiedniej metodyki. Generalna zasada mówi, że prace badawcze nie powinny przekroczyć 1/3 całkowitego procesu. Podstawową techniką pozwalającą na szybkie zebranie informacji jest korzystanie z wywiadów skategoryzowanych.

Technika ta polega na wykorzystaniu standardowych kwestionariuszy, które są odpowiednio dostosowywane do badanego przedsiębiorstwa. Z doświadczeń BUNT wynika, że podczas wywiadów zorganizowanych opartych na standardowych kwestionariuszach, w trakcie 4-6 wywiadów można określić do 80% najważniejszych problemów.

W ramach projektu występująca w przedsiębiorstwie wiedza i kompetencje mogą być poddane analizie w następującym zakresie:

- analiza ogólna strategii: misja rynkowa przedsiębiorstwa, strategia działania, przewaga nad konkurencją, atuty i słabości, kluczowe czynniki sukcesu, macierz powiązań produkt(usługa)/rynków oraz cele strategiczne.
- analiza funkcji organizacyjnej: struktura organizacyjna i obszary funkcjonalne, zakresy odpowiedzialności, powiązania pomiędzy różnymi jednostkami organizacji,
- analiza funkcji marketingowej: segmentacja rynku w oparciu o macierz produkt/rynek, kryteria zakupu klientów, pozycja przedsiębiorstwa na rynku względem konkurencji, klientów i poddostawców, sprzedaż i przegląd umowy,
- analiza finansowa: podstawowa analiza finansowo-ekonomiczna przedsiębiorstwa (analiza struktury i dynamiki bilansu, analiza rachunku wyników, analiza wskaźnikowa bilansu)
- analiza operacyjna: przepływy informacji, stopień wdrożeń procedur operacyjnych, audyty na obszarach międzyfunkcyjnych w procesie realizacji zlecenia, analiza wad i usterek.

Prace dotyczące analiz strategicznych i plany działania rzadko są prostymi procesami rozpoczynającymi się sformulowaniem kwintesencji działalności firmy i celów, a kończącym się planami wdrożenia konkretnych rozwiązań.

Przeciwnie, proces charakteryzuje się powtarzaniem i stałą potrzebą ponownego formułowania problemów i ich konsekwencji. Narzędziem wykorzystywanym w projektach BUNT wspomagającym etap segregowania i grupowania zdiagnozowanych problemów, pokazującym sekwencję procesu analitycznego jest lista problemów i wariantowych rozwiązań. Proces rozpoczyna się pracą nad problemami, następnie, stopniowo uwagę skupia się na wariantach rozwiązań dla poszczególnych problemów i w efekcie otrzymuje logiczną hierarchię celów strategii i konkretnych rozwiązań. Dla każdego problemu może istnieć wiele rozwiązań, podobnie jeden wariant może dotyczyć wielu problemów.

Taka lista jest bardzo efektywnym narzędziem menedżerskim w procesie planowania. W kontekście BUNT pozwala wylapywać problemy już w czasie ogólnej analizy firmy i jest rozszerzana w momencie dołączania kolejnych technik analizy.

Standardowe kwestionariusze	Odpowiedzi
• Jak często przedstawiane są sprawozdania na temat kluczowych danych finansowych do Zarządu? • Czy rentowność mierzona jest dla działu, produktu/grupy produktów, czy tylko ogólnie dla firmy?	Kwartalnie dla wszystkich informacji. Niektóre dane raz na miesiąc Ogólnie dla całej firmy
Problemy	Warianty/strategie/rozwiązania
Aktualnie stosowany system kontroli finansowej jest nieodpowiedni. Rentowność mierzona jest jedynie na poziomie całej firmy a częstotliwość sprawozdań zbyt niska aby umożliwić skuteczną kontrolę. Kierownicy działów i osoby odpowiedzialne za sprzedaż nie posiadają informacji niezbędnych do stałego monitoringu poziomu zysków i kosztów.	Wprowadzenie nowego systemu zarządzania finansami na wszystkich poziomach organizacji MOŻLIWE Szybkie przeszkolenie wszystkich pracowników działu sprzedaży w zakresie prostych procedur monitoringu własnego obszaru działania. Opracowanie modelu na arkuszu kalkulacyjnym MOŻLIWE

Rysunek 2 Określenie problemów dotyczących odpowiedzi na pytania
Źródło: Opracowanie własne

KROK 2 Nadawanie priorytetów problemom/rozwiązaniom — określenie i hierarchizacja problemów oraz opcji działań zaradczych.

Krok drugi procesu analizy strategicznej dąży do zdefiniowania co jest najważniejsze dla firmy, ustalenie priorytetów wśród problemów, na co składa się:

- wyznaczanie i ocena kryteriów dla celów określenia hierarchii poszczególnych problemów
- określenie priorytetów wśród poszczególnych problemów na podstawie wybranych kryteriów ich hierarchizacji,
- wyznaczanie i ocena kryteriów dla celów określenia priorytetów wśród wariantów rozwiązań problemów,
- wybór najbardziej odpowiednich wariantów dla rozwiązania każdego problemu z osobna,
- określenie priorytetów wśród wszystkich wybranych rozwiązań.

Hierarchizacja jest filarem powodzenia strategicznego projektu naprawczego, a prowadzona powinna być bezwzględnie w obecności zarządu. Lider zmiany (np.: konsultant) pełni w tym procesie jedynie rolę koordynatora prac zespołu.

Krok drugi, kończy się praktycznie na ustaleniu priorytetów wśród problemów oraz przyjęciu wariantów rozwiązań. Można powiedzieć, że priorytetyzacja to proces wybierania zagadnień do realizacji poprzez odrzucanie „innych nieistotnych”. Zagadnienia o najwyższym priorytecie dla przedsiębiorstwa powinny być przedmiotem uwagi firmy po zakończeniu procesu ogólnej analizy strategicznej. Wnioskiem z przeprowadzonego procesu analizy powinno być wytyczenie możliwych kierunków rozwoju strategicznego oraz sformułowanie planów dotyczących dalszych prac.

Projekt główny, przykładowo, może mieć na celu zajęcie się w sposób kompleksowy zagadnieniami marketingu, ze szczególnym uwzględnieniem przygotowania i wdrożenia planu marketingowego przedsiębiorstwa. Dla potrzeb ustalenia strategii marketingowej konieczne może okazać się przeprowadzenie dalszych, bardziej szczegółowych analiz dotyczących otoczenia konkurencyjnego, otoczenia branżowego, badań sondażowych mających na celu określenie najważniejszych kryteriów zakupu dla wyselekcjonowanych kombinacji produkt/rynek.

Analogicznie plan projektu głównego może dotyczyć sfery wewnętrznej przedsiębiorstwa, a konkretnie szczegółowej analizy oraz reorganizacji procesów gospodarczych w celu usprawnienia obszaru zarządzania operacyjnego, w przypadku gdy w ocenie przedstawicieli firmy, problem związany z nieefektywnym przepływem informacji oraz zarządzaniem obszarami międzyfunkcjonalnymi (np. marketing/produkcja) uzyskał najwyższy priorytet.

Na tym etapie zarząd organizacji podejmuje decyzję o składzie zespołu roboczego, wylanianego spośród pracowników i kierownictwa firmy oraz akceptuje plan i harmonogram projektu głównego czyli etapu naprawy i usprawniania strategii rozwoju firmy.

Reasumując, prace wykonywane w ramach projektu pilotażowego polegają na prowadzeniu wywiadów i gromadzeniu informacji, pracach analitycznych oraz projektowaniu rozwiązań.

Zalecenia z analizy strategicznej są wyrażeniem tego w jaki sposób należy postrzegać pozycję firmy i kierunek jej restrukturyzacji.

Etap II Sformułowanie strategii i planów działania.

Etap drugi — zwany projektem głównym skupia się na badaniu w sposób bardziej szczegółowy obszarów zidentyfikowanych w fazie pierwszej (ogólna analiza) i prowadzony jest w czterech etapach:

- analiza ogólna przedsiębiorstwa, w której analiza ukierunkowana jest na bardziej szczegółową ocenę i określenie w kategoriach liczbowych zadań, czynników sukcesu i planów na przyszłość
- ocena możliwości technologicznych, uzupełniona o analizę czynników zewnętrznych przedsiębiorstwa i wewnętrznych ograniczeń
- ustalenie celów i strategii wykorzystania technologii w celu zwiększenia konkurencyjności i rentowności
- ustalenie planów działania przy pomocy określonych, zaplanowanych rozwiązań zapewniających praktyczne wdrożenie strategii i w konsekwencji osiągnięcie celów.

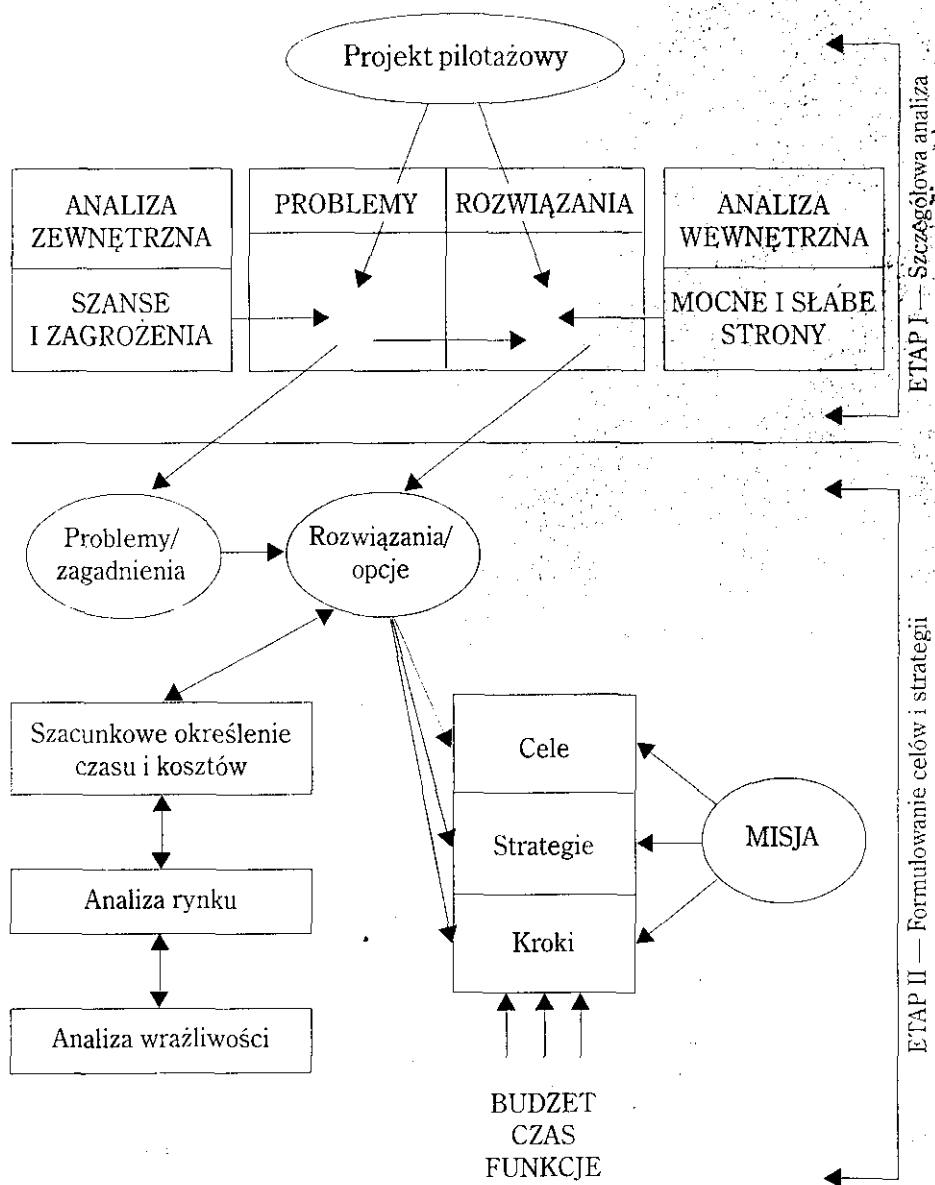
W przypadku współpracy konsultanta z przedsiębiorstwem, najważniejszym aspektem jego pracy w ustalaniu strategii i procesie planowania jest dostarczanie profesjonalnej wiedzy oraz występowanie w roli motoru napędowego. Odpowiedzialność za ten etap powinno całkowicie przejąć przedsiębiorstwo. Główny projekt doradczy, który zazwyczaj trwa 2-4 miesiące, wymaga aktywnego uczestnictwa kluczowych pracowników przedsiębiorstwa we wszystkich etapach jego realizacji oraz ewentualnej koordynacji ze strony konsultanta. Konsultant inicjuje oraz odpowiedzialny jest za rozwój procesu uczenia się przedsiębiorstwa, które z czasem może rozwijać się dalej samodzielnie.

Etap ten ma za zadanie ostateczne formułowanie celów strategicznych, w tym celów wynikających z programu naprawczego, dobór odpowiedniej strategii i planów działania.

W jego wyniku powstaje przede wszystkim plan wdrożenia środków odpowiadających wybranym strategiom.

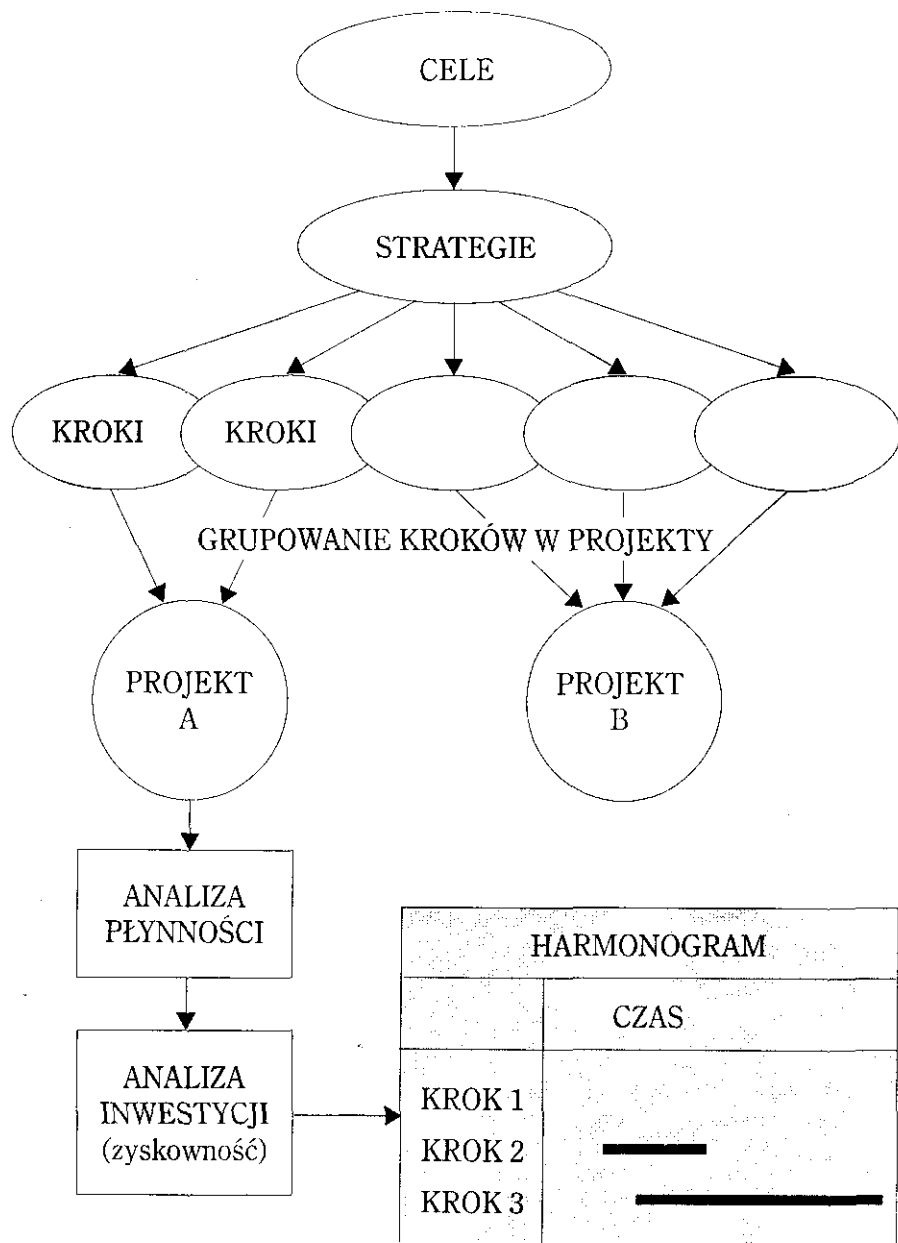
W ramach projektu BUNT zachodzi szereg procesów. Najważniejszym z nich jest proces poprawy sytuacji przedsiębiorstwa ukierunkowany na identyfikację i rozwiązywanie konkretnych problemów wynikających z analizy strategicznej przedsiębiorstwa.

Dla jakości projektu, a tym samym dla skuteczności podejmowanych działań w celu wyznaczenia i wdrożenia środków zaradczych, opracowania nowej strategii niezwykle ważne jest zaangażowanie i motywacja najwyższego kierownictwa. Jeśli kierownictwo nie popiera idei w 100 % podejmowanie dalszych prac, nawet już na etapie drugim mija się z celem.



Rysunek 3 Krok I — proces formułowania celów i strategii

Źródło: Opracowanie własne



Rysunek 4 Krok II — proces planowania i harmonogramowania
 Źródło: Opracowanie własne

Etap III Wdrażanie środków zaradczych

W trakcie realizacji etapu trzeciego następuje wdrażanie środków zaradczych uwzględnionych w planie opracowanym w ramach głównego projektu. Oczywiście zalecenia powstałe w wyniku prac na etapie pierwszym, a szczególnie tzw. quick fixes - szybkie działania naprawcze, powinny być wdrożone po zakończeniu ogólnej analizy strategicznej. Etap trzeci odnosi się do środków wypracowanych w wyniku dalszych, głębszych prac badawczo-projektowych. Proces strategiczny nie przewiduje standardowych praktyk wdrażania usprawnień, gdyż są one zależne od charakteru wybranych rozwiązań. Niezależnie natomiast od specyfiki projektów restrukturyzacyjnych, wdrażanie zaprojektowanych rozwiązań powinny charakteryzować pewne wspólne cechy. Szczególną uwagę należy zwrócić, w każdym przedsięwzięciu, na harmonogram wdrażania zmian, budżet czasowy finansowy przedsięwzięcia, kontrolę przebiegu prac i nadzór powykonawczy. Realizacja zaleceń jest prowadzona najczęściej samodzielnie przez przedsiębiorstwo. Przyjętym rozwiązaniem może być zaś prowadzenie okresowych auditów przez konsultanta zewnętrznego.

Wnioski końcowe

Licznie formułowane wnioski, płynące z doświadczeń wielu, jeżeli nie większości konsultantów, dają podstawę do stwierdzenia, że czynnik ludzki jest podstawowym elementem determinującym efekt końcowy usługi doradczej. Innymi słowy, sukces doradczy zależy często od jakości relacji, współpracy na linii konsultant-konsultowany.

BUNT kładzie duży nacisk na rolę konsultanta, jako katalizatora zmian rozwijającego aktywne podejście do zmiany w kulturze organizacyjnej, będąc jednocześnie łącznikiem między know-how a przedsiębiorstwem. Zadaniem konsultanta BUNT - konsultanta procesowego jest pomoc MSP w osiągnięciu pozycji, z której firma może systematycznie analizować swoją sytuację oraz rozwijać i wdrażać plany działania w perspektywie długookresowej. Proces edukacji w firmie musi przebiegać w sposób umożliwiający kontynuowanie rozwoju przedsiębiorstwa także po odejściu konsultanta, co jest często niedoszacowanym elementem jak pokazują statystyki skuteczności projektów doradczych.

Takie podejście do pracy z firmą wymaga to od konsultanta trzech podstawowych cech:

- 1) zdolność do szybkich analiz i oceny sytuacji oraz identyfikowania problemu,
- 2) osobowość oraz dobre zdolności komunikacyjne w celu przekonania przedsiębiorcy oraz jego pracowników do konieczności zmiany oraz poprowadzenia procesu zmiany w danym przedsiębiorstwie,
- 3) zdolność do uchwycenia holistycznego obrazu organizacji klienta.

Proces edukacyjny w przedsiębiorstwie, zainicjowany przez wdrożenie programu BUNT kończy się sukcesem w przypadku, kiedy firma jak wspomniano wyżej jest skłonna oraz posiada wiedzę do samodzielnego kontynuowania prac rozwojowych w sposób systemowy. W przedsiębiorstwie powinien wzrosnąć poziom zaangażowania załogi w rozwój oraz determinacji dla wdrażania systemowego działania i licznych analiz, mających optymalizować podejmowane decyzje. Natomiast, w strategicznych obszarach, przed programowaniem działania przeprowadzane powinny być analizy proponowane przez BUNT. Najczęściej kierownictwo firmy wykształca swój własny mechanizm reagowania na otoczenie oraz warsztat analityczno-diagnostyczny, a co najważniejsze potwierdza dojrzałość swojego myślenia i postępowania strategicznego, modyfikując strategię i kroki w stosunku do założeń przyjmowanych w trakcie projektu naprawczego, w odpowiedzi na zmieniające się warunki otoczenia. Program BUNT pomaga zatem uporządkować zarządzanie w firmie, wyposażyć ją w mechanizmy zapewniające elastyczność działania (restrukturyzacja organizacyjna), a także rozwinąć lub wzmocnić kulturę „learning organization”.

Rozdział 8.

Metoda oceny stanu organizacji zarządzania FMEA0Z jako narzędzie ubezpieczające proces zarządzania strategicznego

Zagadnienia wstępne

Przed podjęciem jakichkolwiek działań związanych z tworzeniem, badaniem lub oceną strategii należy zdefiniować: co się rozumie pod pojęciem „zarządzanie strategiczne”.

Możliwości wyboru jest dużo, gdyż wiele definicji zarządzania strategicznego stwarza kłopoty z podjęciem decyzji. W tym opracowaniu przyjęto definicję sformułowaną przez R. Krupskiego, według której:

„Zarządzanie strategiczne to proces definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzający te zmiany, a nawet je wywołujący, oraz sprzężony z nim proces implementacji, w którym zasoby i umiejętności organizacji są tak dysponowane, by realizować przyjęte długofalowe cele rozwoju, a także by zabezpieczyć istnienie organizacji w potencjalnych sytuacjach nieciągłości”. [1, s. 96.]

Użyte w przytoczonej definicji sformułowanie „proces definiowania i redefiniowania strategii” wyraźnie informuje, że mamy tu do czynienia z konkretnym procesem, a immanentną cechą, każdego procesu jest kontrola.

Okoliczność tą R. Krupski wyraźnie zaznacza przedstawiając strukturę procesu zarządzania strategicznego będącą egzemplifikacją sformu-

wanej przez niego definicji zarządzania strategicznego [2, s.51.]. Struktura ta jest pokazana na rysunku 1.

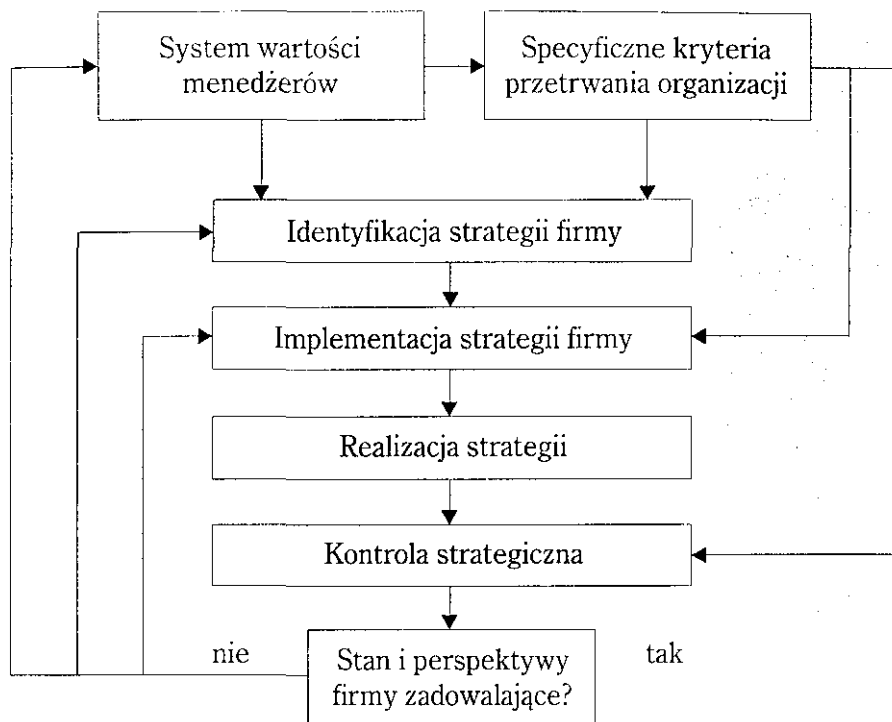
Z tych też względów autor ten w cytowanej poprzednio publikacji wyraźnie stwierdza: „Ważnym narzędziem ubezpieczającym proces zarządzania strategicznego jest kontrola strategiczna. Spełnia ona rolę systemu wczesnego ostrzegania. Raczej towarzyszy całemu procesowi, niż stanowi etap zarządzania strategicznego”[1 s.86].

W tym miejscu należy postawić pytanie: „Czy istnieją efektywne i sprawdzone metody kontroli strategicznej procesu zarządzania ?” Do tej roli pretenduje tzw. „controlling strategiczny”. Trzeba jednak zwrócić uwagę na fakt, że controlling strategiczny jest meta metodą względnie metodyką, czyli składa się z wielu komplementarnych, chociaż autonomicznych metod i technik.

Wydaje się, że przedstawiona poniżej metoda oceny stanu organizacji zarządzania przedsiębiorstwa FMEAOZ, oparta na metodzie FMEA, może stanowić skuteczne narzędzie ubezpieczające proces zarządzania strategicznego.

Posiadanie takiego narzędzia jest istotne, gdyż jednym z warunków skutecznej implementacji zarządzania strategicznego jest wprowadzenie sprzężeń pomiędzy sposobami określania polityki i strategii przedsiębiorstwa, a sposobami jego realizacji¹.

¹ Na temat czym aktualnie jest zarządzanie strategiczne trwa ożywiona dyskusja metodologiczna. Przeglądu różnych poglądów na ten temat dokonał R. Krupski, który przedstawił także własną, cytowaną powyżej definicję [1, s.86-89]]. Szkoda, że autor pominął tzw. „zintegrowane systemy zarządzania oparte na normach ISO”, które też stanowią pewną koncepcję zarządzania strategicznego.



Rysunek 1 Struktura procesu zarządzania strategicznego

Źródło: [2, s.52]

Idea i historia metody FMEA

Metodę FMEA czyli metodę analizy przyczyn i skutków wad (FMEA — Failure Mode and Effects Analysis) stosuje się od wielu lat w różnych gałęziach przemysłu.

Jest to jedna z wiodących metod wykorzystujących podejście funkcjonalne do analizy konkretnych systemów.

W związku z tym, że pojęcie systemu jest z definicji bardzo uniwersalne, dlatego nie występują przyczyny uniemożliwiające zaadaptowanie tej metody do oceny stanu organizacji zarządzania w konkretnym przedsiębiorstwie.

Poza główną, wyżej wymienioną, przyczyną, która zadecydowała o podjęciu tej próby, dużą rolę odegrały inne okoliczności, do których zaliczyć należy:

- potrzebę połączenia działań wykonywanych w ramach wdrażania w przedsiębiorstwach systemów zarządzania opartych na normach ISO serii 9000 (jakość), ISO serii 14000 (ochrona środowiska) oraz ISO 18000 — projekt (bezpieczeństwo i ochrona pracy) tworzącymi tzw. zintegrowane systemy zarządzania ISO z implementowanymi w tych przedsiębiorstwach procesami zarządzania strategicznego;
- znajomość zasad tej metody w coraz większej ilości przedsiębiorstw wynikająca z wdrożenia w nich Systemu Zarządzania Jakością opartego na normach serii ISO 9000;
- potencjalną skuteczność i efektywność w prowadzeniu analizy złożonych systemów wynikającą z zastosowanego podejścia funkcjonalnego.

Metodę FMEA² opracowano w Stanach Zjednoczonych na początku lat sześćdziesiątych naszego wieku w związku z realizacją przez NASA programu „Apollo”. W pierwszym okresie stosowana była głównie w lotnictwie i przemyśle kosmicznym.

W trakcie stosowania metoda ta przechodziła wiele zmian i modyfikacji. Do najważniejszych należy zaliczyć wprowadzenie zmian umożliwiających skuteczne i efektywne analizowanie określonych systemów pod kątem określenia ryzyka wystąpienia przyczyn wywołujących wady w funkcjonowaniu badanego systemu.

Na początku wykorzystywano ją głównie przy projektowaniu wyrobów, a następnie rozszerzono na planowanie i diagnozowanie procesów produkcyjnych.

Aktualnie metoda ta jest szeroko stosowana w przede wszystkim w przemyśle samochodowym i przemysłach pokrewnych.

Jej przemysłowe aplikacje powiązane są zazwyczaj z wdrożeniem i rozwijaniem systemów zarządzania jakością opartych na normach ISO 9000, a w tym szczególnie w systemach opartych na rozwiniętych wersjach tych norm, które stosowane są przede wszystkim w przemyśle samochodowym.

² Metodę FMEAOZ stworzono poprzez adaptacje dla potrzeb oceny stanu organizacji przedsiębiorstwa metody FMEA. Bezpośrednią podstawą do tej modyfikacji jest opracowanie Fridricha Scheuchera z Monachium. [9]

Zasadnicza struktura metody oceny stanu organizacji zarządzania przedsiębiorstwem, opartej o metodę FMEA nazywaną w tym opracowaniu metodą FMEAOZ

Dla analizy przyczyn i skutków wad organizacji zarządzania konkretnego przedsiębiorstwa podjęto próbę zastosowania metody oceny stanu organizacji zarządzania przedsiębiorstwa, opartej o metodę FMEA [9] nazywaną metodą FMEAOZ.

Dodanie tych dwóch ostatnich liter ma oznaczać, że modyfikacja tej metody odnosi się do obszaru organizacji zarządzania.

Metoda FMEAOZ będzie zastosowana do analizy przyczyn i skutków wystąpienia wad w funkcjonowaniu w przedsiębiorstwie:

- systemu organizacji zarządzania strategicznego,
- systemu organizacji zarządzania taktycznego i operacyjnego.

Zastosowanie omawianej metody FMEAOZ, jak i metody FMEA jest możliwe zarówno w postaci samodzielnych metod, jak i w postaci odrębnej procedury włączonej w System Zarządzania Jakością utworzony w oparciu o normy serii ISO 9000.

Metody te pozwalają na komplementarną kontrolę zarówno:

- obszaru organizacji produkcji — metoda FMEA,
- obszaru organizacji zarządzania — metoda FMEAOZ

Dotychczas w przedsiębiorstwach brak jest skutecznych, systemowych i skojarzonych metod kontroli zarówno stanu organizacji produkcji jak i stanu organizacji zarządzania, a wprowadzenie tej metody w postaci rutynowo stosowanej procedury pozwoli na usunięcie tego mankamentu³. Należy także przypomnieć, że istnienie systemowej kontroli stanu organizacji zarządzania w przedsiębiorstwie jest jednym z podstawowych warunków wprowadzenia w nim zarządzania strategicznego.

³ Wydaje się, że coraz powszechniej stosowany controlling, (w tym także controlling strategiczny), a konkretnie stosowane w ich ramach metody i techniki tylko w ograniczonym zakresie spełniają postulat skutecznej i systemowej kontroli stanu organizacji zarządzania. Stwierdzenie to jest oparte na podstawie przeglądu literatury przedmiotu, a zwłaszcza analizy pracy H.J. Vollmuth [10]

Idea podejścia systemowego w metodzie FMEAOZ polega na zdefiniowaniu wybranego fragmentu systemu zarządzania przedsiębiorstwa, a w tym przypadku systemu lub podsystemu organizacyjnego dotyczącego organizacji zarządzania strategicznego lub organizacji zarządzania taktycznego i operacyjnego ze względu na nie realizowanie przypisanych mu funkcji:

- Wady (W), a ściślej określone rodzaje wad, są wynikiem niezrealizowania przypisanych podsystemowi funkcji, czyli wystąpienia dysfunkcji w analizowanym podsystemie.
- Przyczyn wad (PW) — upatrujemy w błędnym działaniu podsystemu niższego rzędu przy analizie wertykalnej, względnie błędnym działaniu podsystemu „wcześniejszego” przy analizie horyzontalnej. Na tym etapie nie analizujemy jeszcze popełnionych błędów.
- Skutki wad (SW) — prowadzą one do wadliwego działania podsystemu wyższego rzędu, względnie błędnego działania podsystemu „późniejszego”, a w konsekwencji do złego funkcjonowania całego stosowanego w przedsiębiorstwie systemu organizacji zarządzania⁴.

Przedstawiona charakterystyka wad pozwala ustalić **współzależność** pomiędzy wadliwym działaniem różnych elementów analizowanego systemu oraz pozwala na wyspecyfikowanie przyczyn wad (PW), wady (W) i skutków wad (SW).

W tym modelu systemu wyróżniamy funkcje wejścia, wyjścia oraz funkcje wewnętrzne i zewnętrzne.

- Funkcjami wejścia są te funkcje danego elementu czynnego (EC), funkcjonującego w pewnym podsystemie określonego rzędu (PS), które są bodźcem, a przez to oddziałują na inny element bierny (EB), analizowanego systemu (S), znajdujący się w innym podsystemie na tym samym, względnie na wyższym lub niższym poziomie, czyli stanowią WEJŚCIE (input). Dzięki temu bodźcowi element bierny staje się elementem czynnym.
- Funkcjami wyjścia są te funkcje danego elementu czynnego (EC), funkcjonującego w pewnym podsystemie określonego rzędu (PS), które są efektem funkcjonowania tego podsystemu czyli stanowią WYJŚCIE (output). Mogą one być WEJŚCIEM do innego podsystemu, nadsystemu lub elementu czynnego.

⁴ W przebiegu procesu na określonym poziomie, przy analizie horyzontalnej, wyróżniać będziemy podsystemy „wcześniejsze”, „aktualnie analizowane” oraz „późniejsze”.

- Funkcjami wewnętrznymi podsystemu są tu funkcje realizowane przez poszczególne elementy czynne usytuowane w obrębie danego podsystemu.
- Funkcjami zewnętrznymi nazywamy te funkcje systemu lub podsystemu określonego rzędu, które oddziałują odpowiednio na nadsystem, system względnie inny podsystem wchodzący w skład analizowanego systemu.

Pięć etapów analizy FMEAOZ

Analiza FMEAOZ, podobnie jak metoda FMEA, przeprowadzana jest, w niżej wymienionych, w pięciu etapach:

Etap 1

Identyfikacja systemu organizacji zarządzania oraz wydzielenie wadliwie działającego w nim podsystemu, a następnie identyfikacja występujących dysfunkcji.

Etap 2

Określenie funkcji głównej i funkcji podrzędnych, funkcji wewnętrznych i funkcji zewnętrznych oraz identyfikacja ich struktury.

Etap 3

Analiza wad.

Etap 4

Ocena ryzyka.

Etap 5

Optymalizacja.

Przedstawione pięć etapów analizy zawierają w sobie następujące czynności:

Etap 1

Identyfikacja systemu organizacji zarządzania
oraz wydzielenie wadliwie działającego w nim podsystemu,
a następnie identyfikacja występujących dysfunkcji.

W etapie tym identyfikujemy badany system poprzez wydzielenie jego elementów (czynnych i biernych) oraz łączących ich więzów (ról) z całego systemu organizacyjnego.

Bardzo pomocny w identyfikacji badanego systemu organizacji zarządzania oraz wydzieleniu wadliwie działającego podsystemu jest zapis systemu organizacji zarządzania przedsiębiorstwem w postaci tzw. tablic kompetencyjnych. Jako narzędzie do budowy tablic kompetencyjnych poleca się technikę „drzewa funkcji — drzewa celów”.

Całe przedsiębiorstwo traktujemy w tym przypadku jako system najwyższego rzędu, a kryterium wydzielenia wadliwie działającego podsystemu, jest niezrealizowanie przypisanych funkcji, czyli wystąpienie dysfunkcji.

Każdy element czynny systemu (EC) jest związany określonymi więzami (rolami) z innymi z innymi elementami biernymi (EB).

Rozróżniamy więzy (role) istniejące pomiędzy elementami istniejącymi na tym danym poziomie hierarchicznym (więzy poziome czyli więzy horyzontalne) oraz więzy występujące na różnych poziomach hierarchicznych (więzy pionowe czyli więzy wertykalne).

Zbiór tych więzów tworzy strukturę systemu (SS).

Podkreślimy, że poszczególne elementy systemu mogą być usytuowane poziomo na określonym poziomie hierarchicznym lub pionowo na różnych poziomach hierarchii, a ich usytuowanie zależy bezpośrednio od spełnianych funkcji.

Dany element bierny może w innym układzie stanowić element czynny i być podstawą do utworzenia podsystemu tego samego lub niższego rzędu.

Elementy czynne (podmioty) są tzw. nośnikami lub realizatorami funkcji.

Zbiór elementów czynnych i biernych występujących na danym poziomie razem z przynależnymi im więzami tworzy podsystem istniejący na określonym poziomie hierarchicznym.

Schemat systemu z zaznaczeniem struktury pionowej i poziomej oraz występujących w nim funkcji został przedstawiony na rysunek 2.

Etap 2

Określenie funkcji głównej i funkcji podrzędnych, funkcji wewnętrznych i funkcji zewnętrznych oraz identyfikacja ich struktury.

Pod pojęciem funkcji w tej metodzie rozumiemy część zdania prostego składająca się z orzeczenia i dopełnienia, co ilustruje poniższy przykład:

Konstruktor projektuje samochody

gdzie:

- EC — konstruktor — element czynny systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa (S), a dokładniej, podsystemu organizacyjnego, jakim jest dział konstrukcyjny (ES), nośnik (realizator) funkcji — podmiot w zdaniu prostym;
- R — projektuje — rola, więź, relacja (te pojęcia należy traktować jako synonimy) orzeczenie w zdaniu prostym;
- F — projektuje samochody — funkcja — orzeczenie i dopełnienie w zdaniu prostym;
- EB — samochody — element bierny systemu organizacyjnego — dopełnienie w zdaniu prostym.

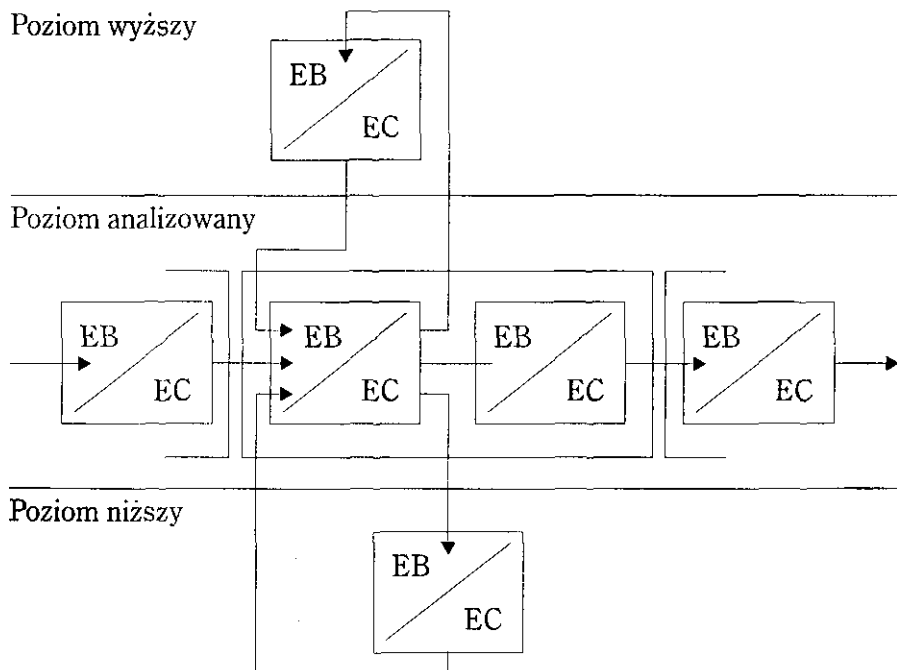
Przedstawione zależności można zapisać przy pomocy następujących wzorów:

$$PS = EC \times R \times EB$$

$$F = R \times EB$$

$$PS = EC \times F$$

$$S = \sum PS$$



Uwaga:

- Procesy poziome są jednokierunkowe (procesy **realne**)
- Procesy pionowe są dwukierunkowe (procesy **wirtualne**)

Rysunek 2 Schemat systemu z zaznaczeniem struktury pionowej i poziomej oraz z występującymi w nim funkcjami

Źródło: Opracowanie własne

Definicje pomocnicze:

1. Różnica pomiędzy funkcją, a odpowiadającym jej więzem jest taka, że funkcja jest relacją występującą pomiędzy orzeczeniem i dopełnieniem w zdaniu prostym i abstrahuje od podmiotu, a więzy są relacją występującą pomiędzy dwoma elementami czynnym i biernym tzn. pomiędzy podmiotem i dopełnieniem w zdaniu prostym opisującym działania projektowanego lub analizowanego systemu.

2. Rozróżniamy element podmiotowy tzn., ten który działa czyli element czynny oraz element przedmiotowy tzn., ten na którym wykonuje się działania czyli element bierny.
3. Podmiot, dopełnienie oraz orzeczenie, które opisuje charakter więzów występujących pomiędzy tymi elementami, definiują system. Jeżeli ograniczymy się tylko do określenia jednego rodzaju więzów występujących pomiędzy tymi elementami to będziemy mieli do czynienia z systemem prostym lub elementarnym, względnie zrobiliśmy dopiero pierwszy krok przy analizie systemu złożonego i znajdujemy się na najwyższym poziomie w jego organizacji wewnętrznej.
4. Przez proces w tej metodzie rozumieć będziemy zbiór zadań (celów cząstkowych) po wstąłych poprzez podział określonego celu na części składowe (na analizowanym poziomie lub pionie), a wydzielonych zgodnie z zasadami cyklu działań zorganizowanych.

Najbardziej elementarny cykl działań elementarnych składa się z:

- przygotowania działań,
- wykonania zadań,
- kontroli działań.

Możemy także zdefiniować proces wykorzystując pojęcie funkcji i efektu, ze względu na przedstawione poniżej w pkt. 5 zależności.

W zależności od pozycji obserwatora na osi czasu wystąpią następujące zależności pomiędzy celem, funkcją i efektem:

- w czasie przyszłym mamy cel,
- w czasie teraźniejszym mamy funkcję,
- w czasie przeszłym mamy efekt.

Zależności te zostały przedstawione na rysunku 3.

5. Funkcje elementarne często nazywać będziemy czynnościami⁵.
6. Każdy cel może być podzielony na cele cząstkowe, które będziemy nazywać zadaniami.
7. Przez cel nazywać będziemy każdy występujący w przedsiębiorstwie problem, potrzebę lub pragnienie dla którego określono:
 - kryteria realizacji,
 - zasoby niezbędne do jego realizacji,
 - horyzont czasowy, w którym musi być zrealizowany.

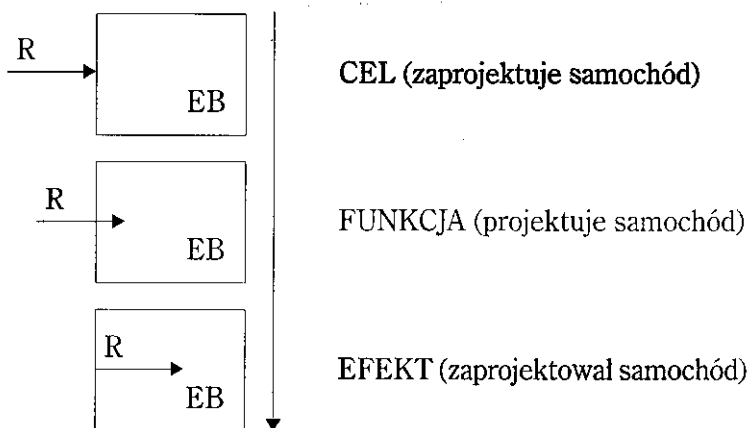
⁵ Precyzyjną definicję funkcji podaje K. Perechuda, który określa ją w sposób następujący: „Przez funkcję rozumieć należy stale powtarzany zespół czynności umożliwiający osiągnięcie wiązki głównych celów organizacji. [11, s. 35].

Dla łącznego określenia problemu, potrzeby lub pragnienie z tego powodu, że są to pojęcia bliskoznaczne będzie używane pojęcie postulat.

8. Przez strukturę w tej metodzie nazywać będziemy zbiór:

- więzów występujących pomiędzy elementami czynnym i biernym w systemie, jest tzw. struktura wewnętrzna systemu;
- więzów występujący pomiędzy poszczególnymi podsystemami w systemie, jest to tzw. struktura systemu;
- funkcji wynikły z podziału funkcji głównej na funkcje podrzędne, jest to tzw. struktura funkcji w systemie lub struktura funkcjonalna systemu.

9. W tej metodzie każdą rzecz, a w tym także organizację w ujęciu rzeczowym można zastąpić procesem, a ściślej zbiorem procesów składowych prowadzących do jej powstania czyli organizacją w ujęciu czynnościowym⁶. Możliwe jest także działanie odwrotne.



Rysunek 3. Wzajemne stosunki pomiędzy celem, funkcją i efektem w zależności od pozycji obserwatora na osi czasu.

Źródło: Opracowanie własne

⁶ Używając pewnej przenośni można powiedzieć, że dla właściciela jest do przyjęcia zastąpienie złotego jajka, które jest rzeczą, określonym procesem występującym w postaci kury znoszącej złote jajka

Etap 3

Analiza wad

Analizę wad możemy przeprowadzić w stosunku do:

- każdego rozpatrywanego systemu,
- jego podsystemów,
- elementów biernych,
- elementów czynnych,
- więzów,
- procesów,
- funkcji będących składnikami funkcji głównej,
- celów będących składnikami celu głównego,
- efektów będących składnikami efektu głównego.

W metodzie tej przyjęto:

- Wadami elementów czynnych systemu (W) są ich wadliwe działania definiowane jako działania niezgodne z ustalonymi funkcjami (dysfunkcje). Inaczej to formułując: jeżeli funkcja nie jest spełniana to oznacza, że element czynny (nośnik funkcji) jest zły.
- Przyczynami wad (PW) są wadliwe działania elementów czynnych niższego rzędu. Inaczej to formułując: jeżeli element czynny jest zły to przyczyn jego złego funkcjonowania należy szukać w złej jakości jego elementów składowych, co się objawia w złym realizowaniu przez te elementy składowe funkcji niższego rzędu.
- Skutkami wad (SW) elementów czynnych niższego rzędu są wadliwe działania (dysfunkcje) elementów czynnych wyższego rzędu w całym systemie, co się objawia w złym, czyli niezgodnym z zamierzeniami funkcjonowaniu całego systemu. Inaczej to formułując: jeżeli element czynny jest zły to skutki objawiają się jako wadliwe działanie systemów wyższego rzędu.

Przykład: Księgowy jest zły (PW), dział księgowości źle rozlicza się z fiskusem (W), przedsiębiorstwo utraciło płynność finansową (SW).

Uwaga:

Analizę wad rozpoczynamy od identyfikacji realizowanych przez system funkcji względnie celów, a następnie określamy cały system poprzez opisanie występujących w nim elementów czynnych i biernych oraz więzów.

Dobrym narzędziem do przedstawienia realizowanych przez system funkcji lub celów jest tzw. drzewo funkcji względnie drzewo celów. Przypominamy, że istnieje możliwość przekształcenia funkcji w cele i odwrotnie.

Etap 4

Ocena ryzyka

Przy ocenie ryzyka stosuje się liczby szacunkowe **LPZ, LPW, LPO**.

Każda z wymienionych liczb określa:

- LPZ — liczbę priorytetowa znaczenia,
- LPW — liczbę priorytetową wystąpienia przyczyny wady,
- LPO — liczba priorytetowa odkrycia (wykrycia) przyczyny wady.

Na podstawie tych liczb oblicza się **LPR** tzn. liczbę priorytetową ryzyka wg, wzoru:

$$\mathbf{LPR = LPZ \times LPW \times LPO}$$

Blizsze znaczenie wymienionych liczb priorytetowych, wykorzystywanych do oceny ryzyka, zawiera się w tym że:

- Liczba szacunkowa LPZ określa znaczenie skutków wady spowodowanej daną przyczyną dla całego systemu, dlatego oblicza się ją w odniesieniu do klienta zewnętrznego lub użytkownika danego systemu, którym może być wyrób, organizacja w ujęciu rzeczowym względnie proces. Liczba ta musi uwzględniać wszystkie przyczyny prowadzące do tych samych skutków.

W metodzie tej przyjęto, że:

- liczbę „10” przyznajemy np. wtedy, kiedy niespełniono wymagań odnośnie: synergii z innymi celami, wysokości kosztów, planowanej pracochłonności, przepisów prawnych, jakości, przepisów zakresie ochrony środowiska oraz bezpieczeństwa, względnie z innych powodów, które uznajemy za bardzo ważne.
- liczbę „1” przyznajemy wtedy, kiedy skutek wady jest bez znaczenia dla użytkownika (klienta zewnętrznego lub wewnętrznego).
- liczby pomiędzy „10–1” określają stany pośrednie.

- Liczba szacunkowa LPW określa prawdopodobieństwo identyfikacji lub wpływu wady elementu czynnego niższego rzędu na funkcjonowanie (poprawne realizowanie założonych funkcji) przez element czynny wyższego rzędu, a w konsekwencji poprawne funkcjonowanie całego badanego lub projektowanego systemu. oraz realizowanego przez ten system procesu.
- Liczba szacunkową LPO mówi nam, że tylko część występujących wad jest możliwa do wykrycia.

Wskazówki metodyczne:

- 1) Przykłady konkretnych kryteriów szacowania liczby LPZ, LPW, LPO znajdują się w tabeli 1 oraz tabeli 2, zamieszczonych na końcu tego opracowania.
- 2) Dla danego przedsiębiorstwa i implementowanego w nim systemu zarządzania strategicznego należy sporządzić odpowiednie tablice uwzględniające specyfikę tego przedsiębiorstwa oraz politykę prowadzoną przez jego zarząd.
- 3) Informacja zawarta w iloczynie $LPZ \times LPW \times LPO$ określa prawdopodobieństwo, z jakim występujące, a nie wykryte wady systemu, a ściślej wady realizowanego przez ten system procesu, będą wpływać na jakość jego funkcjonowania.

Etap 5

Optymalizacja

Liczba priorytetowa ryzyka LPR oraz liczby priorytetowe LPZ, LPW, LPO określają ryzyko związane z funkcjonowaniem systemu, wpływające na jakość realizowanego przez ten system procesu.

Należy podkreślić, że wysokie wartości liczb LPR lub poszczególnych liczb składowych LPZ, LPW, LPO wskazują na konieczność podjęcia działań na rzecz optymalizacji.

Optymalizację przeprowadza się z zasady według następujących priorytetów:

- 1) Zmiana funkcji głównej czyli zmiana koncepcji funkcjonowania systemu dla wyeliminowania przyczyny występowania wady lub ograniczenia jej znaczenia dla funkcjonowania systemu

- 2) Zwiększenie niezawodności realizacji funkcji głównej przez ograniczenie wpływu złego funkcjonowania elementów czynnych niższych poziomów na funkcjonowanie elementów czynnych wyższego poziomu.
- 3) Skuteczniejsze wykrywanie przyczyn wad, co stwarza potencjalną możliwość ich usunięcia.

Wskazówki metodyczne:

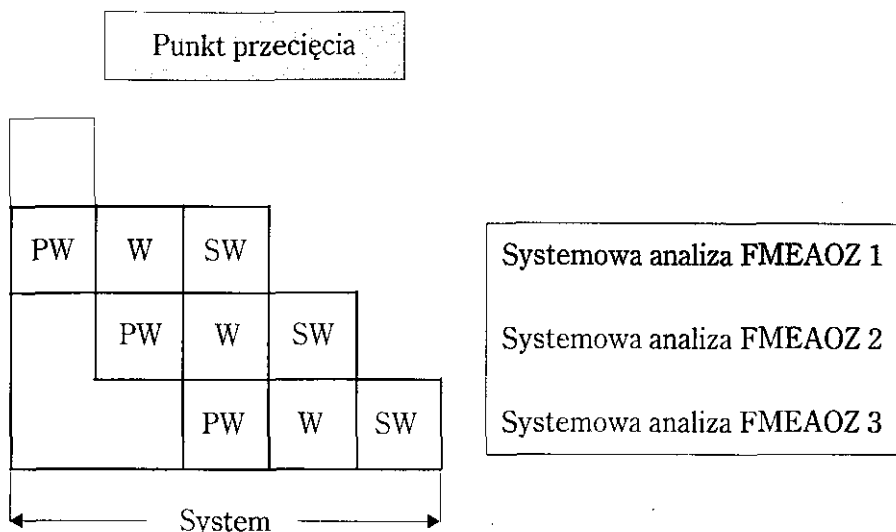
- 1) Po optymalizacji obejmującej zmiany dowolnej funkcji systemu należy ponownie przeprowadzić analizę FMEAOZ na poziomie wszystkich pięciu etapów odnośnie wszystkich funkcji niższego rzędu znajdujących się na tej samej gałęzi drzewa funkcji.
- 2) Po określeniu działań zmierzających do poprawy niezawodności lub skuteczniejszej wykrywalności następuje kolejna ocena ryzyka.
- 3) Ostateczną ocenę ryzyka przeprowadza się po realizacji przedstawionych powyżej działań.

Zasady prowadzenia analizy systemowej na różnych poziomach

- Podstawowym warunkiem przeprowadzenia w sposób właściwy analizy systemowej w odniesieniu do złożonych systemów i skomplikowanych procesów jest ustalenie i scharakteryzowanie punktów przecięć i powiązań pomiędzy poszczególnymi analizami FMEAOZ prowadzonymi na różnych poziomach.
- Spełnienie tego warunku umożliwia odpowiedni podział pracy w przypadku wykonywania obszernych i złożonych analiz systemowych.
- Bardzo istotnym czynnikiem przy wykonywaniu tego typu analiz jest także to, że uzyskuje się możliwość oddzielenia poszczególnych analiz wykonywanych na różnych poziomach.

Bardzo ważne jest również i to, że stwarza się szansę na poprawne ustalenie powiązań pomiędzy poszczególnymi analizami FMEAOZ.

Podstawą do ustalenia zasad przeprowadzenia analizy systemowej na różnych poziomach jest ustalenie tzw. punktów przecięć co przedstawiono w sposób ideowy na rysunku 4 „Skrzyżowania różnych systemów FMEAOZ”



Rysunek 4 Skrzyżowania różnych systemowych FMEAOZ

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [9]

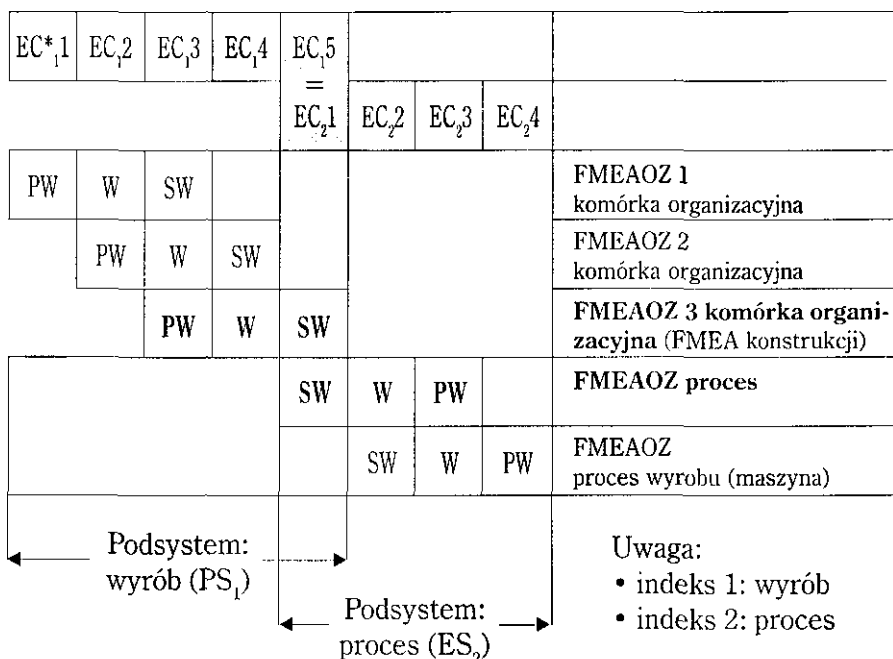
Analizując ten rysunek widzimy, że:

- W analizie systemowej FMEAOZ 1. wadliwe działania elementu czynnego EC w miejscu przecięcia traktowane są jako przyczyny wad (PW).
- W analizie systemowej FMEAOZ 2. te same wadliwe działania elementu czynnego EC traktowane są jako wady (W).
- W analizie systemowej FMEAOZ 3 te same wadliwe działanie elementu czynnego EC traktowane jest jako skutki wad (SW).

Jak widać z powyższego rysunku analiza wadliwych działań elementu czynnego EC jest ograniczona na tym przecięciu do maksymalnie trzech szczegółowych systemowych analiz FMEAOZ wykonywanych na różnych poziomach. Możliwe jest także przeprowadzenie podobnej analizy w pionie (analiza wertykalna).

To nakładanie różnych rodzajów systemowej analizy FMEAOZ można również wykorzystać przy analizie skutków przecinaniu się systemowej analizy FMEAOZ organizacji w ujęciu rzeczowym z systemową analizą

FMEAOZ organizacji w ujęciu procesowym. Idee tego „przecinania” oddaje rysunek 5. „Punkty przecięć w systemowej analizie FMEAOZ dot. organizacji w ujęciu rzeczowym (wyrób) i organizacji w ujęciu czynnościowym (proces)”.



Rysunek 5 Punkty przecięć w systemowych analizach FMEAOZ organizacji w ujęciu rzeczowym (komórka organizacyjna) i organizacji w ujęciu czynnościowym (proces)

Źródła: Opracowanie własne na podstawie [9]

Wskazówki metodyczne:

Należy podkreślić, że dzięki koncepcji punktów przecięć istnieje możliwość wykorzystania systemowych analiz FMEAOZ organizacji w ujęciu rzeczowym oraz FMEAOZ organizacji w ujęciu czynnościowym jako efektywnego narzędzia do „opanowania” występujących między nimi skrzyżowań, a przez to uzyskanie możliwości:

- projektowania lub analizowania organizacji w ujęciu rzeczowym czyli projektowania lub analizowania poszczególnych komórek organizacyjnych jako realizatorów określonych funkcji (obsada kadrowa, wyposażenie, uposażenie, itp.) oraz
- projektowania lub analizowania organizacji w ujęciu czynnościowym, nazywanym także ujęciem procesowym, czyli projektowania lub analizowania funkcjonowania tych komórek traktowanych jako poszczególne podsystemy w systemie jakim jest cały organizm przedsiębiorstwa.
- projektowania lub analizowania wyrobu oraz projektowania lub analizowania procesu produkcyjnego tych wyrobów, w tych przypadkach będzie stosowana bezpośrednio metoda FMEA.

Zapis systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa

W analizie systemowej organizacji szeroko wykorzystywana jest technika projektowania i zapisu systemu organizacyjnego, a w tym także struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, oparta na wykorzystaniu tablic kompetencyjnych.

Przedstawiona poniżej modyfikacja tablic kompetencyjnych⁷ dostosowana jest do potrzeb wynikających z zastosowanego w tej metodzie aparatu pojęciowego.

Tablica kompetencyjna składa się z trzech pól. Przedstawmy bliżej te pola:

- pole podmiotowe (wiersz) zawiera wszystkie podmioty — elementy czynne (EC), jednostki organizacyjne biorące udział w realizacji założonych funkcji.
- pole przedmiotowe (kolumna) zawiera wykaz wszystkich elementów biernych (EB).
- pole ról (macierz) zawiera wykaz wszystkich więzów, mających w tym przypadku charakter ról (R), łączących elementy czynne i elementy bierne w konkretny system organizacyjny (system wykonawczy). W związku z powyższym określenia więzy, role lub relacje, będą stosowane zamiennie w zależności od kontekstu.

⁷ Podstawą do tej modyfikacji była koncepcja tablic kompetencyjnych przedstawiona szerzej w innym opracowaniu autora.[12. s.49.]

Zwróćmy uwagę, że opisywana macierz określa strukturę analizowanego systemu organizacyjnego, a tablica kompetencyjna opisuje cały analizowany system organizacyjny przedsiębiorstwa z podziałem na hierarchicznie usytuowane podsystemy.

W tablicach kompetencyjnych wykorzystanych w tej metodzie podzielono role organizacyjne na:

- role zarządcze — związane z zarządzaniem strategicznym, oraz
- role realizacyjne — związane z zarządzaniem taktycznym i operacyjnym

Role zarządcze wykonuje każdy zarządca podczas kierowania zespołem pracowników realizujących konkretne funkcje. Zostały one podzielone na:

- Role zasadnicze związane z zatwierdzaniem tzn. podjęciem decyzji zasadniczych o rozpoczęciu działań, korygowaniu ich oraz zatwierdzaniu ich efektów.
- Role pomocnicze związane z podejmowaniem decyzji pomocniczych umożliwiających podjęcie decyzji zasadniczych.

Role te określono zgodnie z przyjętym w naukach o organizacji i zarządzaniu zmodyfikowanym podziałem fayolowskim zgodnie z którym wyróżniono:

- planowanie,
- organizowanie,
- motywowanie,
- kontrolę.

Role realizacyjne wykonuje, każdy wykonawca podczas realizacji konkretnej funkcji. Role te, podobnie jak poprzednio podzielono na rolę zasadnicze i role pomocnicze.

- Rola zasadnicza polega na wykonaniu zasadniczym czyli wykonaniu takim, przy którym dana jednostka organizacyjna odpowiada za końcowy rezultat swej pracy bez względu z czyjej pomocy korzystała.
- Role pomocnicze związane są z udzielaniem pomocy wykonawcy zasadniczemu. Wydzielono trzy rodzaje ról pomocniczych tzn.: współpracę, informowanie i opiniowanie.

Analiza wartości funkcji

Jednym z bardziej istotnych problemów w analizie systemowej wykorzystującej podejście funkcjonalne jest analiza i ocena wartości funkcji.

Do rozwiązania tego problemu należy zarekomendować wykorzystanie dorobku metody analizy wartości [16, 17, 18.]⁸

Jest to jedna z metod wykorzystująca podejście funkcjonalne, szeroko stosowana do optymalizacji systemów technicznych i organizacyjnych. Metoda analizy wartości jest w istocie metodyką zawierającą w sobie wiele innych metod i technik. Należy podkreślić, że metoda analizy wartości szeroko wykorzystuje technikę „drzewa funkcji”, stosowaną także i w innych metodach, a w tym takich jak metoda PATTERN [12]

Istotę stosowanej w metodzie analizy wartości, analizy wartości funkcji pokazuje poniższy wzór określający pojęcie wartości użytecznej:

$$W_F = F(K)$$

gdzie:

- W_F — wartość użyteczna funkcji oceniana w stosunku do zbioru kryteriów K ,
 F — funkcja (czynność) wykonywana na elemencie biernym,
 K — zbiór kryteriów $k_1, k_2, \dots, k_i, \dots, k_n$ przy czym najczęstszym kryterium oceny jest koszt wytworzenia realizatora funkcji (elementu czynnego), a pozostałe kryteria są parametrami techniczno eksploatacyjnymi.

Organizacja badań i zasady pracy zespołów badawczych

Przeprowadzanie analiz przy wykorzystaniu metody FMEAOZ wymaga z zasady pracy zespołowej, ze względu na interdyscyplinarny charakter potrzebnych informacji.

⁸ W Polsce metoda analiza wartości po niewątpliwych sukcesach aplikacyjnych uległa wraz z zmianą realiów polityczno-gospodarczych zapomnieniu. W innych krajach jest w dalszym ciągu z powodzeniem stosowana i rozwijana o czym np. świadczą referaty przedstawione na XI Międzynarodowej Konferencji poświęconej tej tematyce odbytej w Brnie (Czechy) w 1999 r. [18].

Dlatego też poniżej podane będą zasady działania zespołów zadaniowych powoływanych i działających według poniżej podanych reguł, które są syntezą własnych doświadczeń autora. Podstawą do sformułowania tych zasad były doświadczenia uzyskane w pracy menedżera i konsultanta oraz studia literaturowe⁹.

Otóż błędem, często spotykanym, jest powoływanie wieloosobowych zespołów, w których bezpośrednio angażuje się osoby z najwyższego kierownictwa.

W takim zespole komunikacja pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu jest utrudniona, a często z powodu natłoku bieżących spraw wręcz w praktyce niemożliwa.

Z tych względów celowe jest powoływanie, z zasady trzy osobowych zespołów badawczych, składających się z kierownika zespołu, specjalisty merytorycznego oraz osoby odpowiedzialnej za prowadzenia spraw sekretarskich tego zespołu.

Kierownikiem powinna zostać wyznaczona osoba o „żyłce” organizatora posiadająca ponadto umiejętność utrzymania poprawnych kontaktów interpersonalnych.

Rekomenduje się na to stanowisko członków formalnie lub nieformalnie tworzonej w każdym zakładzie grupy tzw. kadry rezerwowej.

Niech się człowiek sprawdza w boju i nabiera doświadczenia.

Drugim członkiem zespołu powinna zostać osoba o niekwestionowanym autorytecie opartym na wiedzy teoretycznej lub doświadczeniu praktycznym. Osoba ta będzie pełnić funkcji specjalisty merytorycznego. Dopuszcza się wzmocnienie tej funkcji przez innego specjalistę lub specjalistów. Należy jednak ostrzec przed zbytnim rozbudowaniem tej funkcji, gdyż stosunkowo rzadko wielu specjalistów pracujących nad ściśle określonym problemem tworzy nową jakość.

⁹ Autor miał możliwość zarówno samodzielnego powoływania zespołów zadaniowych jak i obserwacji działań zespołów powoływanych w ramach wdrażania metody ZPC w kilku znanych przedsiębiorstwach wrocławskich takich jak WROZAMET, POLAR oraz Wytwórnia Pomp Hydraulicznych.

Podobne zasady są formułowane odnośnie tworzenia i działania zespołów zadaniowych działających w ramach systemów zarządzania opartych na normach ISO.

Zadania i kwalifikacje trzeciej osoby wynikają z jej funkcji sekretarskiej, którą należy rozumieć jako obowiązek zadbania o wszystkie sprawy formalne związane z funkcjonowaniem zespołu oraz fizyczne sporządzenie odpowiedniej dokumentacji opisującej wyniki pracy i dokonane ustalenia.

Bardzo ważnym elementem w pracy zespołu określonym przy jego powoływaniu oraz na bieżąco korygowanym, jest obowiązek skonsultowania wyników pracy z grupą konsultantów wewnętrznych i zewnętrznych. Konsultanci ci bez względu na „pochodzenie”: dzielą się na:

- konsultantów merytorycznych tzn. specjalistów w badanych dziedzinach,
- konsultantów strategicznych tzn. członków władz przedsiębiorstwa, którzy uprawnieni są do podejmowania decyzji w strategicznych sprawach dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- konsultantów metodycznych tzn. specjalistów w zakresie metody FMEAOZ.

Należy podkreślić, że tak „skonstruowany” zespół ma możliwość dokonania wszystkich niezbędnych ustaleń oraz bezpośrednio skorzystać z rad i pomocy konsultantów w optymalnych warunkach, ze względu na końcowy efekt pracy. Dopiero wyniki pracy zespołu powinny być udostępnione i dyskutowane przez najwyższe kierownictwo.

Na koniec trzeba wspomnieć, że każdy zespół powinien mieć oparcie i formalne umocowanie w pionie lub dziale inicjującym określone badania przy pomocy metody FMEAOZ, podobnie jak to jest dokonane w odniesieniu do metody FMEA, która najczęściej działa w systemie zarządzania jakością opartym o normy ISO 9000.

Kierownik tego działu czy pionu w którym „zakotwiczony” jest zespół nazywany jest często „opiekunem”, „właścicielem” lub „ojcem chrzestnym” zespołu. Te nazwy będące odzwierciedleniem pewnego slangu stosowanego w praktyce zarządczej w przedsiębiorstwach zaczynają trafiać do literatury fachowej. Wydaje się, że dobrze oddają istotę związków występujących pomiędzy zespołem, a kierownikiem tego działu, w którym „zakotwiczony” jest ten zespół.

Tabela 1 *Przykład kryteriów szacowania liczb LPZ, LPW i LPO w analizie systemowej wyrobu jakim jest samochód*

LPZ	LPW	Frakcja wad w ppm*	LPO	Pewność metody badawczej
bardzo wysoka: 10 zagrożenie niebezpieczeństwa, 9 niedotrzymanie przepisów prawnych	bardzo wysoka: 10 bardzo częste występowanie przyczyny wady, 9 niewłaściwa koncepcja konstrukcji	500000 100000	bardzo mała: 10 wykrycie zaistniałej przyczyny wady jest niemożliwe; nie udokumentowano albo też 9 nie można było udokumentować niezawodności rozw. konstruk.; niepewność metod badawczych	90%
wysoka: 8 sprawność samochodu poważnie ograniczona; 7 konieczne natychmiastowe oddanie do warsztatu; zakłócenia w działaniu ważnych podsystemów	wysoka: 8 przyczyna wady powtarza się; 7 konstrukcja niedojrzała, stwarza problemy	50000 10000	mała: 8 wykrycie przyczyny wady jest mało prawdopodobne; 7 prawdopodobnie nie można udokumentować niezawodności rozw. konstruk.; metody badawcze są niepewne	98%
umiarkowana: 6 ograniczona sprawność pojazdu, 5 pilne oddanie do warsztatu nie jest konieczne;	umiarkowana: 6 przyczyna wady nieraz się pojawia, 5 konstrukcja właściwa,	5000 1000 500	umiarkowana: 6 wykrycie przyczyny wady prawdopodobne; 5 niezawodność rozw. konstruk. mogłaby być ew. udokumentowana;	99,7%

4 ograniczenie komfortu jazdy i obsługi	4 konstrukcja w pełni dojrzała		4 metody badawcze stosunkowo pewne	
mała: 3 nieznaczne ograniczenie sprawności pojazdów, usunięcie usterek podczas następnego przeglądu; 2 ograniczenie komfortu jazdy i obsługi	mała: 3 nieznaczne prawdopodobieństwo wystąpienia przyczyny wady; 2 rozwiązania konstrukcyjne sprawdzone w praktyce	100 50	wysoka: 3 wysokie prawdopodobieństwo wykrycia zaistniałej przyczyny wady; 2 potwierdzenia przez kilka niezależnych metod badawczych	99,9%
bardzo mała: 1 bardzo nieznaczne ograniczenie sprawności, wykrywalne jedynie przez fachowców	bardzo mała: 1 nie ma możliwości wystąpienia przyczyny wady	1	bardzo wysoka: 1 przyczyna wady będzie na pewno wykryta	99,99%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [9]

Legenda:

*ppm — parts per million (części na milion)

Tabela 2 *Przykład kryteriów szacowania liczb LPZ, LPW i LPO
w analizie systemowej procesu jakim jest użytkowanie samochodu*

LPZ	LPW	Fracja wad w ppm*	LPO	Pewność metody badawczej
bardzo wysoka: 10 zagrożenie niebezpieczeń- stwa, 9 niedotrzymanie przepisów prawnych	bardzo wysoka: 10 bardzo częste występowanie przyczyny wady, 9 nieprawidłowy proces	100000 50000	bardzo mała: 10 wykrycie przyczyny wady niemożliwe; 9 przyczyna nie jest albo nie może być zbadała	90%
wysoka: 8 poważnie ograniczona sprawność pojazdu; 7 konieczność natychmiasto- wego oddania go do warsztatu; zakłócenie pracy istotnych podsystemów	wysoka: 8 przyczyna wady ma charakter powtarzalny; 7 proces pracuje nieodkładnie	20000 10000	mała: 8 wykrycie przyczy- ny wady mało prawdopodobne; 7 przypuszczalnie nie uda się jej wykryć, nie ma pewności co do badań	98%
umiarkowana: 6 ograniczona sprawność pojazdu, 5 pilne oddanie do warsztatu nie jest konieczne; 4 ograniczenie komfortu jazdy i obsługi	umiarkowana: 6 przyczyna wady pojawia się od czasu do czasu; 5 proces pracuje niezbyt dokładnie; 4 proces pracuje trochę nieodkładnie	5000 2000 1000	umiarkowana: 6 wykrycie przyczyny wady prawdopodobne; 5 badania stosunkowo pewne; 4 badania o dużym stopniu pewności	99,7%

mała: 3 nieznaczne ograniczenie sprawności pojazdu; 2 usunięcie usterek podczas następnego przeglądu; ograniczenie komfortu jazdy i obsługi	mała: 3 niewielkie prawdopodo- bieństwo wystąpienia przyczyny wady; 2 proces dokładny	100 50	wysoka: 3 wykrycie przyczyny wady jest bardzo prawdopodobne; 2 badania są pewne, np. kilka badań niezależnych od siebie	99,9%
bardzo mała: 1 bardzo niewielkie ograniczenie sprawności, wykrywalne jedynie przez fachowców	bardzo mała: 1 nie ma możliwości wystąpienia przyczyny wady	1	1 przyczyną wady będzie na pewno wykryta	99,99%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [9]

LITERATURA:

- [1] R. Krupski red. „Zarządzanie strategiczne — koncepcje, metody”
wyd. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej Wrocław 1998r.
- [2] R. Krupski „Elementy Zarządzania strategicznego”
Wrocław 1996r.
- [3] R. Krupski (red) „Współczesne problemy teorii i praktyki
zarządzania strategicznego” .Prace naukowe WWSZiP,
Wałbrzych 1999r.
- [4] H.I. Ansoff „Zarządzanie strategiczne”. Warszawa 1985r.
- [5] A.K. Koźmiński, K. Oblój „Zarys teorii równowagi
organizacyjnej”, Warszawa 1989r.

- [6] A..K. Koźmiński, K. Oblój „Zarys teorii równowagi organizacyjnej”, Warszawa 1989r.
- [7] P.F. Drucker „Zarządzanie w czasach burzliwych” Warszawa 1995r.
- [8] L.Wasilewski „Rozważania o jakości” wyd. OBJW ZETOM Sp. z o o Warszawa 1999r.
- [9] F. Scheucher „Analiza przyczyn i skutków wad FMEA/FMEA — Failure Mode and Effects Analysis / w Praktyczne Zarządzanie Jakością wyd. Alfa Weka Sp. z o o. styczeń 1997r.
- [10] H.J. Vollmuth „Controlling-instrumenty od A do Z” wyd. Placet, Warszawa 1995r.
- [11] K. Perechuda „Zarządzanie organizacją” wyd. Leopoldinum Wrocław 1997r.
- [12] K Perechuda, A. Srzednicki „Wybrane współczesne metody zarządzania — procesy decyzyjne.
- [13] K. Perechuda „Organizacja wirtualna”, wyd.Ossolineum, Wrocław 1998r.
- [14] W. Sokołowicz, A. Srzednicki „Holding” wyd. C.H.Beck Warszawa 1998r.
- [15] A. Srzednicki. „Zmodyfikowana metoda PATTERN jako narzędzie podejmowania decyzji innowacyjnych w przedsiębiorstwie” prac. dok. AE Wrocław 1979 r.
- [16] W. Biliński, J Ceraficki, A.Nowakowski „Analiza Wartości” wyd.PWE Warszawa 1972r.
- [17] L.W. Crum „Analiza Wartości” wyd. PWE Warszawa 1973r.
- [18] XI Międzynarodowa Konferencja pt. Hodnotowy menegement starategicky nastroj restrukturalizace a expanze firme V XXI století — Vzdelavaci Institut IMPAS a.s. Brno, Czechy 1999 r.
- [19] Normy ISO serii 9000
- [20] Normy ISO serii 14000

Rozdział 9.

Pomiar intensywności konkurencji w analizie strategicznej

Zagadnienia wstępne

Problem intensywności konkurencji jest od dawna rozpatrywany w zarządzaniu strategicznym. W fundamentalnym modelu Portera [6] problem intensywności konkurencji jest uwzględniany w analizie trzech z pięciu sił: przetargowej siły dostawców i odbiorców oraz wewnętrznej konkurencji w branży. Jedną z najstarszych metod analizy strategicznej, analiza SWOT [2, 4], obejmuje analizę zewnętrznych szans i zagrożeń, których ważnym elementem jest konkurencja ze strony innych dostawców (producentów). Ogromna większość macierzowych technik analizy strategicznej uwzględnia również badanie intensywności konkurencji lub zdolności firmy do konkurowania na rynku (np. macierz GE, macierz Hofera i Schendla, macierz DPM, macierz ADL) [2, 4]. W metodzie SPACE (analizy pozycji strategicznej firmy) intensywność konkurencji jest jednym z wyznaczników stabilności otoczenia [5].

W ramach analizy strategicznej intensywność konkurencji może być z reguły oszacowana w sposób jakościowy. Wystarczające jest zazwyczaj określenie poziomu intensywności konkurencji w takich jakościowych kategoriach jak: konkurencja wysoka, umiarkowana, niska lub: konkurencja bardzo ostra, ostra, przeciętna, słaba, bardzo słaba. Takim jakościowym określeniom intensywności konkurencji mogą być przypisane wartości liczbowe. Taki sposób postępowania w szacowaniu i kwantyfikacji intensywności konkurencji jest jednak dość subiektywny. Wydaje się, że przynajmniej w niektórych przypadkach potrzebne może być podejście bardziej precyzyjne, a zwłaszcza niezbędny może być dokładny pomiar konkurencji.

Intensywność konkurencji — próba konceptualizacji

Z konkurencją mamy do czynienia wówczas, gdy występuje rywalizacja, ubieganie się o coś ze strony wielu podmiotów. Intensywność konkurencji na określonym rynku można ustalić przez porównanie i analizę liczby dostawców i odbiorców na tym rynku. Typologia relacji między liczbą dostawców a liczbą odbiorców na danym rynku jest zaprezentowana niżej na tabeli 1. Jak można dostrzec, mamy do czynienia nie tylko z dwoma typowymi sytuacjami, określanymi jako konkurencja i monopol (przeciwieństwo konkurencji). Występuje wiele stanów pośrednich, takich np. jak:

Tabela 1 Typologia relacji między liczbą dostawców i odbiorców na danym rynku

Liczba dostawców	Liczba odbiorców		
	Jeden odbiorca	Niewielu odbiorców	Wielu odbiorców
Jeden dostawca	Wzajemny monopol	Ograniczony monopol	Pełny monopol
Niewielu Dostawców	Ograniczony monopson	Wzajemny oligopol	Oligopol
Wielu dostawców	Pełny monopson	Oligopson	Konkurencja (wzajemny polipol)

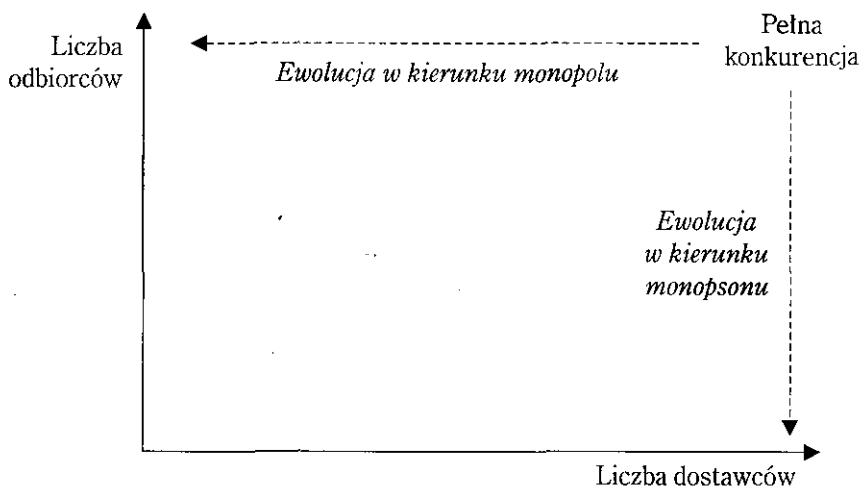
Źródło: [3]

- Wzajemny monopol — na rynku jest tylko jeden dostawca, ale sprzedający tylko jednemu odbiorcy.
- Oligopol — na rynku występuje wielu odbiorców, ale niewielu dostawców.
- Monopson — na rynku występuje wielu dostawców, ale tylko jeden odbiorca.

Konkurencja jest najbardziej intensywna wówczas, gdy na danym rynku mamy do czynienia z wielkim rozproszeniem dostawców oraz odbiorców. Swoboda wyboru partnerów do transakcji gospodarczych jest wtedy największa. Intensywność konkurencji maleje, jeśli:

- Przy nadal wielkiej liczbie odbiorców ograniczeniu ulega liczba dostawców (ewolucja rynku w kierunku monopolu),
- Przy nadal wielkiej liczbie dostawców ograniczeniu ulega liczba odbiorców (ewolucja rynku w kierunku monopolu) (zob. rysunek 1).

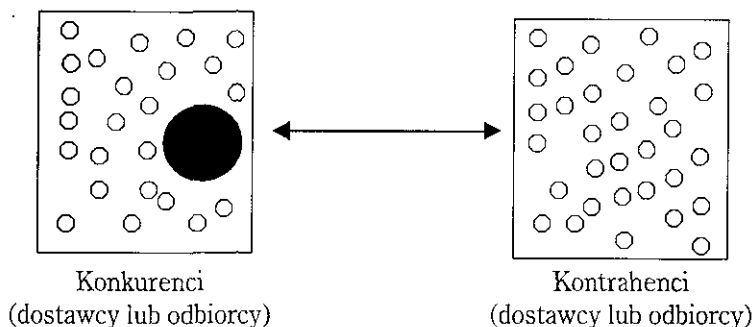
Należy zwrócić uwagę na to, że istnieje jakościowa różnica między monopolem i monopsonem. Ewolucja rynku i w kierunku monopolu, i monopsonu oznacza ograniczenie konkurencji. Jednakże z punktu widzenia danej firmy, dokonującej analizy strategicznej w ramach modelu Portera [2], wzrost siły przetargowej dostawców może wynikać z ograniczenia konkurencji między nimi (znacznego spadku liczby dostawców), co jest przypadkiem ewolucji rynku dostawców w kierunku monopolu. Wzrost siły przetargowej odbiorców może także wynikać z ograniczenia konkurencji między nimi w rezultacie zmniejszenia się ich liczby, co jest przypadkiem ewolucji rynku odbiorców w kierunku monopsonu. W dalszych rozważaniach nie będzie się jednak rozróżniać stanu monopolizacji ani monopsonizacji rynku, a jedynie ogólny stan ograniczenia konkurencji rynkowej jako efekt zmniejszenia się liczby rywalizujących podmiotów gospodarczych.



Rysunek 1 Ewolucja stanu pełnej konkurencji w kierunku monopolu lub monopsonu

Źródło: opracowanie własne

Ograniczenie konkurencji może wynikać nie tylko ze zmniejszenia się liczby rywalizujących ze sobą podmiotów gospodarczych. Rozważmy sytuację zobrazoną na rys. 2. Wyróżniono tam dwie grupy podmiotów: konkurentów rywalizujących ze sobą na rynku dostaw lub zbytu oraz ich kontrahentów, którzy także mogą być odbiorcami lub dostawcami.



Rysunek 2 Stan konkurencji jako efekt liczebności i struktury wielkościowej rywali

Źródło: opracowanie własne

Na rysunku 2 interesuje nas sytuacja wśród konkurentów, gdzie występuje liczna grupa rywalizujących podmiotów gospodarczych, ale jeden z tych podmiotów zdecydowanie dominuje nad pozostałymi pod względem wielkości oraz udziału w rynku. Ze względu na swoją wielkość oraz udział w rynku podmiot ten „zakłóca” poziom konkurencji. Mimo znacznej liczby konkurujących podmiotów gospodarczych intensywność konkurencji jest w znacznym stopniu ograniczona, ponieważ dominujący „gracz” na rynku jest w stanie podyktować szereg warunków ważnych dla kontrahentów, takich jak: ceny, warunki dostaw, usługi serwisowe, warunki gwarancyjne, itd.

Uogólniając powyższe rozważania można stwierdzić, że intensywność konkurencji na określonym rynku zależy od liczebności rywalizujących podmiotów gospodarczych oraz od struktury ich udziałów w rynku. Intensywność konkurencji jest tym większa, im większa jest liczba konkurujących firm oraz im bardziej wyrównana jest struktura ich udziałów w rynku. Intensywność konkurencji maleje wraz ze zmniejszeniem liczby konkurujących firm oraz wzrostem nierównomierności ich udziałów w rynku.

Miernik intensywności konkurencji

Zawartość informacyjna miernika intensywności konkurencji powinna uwzględniać zatem zarówno liczebność podmiotów rywalizujących na danym rynku, jak i nierównomierność ich udziałów w rynku. Naturalne miary liczebności podmiotów oraz ich udziałów w rynku są różne. Miernik intensywności konkurencji (I_k) powinien być więc wskaźnikiem względnym, zawartym w przedziale: $0 \leq I_k < 1$. Wartość wskaźnika równa zero oznacza, że na danym rynku panuje pełny monopol (lub monopson), występuje tylko jeden podmiot, mający 100% udziału w rynku. Wartość wskaźnika bliska jedności oznacza, że na danym rynku występuje wielka liczba konkurentów o wyrównanych udziałach w rynku (Wartość wskaźnika może się zbliżyć do zera, jednak bezwzględnej wartości zero nie może osiągnąć).

Punktem wyjścia do konstrukcji miernika intensywności konkurencji mogą być wskaźniki koncentracji w gospodarce. Jednym z nich jest wskaźnik koncentracji Hirschmana-Herfindahla (H-H) o następującej postaci [1, 3, 7, 8]:

$$H-H = \sum p_i^2 \quad (1)$$

gdzie:

p_i — udział i -tego podmiotu (dostawcy lub odbiorcy) w danym rynku.

Wskaźnik H-H jest zatem sumą kwadratów udziałów konkurujących podmiotów w danym rynku. Udziały (p_i) są wyrażane w wartościach ułamkowych, a sam wskaźnik może przybierać wartości z przedziału: $0 < H-H = 1$.

Przedstawiony we wzorze (1) wskaźnik H-H może zostać przekształcony do następującej postaci [3]:

$$H-H = 1/n V_s^2 + 1/n \quad (2)$$

gdzie:

n — liczba podmiotów konkurujących na danym rynku

V_s — współczynnik zmienności (statystyczna miara zmienności udziałów rynkowych konkurujących podmiotów; jest ona tym mniejsza, im te udziały są bardziej wyrównane).

Dokonując następnego prostego przekształcenia otrzymujemy:

$$H-H = 1/n (V_s^2 + 1) \quad (3)$$

Wartość wskaźnika H-H jest zatem równa iloczynowi kwadratu współczynnika zmienności powiększonego o jeden oraz odwrotności liczby konkurentów. Wartość wskaźnika jest tym większa, im mniej podmiotów konkuruje na danym rynku oraz im bardziej zróżnicowany jest współczynnik zmienności ich udziałów w rynku. Jeśli udziały rynkowe konkurentów rynkowych są idealnie równe ($V_s = 0$), to wskaźnik H-H przybiera postać:

$$H-H = 1/n \quad (3a)$$

Oznacza to, że w sytuacji doskonałej równomierności udziałów rynkowych, stan koncentracji zależy wyłącznie od liczebności konkurujących podmiotów.

Koncentracja jest jednak przeciwieństwem konkurencji. Intensywność konkurencji na danym rynku jest tym mniejsza, im wyższa jest koncentracja, i odwrotnie. Adekwatny miernik intensywności konkurencji na danym rynku powinien zatem przybrać następującą postać:

$$I_k = 1 - H/H \quad (4)$$

Po przekształceniach otrzymujemy:

$$I_k = 1 - 1/n (V_s^2 + 1) \quad (4a)$$

W przypadku idealnie równych udziałów konkurentów w rynku miernik intensywności konkurencji przybierze postać:

$$I_k = 1 - 1/n \quad (4a)$$

Tak skonstruowany miernik spełnia zatem następujące oczekiwania:

- 1) Intensywność konkurencji jest tym wyższa (wskaźnik I_k bliższy zero), im większa jest liczba konkurujących podmiotów.
- 2) Intensywność konkurencji jest tym wyższa (wskaźnik I_k bliższy zero), im bardziej wyrównane są udziały rynkowe konkurujących podmiotów (zwłaszcza, gdy nie występuje podmiot zdecydowanie dominujący na danym rynku).

LITERATURA:

- [1] Hannah L., Kay J.A.: Concentration in Modern Industry. London 1977r.
- [2] Faché A., Krupski R., Koziński J., Stańczyk E.: Strategic Management, Wrocław 1998r.
- [3] Koziński J.: Niektóre metodyczne problemy pomiaru monopolizacji gałęzi przemysłu. „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 428, 1988r.

- [4] Krupski R.: Identyfikacja i realizacja strategii firmy.
Wrocław 1994r.
- [5] Krupski R.: Analiza pozycji strategicznej i ocena działalności firmy. (w:) M. Przybyła (red.): „Zarządzanie i Marketing”
Wrocław 1996r.
- [6] Porter M.: Strategia konkurencji, Warszawa 1992r.
- [7] Shepherd W.,G.: The Economics of Industrial Organization.
Englewood Cliffs 1973r.
- [8] Wittman W., Grochla E.: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft.
Stuttgart 1975r.

Rozdział 10.

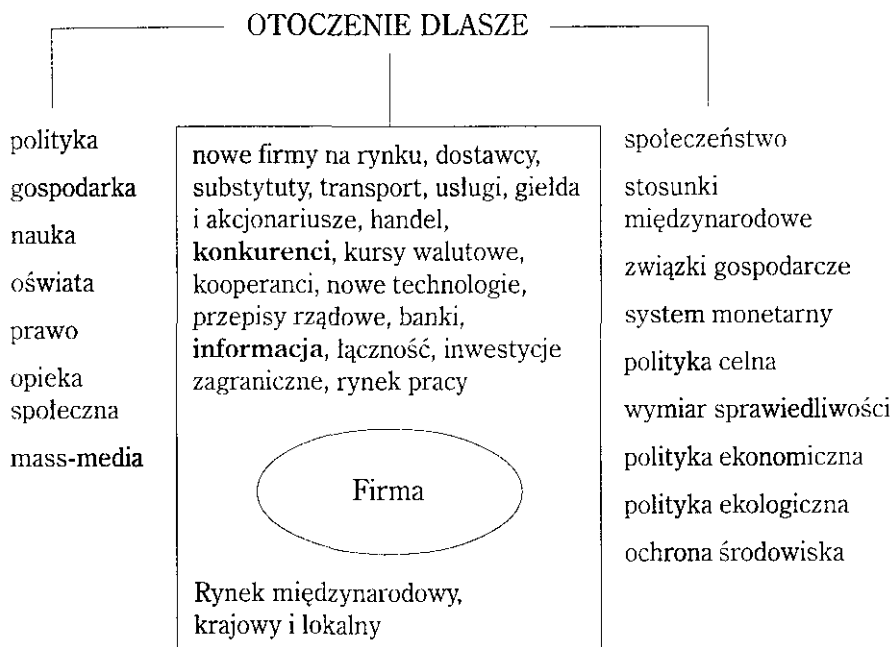
Makroekonomiczne uwarunkowania strategii konkurencji przedsiębiorstwa

Każde przedsiębiorstwo działa w pewnym otoczeniu, składającym się z wielu, bardzo różnorodnych elementów, które nadają mu określony charakter. Teoria zarządzania wyróżnia cztery podstawowe rodzaje tego otoczenia: [10, s. 23]

- otoczenie spokojne luźno współzależne;
- otoczenie spokojne zwarte;
- otoczenie niespokojne reagujące;
- otoczenie burzliwe.

Związki między otoczeniem a przedsiębiorstwem można identyfikować i przedstawiać w różny sposób. Wzajemne przepływy mają wymiar zasilania materialnego i energetycznego (zasobów niskiej entropii), przenikania informacji oraz deponowania odpadów i zanieczyszczeń (wysokiej entropii). Wyróżnienie otoczenia bliższego i dalszego w pewnej mierze pozwala przyporządkować poszczególnym komponentom otoczenia przedsiębiorstwa wyższe lub niższe „wagi znaczeniowe”. Interpretuje się to w taki sposób, że komponenty (elementy) otoczenia bliższego silniej wpływają na bieżące zachowanie się przedsiębiorstwa, natomiast składniki otoczenia dalszego jedynie w dłuższej perspektywie wywierają istotniejszy wpływ. Ten sposób interpretacji byłby uzasadniony, ale pod pewnymi warunkami.

Otoczenie bliższe tworzą elementy, które odgrywają bardzo zróżnicowaną rolę w funkcjonowaniu poszczególnych przedsiębiorstw (por. schemat 1). Siła oddziaływania tych składników nie jest jednakowa. Co więcej, niektóre z nich wpływają na bieżącą działalność przedsiębiorstwa słabiej



Przyszły obraz (image) firmy i realizowana strategia rozwoju

Rysunek 1 Stosunki przedsiębiorstwa z otoczeniem

Źródło: opracowano na podstawie: [10]

niż komponenty otoczenia dalszego. W tych warunkach kryterium demarkacji otoczenia bliższego i dalszego nie może być „siła oddziaływania” poszczególnych komponentów obu form otoczenia na sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa. Kryterium takim nie może być również „odległość” danego elementu otoczenia w fazowej przestrzeni stanów działalności przedsiębiorstwa. Pomiedzy wyróżnianymi elementami otoczenia bliższego i dalszego nie ma bowiem jednoznacznej różnicy przestrzennej i/lub czasowej. „Odległość” czy „siła oddziaływania” powyższych elementów jest bowiem często modyfikowana takimi zjawiskami jak nieliniowość procesów społecznych i ekonomicznych, istnienie punktów bifurkacji czy zależności chaotyczne. Nie bez znaczenia jest również synergizm układów złożonych. Ponadto należy pamiętać, że w złożonych układach (systemach)

społeczno-ekonomiczno-ekologicznych pojawia się zagadnienie wpływu katalizującego czy inhibitującego czynników otoczenia w różnym czasie i miejscu przestrzeni fazowej. Kryterium rozróżnienia nie może być również możliwość i zakres wpływania przedsiębiorstwa na poszczególne elementy otoczenia. Zarówno bowiem w otoczeniu bliższym, jak i dalszym znajdujemy elementy, na które przedsiębiorstwo może w pewnym, mniejszym lub większym, zakresie wpływać, jak i elementy pozostające poza możliwością sterowania.

Powyższe uwagi odnoszą się do sytuacji, w której nie rozróżniamy poszczególnych przedsiębiorstw, a zatem nie uwzględniamy ich wielkości, struktury rynku, na którym dane przedsiębiorstwo działa, jego pozycji rynkowej (konkurencyjnej) czy faktu posiadania lub nie długookresowej strategii rozwoju. Jeśli włączymy te zagadnienia do analizy, to kwestia rozróżnienia otoczenia bliższego i dalszego jeszcze bardziej się skomplikuje. Elementy otoczenia firmy możemy przedstawić w innym, bardziej uporządkowanym zestawieniu. Tworzą je:

- 1) czynniki demograficzne,
- 2) czynniki społeczno-kulturowe (wartości i priorytety: środowisko, ekologia, styl życia, świadomość, zwyczaje, normy etyczne i moralne, struktura zatrudnienia, stopień wykształcenia, standardy produktów, grupy nacisku),
- 3) procesy ekonomiczne (poziom i tempo rozwoju gospodarczego, polityka gospodarcza, a zwłaszcza polityka fiskalna, polityka monetarna, kontrola płac i cen, inflacja),
- 4) działalność regulacyjna państwa (tworzenie prawa, regulacje prawne: nakładanie się i konflikt, ustawodawstwo gospodarcze: podatkowe, ekologiczne, bodźce o specjalnym charakterze: motywacje i gwarancje finansowe),
- 5) czynniki przyrodniczo-techniczno-technologiczne (poziom techniki i technologii w gospodarce, opóźnienia, dezaktualizacja),
- 6) czynniki organizacyjne czyli organizacja i struktura podmiotów działających w gospodarce. [6, s. 50 oraz 9, s. 66]

Współczesne otoczenie firmy uważa się za burzliwe, charakteryzujące się silnymi współzależnościami i dynamicznymi zmianami. Zmiany te mają często (używając nazewnictwa G.Myrdala) charakter kumulatywny, niepewny i trudno przewidywalny. Utrudnia to lub wręcz uniemożliwia

kontrolowanie przyszłych przebiegów zdarzeń. Dużej niepewności towarzyszy wzrost gry konkurencyjnej.

Konkurencja jest jednym z najbardziej naturalnych i wyrazistych przejawów orientacji rynkowej i przedsiębiorczości na rynku. Polega na współzawodniczeniu, współubieganiu się, rywalizacji o jakieś dobra występujące w ograniczonej ilości. Konkurencja w znaczeniu ekonomicznym jest współzawodnictwem przedsiębiorstw o korzyści ekonomiczne osiągnięte ze sprzedaży towarów i usług oraz rywalizacją o rynki zaopatrzenia i zbytu. Mechanizm konkurencji obejmuje działania przedsiębiorców mające na celu zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku oraz zestaw działań będących reakcją innych firm rywalizujących na danym rynku na te działania. Można zatem wyróżnić dwie fazy procesu rynkowej rywalizacji: faza ataku — czyli zachowania kreatywne i faza pościgu — czyli zachowania dostosowawcze. Zdolność konkurencyjną przedsiębiorstwa można zatem rozumieć jako umiejętność pozwalającą na uzyskiwanie względnie trwale korzystnej ekonomicznie (zyskowej) pozycji na rynku w oparciu o siły, które determinują współzawodnictwo. Inaczej mówiąc zdolność konkurencyjna firmy oznacza zespół działań i środków pozwalających przedsiębiorstwu na zdobycie jak najlepszej pozycji na rynku, a także umożliwiających poprawę tej pozycji albo jej ochronę w sytuacji gwałtownych i istotnych zmian warunków zewnętrznych.

Dążenie do osiągnięcia i zachowania swojego znaczenia rynkowego wiąże się ze stosowaniem przez firmę różnych instrumentów konkurencji, od ceny, poprzez jakość, różnicowanie i wprowadzanie nowych produktów, poprzez marketing aż po zwiększenie zakresu obsługi klientów, gwarancji czy innych dodatkowych świadczeń. Możliwość stosowania różnorodnych środków konkurencji rynkowej zależy przede wszystkim od efektów i sukcesów, jakie osiąga firma we współzawodnictwie na trzech płaszczyznach. Płaszczyzny te to:

- 1) Rywalizacja handlowa, czyli walka o konsumenta i realizację wytworzonej produkcji. Przedsiębiorstwa rywalizują o miejsce na rynku, o to, aby opanować jak największą jego część. Ponoszą zatem koszty marketingu, reklamy, promocji, które są niezbędne dla sprawnego funkcjonowania dystrybucji i skutecznego współzawodnictwa handlowego. Rywalizacja handlowa oznacza także określenie własnej niszy rynkowej, tworzenie nowych rynków czy rozszerzanie rozmiarów rynków już istniejących.

- 2) Rywalizacja przemysłowa, która określana jest przez wymogi i zdobycze nauki i techniki, zmienność koniunktury, a także dążenie do uzyskania pozycji dominującej. Przedsiębiorstwa dążą do: opanowania nowej produkcji, przyspieszenia modernizacji asortymentu i nomenklatury produkowanych wyrobów, podnoszenia ich jakości oraz zróżnicowania produkcji masowej. Środkami stosowanymi we współzawodnictwie przemysłowym są: ciągły wzrost technicznego poziomu produkcji, wdrożenie do produkcji rezultatów badań naukowych, przebudowa przestarzałych zakładów i unowocześnienie wyposażenia. Rywalizacja przemysłowa oznacza zatem innowacje procesowe (technologiczne), jak i produktowe. Używając określenia J.Schumpetera przedsiębiorstwo podejmując konkurencję w jej dynamicznej postaci stara się przejąć przywództwo technologiczne na rynku.
- 3) Współzawodnictwo naukowo-techniczne, które dokonuje się poprzez kreację nowych produktów i ulepszeń organizacyjnych oraz modernizację dotychczasowej produkcji. Rywalizacja w dziedzinie nauki i techniki obejmuje także: gromadzenie informacji naukowo-technicznej i ekonomicznej oraz prace nad doskonaleniem patentów. Konkurencja w sferze nauki i techniki ma za podstawę dążenie do uzyskania zysku nadzwyczajnego, a także uzyskanie wyłączności na chronione patentem rozwiązanie techniczne lub technologiczne w długim czasie.

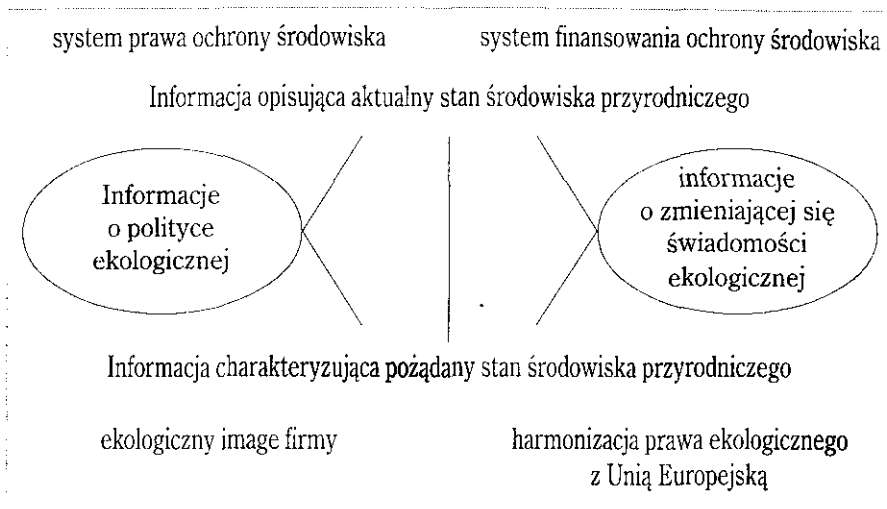
Zdolność firmy do konkurowania na owych trzech podstawowych płaszczyznach uzależniona jest od warunków wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa, a zwłaszcza od umiejętności zdobywania, przyswajania i wykorzystania informacji.

Informacja jest niezbędna do skutecznego rozwiązywania problemów każdej firmy. Uważa się ją za czwarty — obok kapitału, pracy i zasobów naturalnych — czynnik produkcji lub inaczej ujmując za trzecią — obok energii i materii — fundamentalną wielkość determinującą egzystencję społeczeństwa. Znaczenie infosfery, używając nazewnictwa K.Bouldinga, w życiu współczesnych społeczeństw systematycznie wzrasta. Infosfera przenika do całej antroposfery obejmującej wszelką działalność człowieka i do noonsfery, obejmującej jego świadomość. Każdy podmiot gospodarczy, każde przedsiębiorstwo spotyka się z luką informacyjną, wyrażającą rozbieżność między wiedzą pełną a wiedzą dostępną. Firma do poprawnego funkcjonowania wymaga aktualnych informacji, dostarczanych w odpowied-

nim czasie i odpowiedniej jakości (pojemności). [5] System informacji przedsiębiorstwa powinien obejmować wszystkie dziedziny jego działalności, wszystkie szczeble kierowania i poziomy decyzyjne.

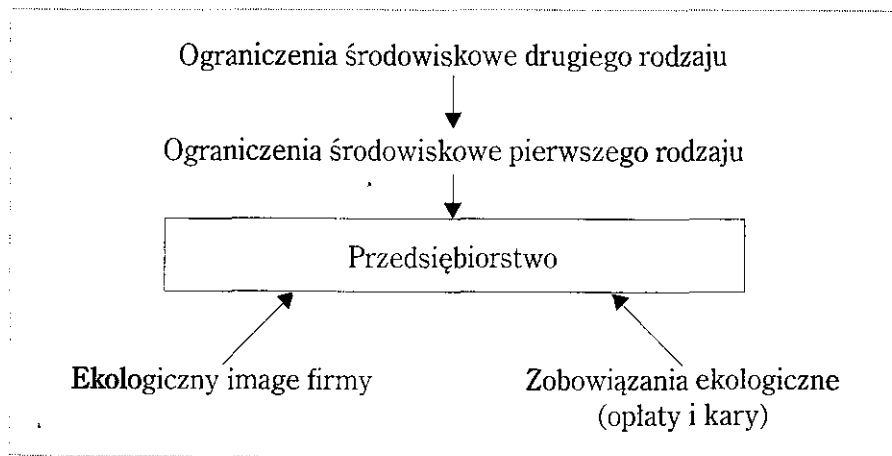
Wśród informacji napływających do firmy z otoczenia i generowanych przez nią istotną rolę odgrywają informacje o charakterze ekologicznym. Pod tym pojęciem rozumiemy każdą informację, która w określony sposób dotyczy szeroko pojętego stanu (jakości) środowiska przyrodniczego. Docierająca do firmy i generowana przez nią informacja ekologiczna dotyczyć może aktualnego stanu środowiska przyrodniczego (jego jakości czy wpływu firmy) lub stanu pożądanego. Pierwszy rodzaj informacji ma szczególne znaczenie dla bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa, zwłaszcza dla oceny ponoszonych przez niego obciążeń z tytułu korzystania ze środowiska lub jego zanieczyszczania. Drugi, znacznie ważniejszy, decyduje o strategii rozwoju firmy, zwłaszcza o jej ekologicznym image. Ten element odgrywać zaczyna we współczesnej grze konkurencyjnej coraz istotniejszą rolę. Łączy się to nie tylko ze wzrostem środowiskowych kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa, co dla konkurencji nie jest bez znaczenia, ale również ze systematycznym wzrostem świadomości ekologicznej społeczeństwa, która wyraża się również w coraz częstszym poszukiwaniu produktów i firm „przyjaznych dla środowiska”. Jest to bez wątpienia jedna z głównych przyczyn wzrostu znaczenia ecolabelingu i upowszechniania się znaków ekologicznych oraz „czystych” technologii produkcji. Łączy się to również z faktem, że firmy (przedsiębiorstwa) reagują na zaostrzające się przepisy prawa środowiskowego i coraz wyższe wymagania realizowanych w poszczególnych państwach polityk ekologicznych.

Informacja ekologiczna spełnia przede wszystkim funkcję ostrzegawczą przed wystąpieniem barier (ograniczeń) oraz stymulującą, pozwalającą określić strategię przyszłego rozwoju firmy.



Rysunek 2 Informacja ekologiczna w przedsiębiorstwie
Źródło: opracowanie własne

Przedsiębiorstwo funkcjonujące w ramach gospodarki rynkowej podlega zarówno tradycyjnym, znanym od kilkudziesięciu czy kilkunastu lat, jak i współczesnym uwarunkowaniom ekologicznym (rysunek 2).



Rysunek 3 Uwarunkowania ekologiczne firmy w gospodarce rynkowej
Źródło: opracowanie własne

Ograniczenia tradycyjne to przede wszystkim bariery środowiskowe pierwszego i drugiego rodzaju. Współczesne uwarunkowania związane są głównie z ekologicznym image firmy i zobowiązaniami, jakie każde działające przedsiębiorstwo ma z tytułu użytkowania środowiska przyrodniczego.

Ograniczenia środowiskowe pierwszego rodzaju związane są z wykorzystywanymi w procesach produkcji surowcami i energią. Są one bardzo istotnym elementem kształtującym działanie/rozwój firmy i ich występowanie łączy się przede wszystkim z rzadkością poszczególnych surowców i nośników energii, co musi oznaczać konkurowanie z innymi podmiotami gospodarującymi w dostępie do nich. Rzadkość występowania poszczególnych surowców i nośników energii w warunkach gospodarki rynkowej musi prowadzić do racjonalizacji ich użytkowania wewnątrz firmy. Żaden funkcjonujący w ramach rynkowego mechanizmu konkurencji podmiot gospodarczy nie może w dłuższym okresie pozwolić sobie na funkcjonowanie nieefektywne, wyrażające się np. w marnotrawnym wykorzystywaniu surowców i energii. Jedynym kierunkiem możliwym do wybrania przez działającą w warunkach konkurencji firmę jest stała racjonalizacja polegająca na wprowadzaniu rozwiązań oszczędzających koszty. Łączą się one z postępowaniem technicznym i organizacyjnym, również oszczędzającym zasoby środowiska przyrodniczego.

Druga grupa uwarunkowań ekologicznych (ograniczenia środowiskowe drugiego rodzaju) łączy się z faktem konieczności wykorzystywania asymilacyjnej pojemności środowiska przyrodniczego. Każda działalność produkcyjna polegająca na transformacji (przekształcaniu) czynników produkcji, w tym surowców i energii w produkty/usługi generuje dodatkowe substancje, które z punktu widzenia środowiska są zanieczyszczeniami. Wielkość i rodzaj tych zanieczyszczeń związane są z rodzajem prowadzonej działalności, a także z obowiązywaniem w przyrodzie prawa zachowania masy-energii. Zgodnie z nim masa materii stanowiącej wejście procesu produkcyjnego (input) musi być równa masie opuszczającej go.[3] Opuszczające proces produkcji zanieczyszczenia stanowią obciążenie dla środowiska. Ich znaczenie związane jest z rodzajem substancji, ich uciążliwością i rozmiarami emisji. Tego typu bariera pojawia się dla przedsiębiorstwa w momencie istnienia systemu ochrony pojemności asymilacyjnej środowiska i ograniczania dostępu do korzystania z niej. Z punktu widzenia ekonomii ochrony środowiska ograniczenie środowiskowe drugiego

rodzaju związane jest z faktem istnienia prawno-ekonomicznego mechanizmu internalizacji kosztów środowiskowych efektów zewnętrznych. Zjawisko to oznacza sytuację, w której efektywność produkcji w jednym przedsiębiorstwie zależy od zachowania innego przedsiębiorstwa przy spełnieniu trzech założeń:

- 1) relacja ta nie znajduje wyrazu w transakcjach kupna-sprzedaży między powiązаныmi firmami, ma zatem charakter pozarynkowy,
- 2) przedsiębiorstwo uzależnione nie jest w stanie wpływać na drugą stronę,
- 3) uzależnienie nie jest wynikiem walki konkurencyjnej i nie wynika ze złej woli jednej ze stron.[8, s. 54-67]

Najczęściej wymienianym przykładem tego typu efektów zewnętrznych jest oddziaływanie na drugą stronę poprzez degradację komponentów środowiska przyrodniczego, które stanowią dla niej istotny czynnik produkcji lub czynnik decydujący o jej sytuacji rynkowej. Występowanie ekologicznych efektów zewnętrznych oznacza, poza określonymi szkodami ponoszonymi przez podmioty gospodarcze, że powstają rozbieżności między indywidualnymi i społecznymi kosztami produkcji określonych dóbr. Chodzi tu o marginalne koszty produkcji tych dóbr (MK). Rynek pełni właściwie swoje funkcje alokacyjno-dystrybucyjne tylko wtedy, gdy społeczne marginalne koszty produkcji, determinujące rynkową cenę dobra, są zarazem równe indywidualnym marginalnym kosztom produkcji: $P_a - MK_a = 0$, gdzie: P_a — rynkowo zdeterminowana cena dobra a, MK_a — indywidualne i społeczne jednocześnie marginalne koszty produkcji dobra a. W tej sytuacji rynkowa cena dobra w sposób właściwy informuje o społecznych preferencjach w zakresie określonego dobra, a ogólne koszty jego produkcji, z uwzględnieniem tzw. kosztów utraconych możliwości (opportunity costs), są dokładnie równe gotowości płatniczej społeczeństwa w zakresie rozpatrywanego dobra. Maksymalizowana też jest suma dobrobytu społecznego związana z wytwarzaniem i konsumpcją tego dobra.

Wszystkie powyższe relacje i zależności przestają występować, jeśli pojawiają się ekologiczne (lub inne) efekty zewnętrzne. Wówczas wielkość produkcji jest zbyt duża w stosunku do społecznego zapotrzebowania, występują straty w poziomie dobrobytu, cena (szerzej rynek) przestaje być wystarczającym regulatorem ekonomicznym. W tym sensie istnienie

ekologicznych efektów zewnętrznych oznacza także występowanie tzw. niedoskonałości rynku i prowadzi do nadmiernego wykorzystania określonych zasobów środowiska przyrodniczego.[4]

W rozwiniętej gospodarce rynkowej ograniczenia drugiego rodzaju generują bezpośrednio bieżące zobowiązania (opłaty) firmy za prawo do korzystania z pojemności asymilacyjnej środowiska lub kary za jego brak czy przekraczanie wyznaczonych norm (standardów). Zobowiązania za prawo do korzystania z pojemności asymilacyjnej lub inaczej za prawo do emitowania określonych zanieczyszczeń mogą przyjąć postać opłat (podatków), opłat kompensacyjnych, zbywalnych praw emisji czy kar za naruszanie przepisów ochrony środowiska. Ich znaczenie dla firmy jest szczególnie istotne gdy analizujemy bieżącą jej efektywność funkcjonowania. Sam fakt, że działalność emisyjno-ochronna oddziałuje na funkcję zysku czy kosztów przedsiębiorstwa, nie oznacza jeszcze, że następuje faktyczna poprawa w zakresie jakości środowiska przyrodniczego. Teoretycznie oznacza to, że poziom opłat za gospodarcze korzystanie ze środowiska, w tym zwłaszcza za prawo generowania do środowiska ekologicznie niekorzystnych oddziaływań musi być ściśle związany z wysokością środowiskowych niekorzyści zewnętrznych. Bardziej pragmatycznie chodzi o skorelowanie wysokości opłat emisyjnych z kosztami inwestycyjnymi i eksploatacyjnymi działalności ochronnej. Przy zbyt niskim poziomie tych opłat, firma działając racjonalnie z punktu widzenia realizacji swej funkcji celu (zysku), wcale nie będzie zainteresowana w intensyfikowaniu działalności ochronnej, lub może nie podejmować takiej działalności w ogóle. Wysoka stawka opłaty za emisję jednostki polutanta czyni spadek emisji ekonomicznie opłacalnym, gdyż oznacza to korzystny wpływ na stopień realizacji własnej funkcji celu. W powyższym kontekście nieuzasadniony, a nawet niewłaściwy jest pogląd, że rachunek ekonomiczny w sferze ochrony środowiska należy wyłączyć z ogólnego mikroekonomicznego postępowania optymalizacyjnego. W rzeczywistości ogólna ekonomizacja sfery ochrony środowiska jest zasadniczym warunkiem wzrostu efektywności tak ekologicznej, jak i ekonomicznej polityki ochrony środowiska, jest metodą, która może prowadzić do rzeczywistej, a nie tylko postulowanej ekologizacji gospodarki rynkowej.

Prawa emisji są takim samym czynnikiem produkcji jak kapitał czy siła robocza. Nieposiadanie ich może oznaczać całkowitą niemożność funkcjonowania danego zakładu (procesu produkcji). Stąd też ich pozbywanie

się nie może być darmowe. Kto pozbywa się swoich praw do emisji, musi we własnym zakresie zmniejszyć wielkość odprowadzanych polutantów. Musi zatem albo zmniejszyć produkcję, albo też zredukować emisję poprzez instalację odpowiednich urządzeń ochronnych. Koszty redukcji tej emisji będą determinować wysokość cen sprzedawanych praw emisji. Zakładając, że w danym regionie nie są przyznawane przez odpowiedni urząd publiczny żadne nowe prawa emisji ze względu na istniejące zagrożenie ekologiczne, nowi konkurenci na rynku tych praw mogą je uzyskać tylko poprzez wykup od „starych” emitentów. W innym razie produkcja w nowo uruchamianych procesach wytwarzania w ogóle nie byłaby możliwa. Rozwiązaniem alternatywnym jest oczywiście produkcja przy zerowym czy bardzo niskim poziomie zanieczyszczeń, tak że potrzeba zakupu praw emisji przez nowo uruchamiane (rozbudowywane) zakłady w ogóle nie istnieją. Przenośność praw emisji tworzy bodźce ekonomiczne do ich pozbywania się albo przez instalacje technologii „proekologicznych”, albo też poprzez spadek produkcji na dotychczas wykorzystywanych instalacjach, dzięki czemu właśnie powstają nowe możliwości „wejścia” do danej branży lub też rozwoju innych branż produkcyjnych.[1, s.33-44]

Dodatkowe, współczesne ograniczenia ekologiczne generowane są przez czynniki społeczno-świadomościowe, zwłaszcza wzrastający poziom świadomości ekologicznej społeczeństwa wyrażający się w zmianach preferencji konsumenckich. Zmiany te idą przede wszystkim w kierunku wzrostu popytu na dobra firm, które starają się w swojej działalności minimalizować negatywne oddziaływania środowiskowe, zarówno poprzez ograniczanie emisji zanieczyszczeń, wzrost racjonalności wykorzystania surowców i nośników energii, jak i rozszerzanie produkcji dóbr ekologicznych, połączone z osiąganiem znaków ekologicznych na te dobra (ecolabelling).[2, s.302-306] Tego typu przedsięwzięcia, połączone z odpowiednią promocją i marketingiem tworzą ekologiczny image firmy. Problem takiego obrazu (odbioru) przedsiębiorstwa zajmuje coraz poważniejsze miejsce tak w krótkookresowych jego przedsięwzięciach, jak i długofalowej strategii rozwoju. Image ekologiczny stanowi poważny czynnik umocnienia lub utraty pozycji rynkowej firmy. Siła oddziaływania konsumenckich grup nacisku, swoistych ekologicznych „mód” czy polityczna nośność hasel ekologicznych coraz silniej modyfikuje bieżące rynkowe zachowania, jak i strategie długofalowe. Jeżeli firma dostatecznie szybko i skutecznie odczyta niesione przez informacje ekologiczne sy-

gnały może stworzyć sobie sytuację pewnej przewagi konkurencyjnej. Należy także pamiętać, że ekologiczny image firmy oznacza również szeroko rozumiane „zazielenienie technologii” (green technology), połączone z upowszechnianiem wiedzy na ten temat wśród potencjalnych klientów za pomocą szeroko rozumianego zielonego marketingu.

W literaturze przedmiotu główne źródła przewagi konkurencyjnej firmy identyfikowane są z indywidualnymi (wewnętrznymi) zasobami firmy oraz jej możliwościami, które wyznaczają podstawowy kierunek strategii firmy oraz stanowią źródło jej zysków.[6] Wewnętrzne zasoby przedsiębiorstwa obejmują:

- 1) technikę i technologię wytwarzania produktów, technikę kształtowania asortymentu towarów oraz organizacji przedsiębiorstwa, które mogą być bezpośrednio związane z „przyjazydami” lub „nieprzyjazydami” dla środowiska przedsięwzięciami produkcyjnymi,
- 2) stan i strukturę zasobów ludzkich, rzeczowych i finansowych przedsiębiorstw, będącymi istotnym czynnikiem pro- lub antyśrodowiskowego funkcjonowania firmy,[6, s.32]
- 3) patenty, znak firmowy, markę, opinię o firmie, reputację (image, w tym ekologiczny) — są to zasoby, które często zwane są „klejnotami koronnymi” firmy.

Same zasoby nie przesądzają jeszcze o zdolności konkurencyjnej firmy i są źródłem potencjalnych możliwości firmy. Konieczne są umiejętności takiego doboru kombinacji zasobów i sposobu ich wykorzystania, które pozwolą na zdobycie trwałej przewagi nad konkurentami i zagwarantują firmie funkcjonowanie i wygospodarowywanie zysku w długim okresie. W tym miejscu należy zaznaczyć, że długookresowa zyskowność firmy w dużej mierze zależy od atrakcyjności poszczególnych przemysłów, rozumianej jako stopień rentowności czy zyskowności poszczególnych gałęzi, branż czy segmentów. Niejako „wrodzona” atrakcyjność danego przemysłu stanowi jedną z determinant rentowności firmy, drugą jest umiejętność formułowania efektywnych strategii konkurencji opartych na pełnym zrozumieniu praw konkurencji.

Wybór określonej strategii działania a także pozycja firmy na rynku są w dużej mierze determinowane również przez warunki zewnętrzne przedsiębiorstwa, które są tworzone przez otoczenie, w jakim ono działa. Zdolność konkurencyjna firmy zależy od umiejętności korzystania z materialnych, finansowych, intelektualnych i informacyjnych elementów znaj-

dujących się w otoczeniu firmy oraz od możliwości wpływania na kształt tego otoczenia. Skuteczność działania współczesnego przedsiębiorstwa na rynku w bardzo dużym stopniu zależy od umiejętności gromadzenia i przetwarzania informacji płynących z otoczenia, w tym również tak istotnych w obecnym czasie informacji o charakterze ekologicznym. Zdolność przedsiębiorstwa do absorpcji informacji jest często mało docenianym wymiarem całego jego systemu informacyjnego. Umiejętne i efektywne korzystanie z zasobów wewnętrznych oraz z warunków otoczenia przedsiębiorstwa pozwala firmie na stawienie czoła tzw. siłom konkurencyjnym i wykorzystanie ich zgodnie z funkcją celu przedsiębiorstwa. W procesie tym niepoślednią rolę odgrywa informacja, w tym informacja o charakterze ekologicznym.

Przegląd koncepcji w zakresie identyfikacji otoczenia przedsiębiorstwa i uwarunkowań jego strategii konkurencji zawartych w literaturze pozwala na sformułowanie kilku wniosków.

Po pierwsze

Dość swobodnie dokonuje się klasyfikacji elementów zaliczanych do bliższego i dalszego otoczenia przedsiębiorstwa. W wielu przypadkach niezwykle trudne jest rozpoznanie kryterium klasyfikacji.

Po drugie

Nie spotyka się zbyt wielu prób identyfikacji opartych na zobiektywizowanych, wymiernych kryteriach, takich jak „wskaźniki siły oddziaływania” danego elementu czy „wskaźniki miejsca w przestrzeni fazowej działalności przedsiębiorstwa”. Najczęściej brak takich kryteriów tłumaczy się niemożnością ujęcia ilościowego, mimo, że istnieją w teorii ekonomii, ekonometrii i teorii organizacji oraz zarządzania, lepsze lub gorsze metody wtórnej „ilościowej obiektywizacji” zjawisk jakościowych.

Po trzecie

Nie zawsze uwzględnia się w ramach procesu identyfikacji elementów otoczenia przedsiębiorstwa takie kwestie jak:

- rzeczywista struktura rynku, na którym działa dane przedsiębiorstwo;
- jego wielkość (rynku i przedsiębiorstwa);
- pozycja konkurencyjna na rynku;
- posiadanie lub nie długookresowej strategii rozwoju itp.

Jak powszechnie wiadomo, zjawiska te w istotny sposób wpływają nie tylko na działanie danego przedsiębiorstwa czy metody zarządzania nim, ale również na „odbior” przez przedsiębiorstwo komponentów otoczenia i możliwość oraz zakres oddziaływania na nie.

Po czwarte

Analizując relacje między przedsiębiorstwem a uwarunkowaniami jego strategii konkurencji nie można zapominać, że zarówno przedsiębiorstwo, jak i jego otoczenie tworzą bardzo złożone układy (systemy). W ich ramach przebiega wiele splecionych ze sobą procesów, które charakteryzują się wewnętrzną nieliniowością, a trajektorie ich przebiegu zawierają liczne punkty bifurkacji (szczegółnej wrażliwości). Uzasadnia to potrzebę analizy chaotyczności tych układów (procesów) i rezygnację z podejścia opartego na liniowości.

Po piąte

Nie należy zapominać, że systemy złożone najczęściej charakteryzują się synergicznością, o której należy pamiętać przy przejściach od uwarunkowań mikroekonomicznych do mezo- i makroekonomicznych, a także, co szczególnie istotne, podczas analizy czynników globalnych (megaekonomicznych). Po szóste, badanie wpływu poszczególnych elementów otoczenia na funkcjonowanie danego przedsiębiorstwa nie może abstrahować od problemu wpływu katalizującego lub inhibitującego czynników otoczenia w różnym czasie i miejscu przestrzeni fazowej stanów jego działalności. Różnorodność i złożoność związków i oddziaływań uświadamia nam przede wszystkim fakt, jak niedoskonałymi metodami analizy i nieprecyzyjnymi pojęciami (kategoriami, wskaźnikami) posługujemy się obecnie w tym zakresie.

LITERATURA:

- [1] Czaja S., Fiedor B., red, Polityka ekologiczna w gospodarce rynkowej, AE Wrocław, Karpacz-Wrocław 1999, s. 207-227.
- [2] Czaja S., Jakubczyk Z., Problemy ekoetykietowania w Polsce na tle rozwiązań Wspólnoty Europejskiej. W: „Transformacja systemu gospodarczego w Polsce a środowisko przyrodnicze”, Wrocław 1994, s. 302-306
- [3] Czaja S., Teoriopoznawcze i metodologiczne konsekwencje wprowadzenia prawa entropii do teorii ekonomii, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław 1997
- [4] Fiedor B., Przyczynek do ekonomicznej teorii zanieczyszczenia i ochrony środowiska, Wrocław-Warszawa 1990
- [5] Forlicz S., Mikroekonomiczne aspekty przepływu informacji między podmiotami rynkowymi, WSB, Poznań 1996
- [6] Garbarski L., Rutkowski J., Wrzosek W., Marketing, PWE, Warszawa 1993
- [7] Grant R.M., The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation (w) „California Management Review”, 1991, vol. 33, nr 3
- [8] Meade J., External Economies and Diseconomies in a Competitive Situation. W: „Economic Journal”, 1952, nr 245, s. 54-67
- [9] Neidell L.A., Strategic Marketing Management, Tulsa, 1983
- [10] Penc J., Strategie zarządzania, Warszawa 1994

Rozdział 11.

Zarządzanie z wizją

Rzadko który menedżer jest wizjonerem i charyzmatycznym przywódcą. Nie zmienia to faktu, że wśród warunków sukcesu organizacji niepoślednie miejsce zajmują (a) dobra wizja oraz (b) zdolność pozyskania i zorganizowania ludzi na rzecz jej realizacji. Poniżej sformułowano pewne warunki, które powinny być spełnione dla budowy **Firmy z Dobrą Wizją**.

Mieć wizję

Przez **kierunkową wizję firmy** rozumiemy ogólne (często mgliste), długofalowe wyobrażenie przyszłego stanu i pozycji firmy. Taka wizja stanowi generalną intencję, jaką funkcjonowaniu przedsiębiorstwa przypisują jego właściciele i/lub kierownictwo.

Z punktu widzenia skuteczności zarządzania ważna jest umiejętność konkretyzacji wizji kierunkowej. Pierwszy szczebel uszczegółowienia to skonstruowanie atrakcyjnej **wizji całościowej**, obejmującej elementy o szczególnej wadze dla całości firmy. Składa się na nią przynajmniej pięć elementów.

Pierwszy to określenie **domeny działalności** firmy, a więc podstawowego biznesu (branży) bądź grupy biznesów, w których firma chce działać. Można w tym wypadku mówić o dwóch orientacjach:

- 1) firmy nastawione na określone z góry branże działalności unikają spekulacji dotyczących możliwości radykalnego redefiniowania techniczno-rynkowej specjalizacji firmy; zorientowane są na doskonalenie dotychczasowej działalności — jej efektów technicznych (np. jakość produktów), rynkowych (np. udział w rynku) czy ekonomicznych (np. poziom kosztów wytwarzania),

- 2) firmy zorientowane na wyniki finansowe swoją specjalizację branżową traktują drugorzędnie (jeśli w ogóle biorą ją pod uwagę), z dużą łatwością podejmując decyzje o angażowaniu się w rodzaje działalności w bardzo różnych, nie powiązanych ze sobą dziedzinach.

W praktyce prowadzenia biznesu mamy zazwyczaj do czynienia ze współwystępowaniem obu orientacji. W szczególności niemal niemożliwa jest długookresowa rezygnacja z kryterium finansowego. W podejmowaniu decyzji strategicznych widać jednak kolejność brania pod uwagę branży i rentowności przedsięwzięć. Zwykle w efekcie tylko jedno kryterium decyzji portfelowych (inwestycyjnych bądź dywestycyjnych) jest traktowane jako pierwszorzędne.

Drugi składnik całościowej wizji firmy to **wrażliwość** firmy, sposób rozumienia jej odpowiedzialności za zaspokojenie potrzeb odbiorców działalności firmy¹. Pod pojęciem „odbiorców” rozumie się tutaj nie tylko klientów, ale również innych stakeholders², a więc te podmioty — osoby i instytucje — które mogą wywrzeć znaczący wpływ na zdolność firmy do przetrwania i osiągania sukcesów. W rezultacie można mówić o firmach zorientowanych w mniejszym lub większym stopniu na rynek, pracowników, lokalne środowisko, właścicieli³. Wrażliwość na zidentyfikowane potrzeby rozwijana może być w szczególnej definicji misji, opartej na nie tyle formalnym, co moralnym rozumieniu odpowiedzialności firmy⁴. U jej podstaw tkwią bowiem zwykle wartości cenione społecznie, za którymi nie musi wcale podążać ani system prawny, ani zbiór formalnych reguł wewnątrzorganizacyjnych.

¹ Interesującą dyskusję na temat wrażliwości (*responsiveness*) i odpowiedzialności (*responsibilities*) firm i ich menedżerów przedstawiają H.Weihrich i H.Koontz: *Management. A Global Perspective*, McGraw-Hill, 1993, s.66-70.

² Trudno znaleźć zrzeczny, polski odpowiednik anglojęzycznego terminu stakeholders; por. Obłój K., Trybuchowski M.: *Zarządzanie strategiczne*, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, 1995, s.149

³ W praktyce orientację na zaspokajanie potrzeb właściciela odnajduje się w polskim sektorze państwowym sporadycznie; por. Białas T., Dwojacki P.: *Sukces i porażka w biznesie* [w:] *Raport o zarządzaniu. Polskie przedsiębiorstwa i kierownicy połowy lat dziewięćdziesiątych*, materiały konferencyjne Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Warszawie i Dziennika „Rzeczpospolita”, Warszawa, kwiecień 1996

⁴ por. Dwojacki P.: *Składniki misji — tożsamość firmy*, „Przegląd Organizacji” Nr 11/1995

Trzeci element wizji wiąże się z ustaleniem **standardów sukcesu**, czyli sposobu rozumienia powodzenia firmy oraz oceny stanu obecnego pod kątem owych standardów. Prowadzone badania i obserwacje wskazują, że pracownicy i menedżerowie firm skłonni są posługiwać się własnym zestawem kryteriów umożliwiających ocenę firmy.

Na podstawie poglądów polskich menedżerów można wysunąć generalny wniosek, że firma sukcesu — bądź po prostu firma dobra — to taka, która[3]

a) przede wszystkim:

- dba o swój wizerunek i obecność w mediach oraz uzyskuje prestiżowe wyróżnienia,
- osiąga nadwyżkę finansową (zysk i/lub przepływ pieniężny),
- aktywnie inwestuje (w nowe technologie, przedsięwzięcia lub inne firmy),

b) ale także:

- ma wyższy od konkurentów udział w rynku,
- cieszy się zadowoleniem pracowników,
- działa na dużą skalę.

Szczególną formą rozumienia i definiowania sukcesu firmy jest określenie jej specyficznego *obszaru dominacji*, dokonywane zazwyczaj za pomocą tzw. „magicznych słów”. Są to zwroty w rodzaju „numer jeden”, „największy”, „dominujący”, „pierwszy”, „najlepszy” itd. Ich wykorzystywanie — szczególnie w prezentowaniu firmy przez jej kierownictwo lub pracowników — jest narzędziem mającym kształtować wizerunek firmy[4]. Jednocześnie odzwierciedla organizacyjny system wartości, oparty na tradycji przedsiębiorstwa i jego historycznych osiągnięciach.

Czwarty element wizji firmy wynika ze zrozumienia i woli opanowania **kluczowych kompetencji**, a więc szczególnych umiejętności i technologii niezbędnych dla osiągania sukcesu. W tej sferze o wizję konstytuować mogą:

a) kompetencje menedżerskie i funkcjonalne, niespecyficzne dla rodzaju prowadzonego biznesu, lecz mogące stanowić źródło przewagi konkurencyjnej; polscy menedżerowie mówią tutaj najczęściej o rozpoznaniu rynku, integracji kadry z firmą, sprawnej strukturze i nowoczesnej technologii[3]

- b) zdolność do opanowania kluczowych czynników sukcesu, a więc specyficznych dla branży warunków umożliwiających zdobycie i utrzymanie wysokiej pozycji konkurencyjnej,
- c) umiejętność utrzymywania strategicznych opcji: unikatowości firmy i jej oferty bądź przewodnictwa kosztowego⁵.

Piąty składnik wizji to w naszej opinii — główne **zasady funkcjonowania wewnętrznej organizacji firmy**, a w szczególności stosowany przez zarząd styl zarządzania firmą, zakres samodzielności jednostek organizacyjnych (poziom centralizacji), preferowane przez kierownictwo wartości i zachowania organizacyjne (wraz z wynikającym z nich systemem doboru i motywowania kadry) itd.

Modelowo rzecz ujmując rozwiązania strukturalne powinny być w procesie projektowania firmy pochodną wizji i strategii. W praktyce jednak ich elementy pojawiają się w procesie planowania wcześniej niż oczekiwaliby teoretycy. W wielu przypadkach wręcz struktura warunkuje treść pozostałych elementów wizji — to ona bowiem stanowi myślową „kotwicę”, a zatem i punkt wyjścia do myślenia o przyszłości.

Logiczna spójność wizji jest wartością cenną. We współczesnym zarządzaniu jednak równie ważne - a może nawet ważniejsze — jest zapewnienie, by wizja była atrakcyjna dla wszystkich tych, od których zależy jej realność. Olbrzymią rolę odgrywa przede wszystkim powiązanie wartości wizji z ambicjami i interesami kluczowych grup kadry kierowniczej i pracowników wykonawczych. Bowiem wizja „oderwana” od percepcji jej realizatorów napotka się zapewne z dużą nieufnością bądź nawet sprzeciwem poszczególnych osób bądź grup w firmie. Nie będą wówczas wykorzystane możliwości uczynienia z wizji wydolnego narzędzia zarządzania, zaś lansujący ją menedżerowie nie zyskają opinii przywódców ambitnych, lecz maniaków, którzy mają — miast wizji — halucynacje.

⁵ Trzeba stwierdzać, iż w badanych przedsiębiorstwach polskich kompetencja w dziedzinie kosztów nie jest ceniona jako czynnik sukcesu; por. j.w.

Wiedzieć po co mieć wizję

Wizja jako **narzędzie zarządzania** już poprzez swoją treść winna uprawdopodobniać spełnianie pięciu funkcji.

Pierwsza z nich to oczywiście funkcja **ukierunkowująca**, w której ramach traktujemy wizję jako punkt odniesienia, generalny wzorzec, który:

- a) umożliwia pracownikom wykrycie i zrozumienie generalnych priorytetów w działaniu organizacji,
- b) wyznacza ramy dla stawianych celów, realizowanych przedsięwzięć i zadań, a także
- c) wspomaga określanie wytycznych dla wewnętrznych systemów motywacji i kontroli.

Druga funkcja, **integrująca**, zmierza do uczynienia z wizji wartości wspólnej, która:

- a) służy utożsamieniu interesów osobistych z interesem organizacji,
- b) łączy ludzi w spójny system społeczny,
- c) wpływa na system nieformalnych norm organizacyjnych. Wizja staje się zatem centralnym elementem kultury organizacji.

Po trzecie funkcja **stabilizująca**, czyni z wizji gwarancję przyszłości, albowiem

- a) jest obowiązującym w długim okresie zbiorem reguł działania,
- b) tworzy pewność względnej niezmienności priorytetów w polityce zatrudniania i motywowania pracowników,
- c) neutralizuje poczucie zagrożenia nieuzasadnionymi zmianami.

Wizja jako źródło natchnienia — to generalna myśl przyświecająca czwartej z funkcji, **inspirującej**. Jeśli funkcja ta jest realizowana, to wizja

- a) wyznacza priorytety dla poszukiwania innowacji i kierunków doskonalenia,
- b) pobudzającej inicjatywę wśród pracowników,
- c) skłania do doskonalenia organizacji w najważniejszych dla niej dziedzinach.

I wreszcie piąta funkcja, **uwiarygadniająca**, realizowana wówczas, gdy wizja stanowi przedmiot upowszechnienia. Wizja wówczas, jako deklaracja intencji:

- a) jest środkiem budowy wizerunku organizacji - na zewnątrz i pośród pracowników,
- b) jest wobec nich zobowiązaniem dotyczącym kierunków bądź sposobów działania oraz
- c) stanowi podstawę oceny i rozliczenia kierownictwa organizacji.

W rezultacie od Dobrej Wizji oczekujemy (nieco idealistycznie), by przyczyniła się do wytworzenia w firmie spójnego systemu społecznego, umożliwiającego realizację Wspólnych Wartości, prowadzących w rezultacie do integracji personelu z uświadomionymi celami (oczekiwaniemi) właściciela i/lub kierownictwa.

Atrakcyjna treść wizji, podobnie jak jej spójność, choć niezbędna, nie stanowi jeszcze dostatecznego warunku spełniania przez nią swoich funkcji.

Wizja a historia

W rezultacie prac nad wizją przedsiębiorstwa przyjmują koncepcje działania o bardzo zróżnicowanym charakterze, w tym różniące się pod względem stosunku do przeszłości i stanu obecnego — począwszy od obrotu tradycyjnej tożsamości (wizja „podtrzymująca”) po radykalną ekspansję lub restrukturyzację⁶.

Przyjmujemy, że ze zmianą strategiczną mamy do czynienia, jeśli nowa wizja przyszłości niesie ze sobą istotną zmianę przynajmniej jednej z cech określających dotychczasową tożsamość firmy, a więc gdy przyjęcie nowej wizji wiąże się ze:

- a) znaczącym redefiniowaniem domeny (portfela) działalności biznesowej firmy lub

⁶ por. Dwojacksi P.: *Składniki misji — wizja przyszłości*, „Przegląd Organizacji”, Nr 12/1995; por. też: Bratnicki M.: *Praktyczne zarządzanie zmianami strategicznymi w przedsiębiorstwie*, [w:] *Problematyka zarządzania strategicznego*, „Zeszyty Naukowe Wielkopolskiego Oddziału TNOiK”, Zeszyt 1, 1994

- b) zmianą postrzegania kluczowych stakeholders (a więc podmiotów istotnych dla podejmowania decyzji dotyczących firmy) i ich potrzeb, lub
- c) nowym określeniem standardów sukcesu, a więc miar, którymi dyrektorzy bądź właściciele firmy będą oceniać jej powodzenie, lub
- d) istotnym skorygowaniem rozumienia podstawowych kompetencji: kluczowych czynników sukcesu, umiejętności i technologii, którymi firma powinna dysponować by osiągać powodzenie, lub
- e) projektem reorganizacji w istotny sposób naruszającym wcześniejszą strukturę i styl zarządzania.

Oczywiście dużą trudnością jest zdefiniowanie parametru „istotności” zmian. W praktyce trudno znaleźć zobiektywizowane miary — pozostaje zatem odwołać się do oceny subiektywnej, opartej na postrzeganiu skali zmian przez stakeholders firmy⁷.

Zatem przyjmujemy, iż zmiana strategiczna to taka, która ingeruje w tradycyjną tożsamość przedsiębiorstwa w sposób, który przez (wewnętrznych i/lub zewnętrznych) obserwatorów firmy uznawany jest za znaczący.

Umieć wykorzystać wizję

Fakt posiadania przez firmę atrakcyjnej wizji nie oznacza jeszcze, że firma ta jest zarządzana z wizją czy też poprzez wizję. Wszelkie ludzkie działania bowiem, w tym i długofalowe zarządzanie, występują na czterech poziomach:

- a) **intencji**, a więc zamierzeń, względnie świadomie formułowanych — w przypadku biznesu zazwyczaj przez zarząd bądź właściciela,
- b) **deklaracji** — udostępnianych przez kierownictwo informacji dotyczących ważnych działań i zamierzeń firmy,
- c) **faktów** — rzeczywiście podejmowanych i wcielanych w życie decyzji,
- d) **wyobrażeń** — opinii, wierzeń czy wniosków z postrzegania firmy przez obserwatorów jej działalności; wyobrażenia owe powstają tak wewnątrz

⁷ por. metodyka zaproponowana w: P.Dwojacki, B.Nogalski: *Identyfikacja strategicznej tożsamości firmy*, [w:] *Tożsamość i strategia przedsiębiorstwa — modele i doświadczenia* (pod redakcją naukową M.Moszkowicza), materiały konferencji naukowej Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Szklarska Poręba, listopad 1997

firmy (mówi się wówczas o specyficznej kulturze organizacyjnej⁸), jak i poza nią, tworząc wizerunek firmy na zewnątrz⁹.

Doświadczenie bardzo wielu firm wskazuje na rozbieżność tych trzech elementów. Częstokroć bowiem wizja, zapisana w formie dokumentu (a więc deklaracji) spoczywa w szufladzie bądź szafie, zaś bieżące funkcjonowanie firmy (czyli fakty) wskazują na zupełnie odmienny kierunek praktycznego działania. Tymczasem, aby przekształcić „wizję — intencję” czy też „wizję — deklarację” w „wizję — fakt”, warto spełnić kilka kolejnych, zresztą dość oczywistych warunków. Pośród nich krótkiego omówienia wymagają trzy.

Pierwszy z nich to troska kierownictwa o drożny system komunikacji społecznej w firmie. Polityka informacyjna centralnego kierownictwa powinna być zorientowana na lansowanie wizji jako cennej społecznie, mającej rangę nieomal wartości moralnej. W tym celu częstego podkreślania wymaga waga przywiązywana przez kierownictwo do jej realizacji oraz pokazywanie sukcesów i porażek, które spotkały firmę i jej jednostki na drodze do osiągnięcia „celu ostatecznego”. Reguły prezentacji są tu podporządkowane zasadom marketingu wewnętrznego, skutecznej promocji i public relations.

Drugi z warunków stawianych zarządzaniu to klarowny system stawiania zadań poszczególnym stanowiskom i jednostkom organizacyjnym — odwołujący się w możliwie bezpośredni sposób do wizji. Celem do osiągnięcia jest tutaj uświadomienie wpływu bieżącej pracy na finalny sukces firmy jako całości. Typowe narzędzia stosowane w tej dziedzinie to na przykład elementy techniki zarządzania przez cele (ZPC), czy też wyrażne formułowanie w regulaminach i opisach pracy długofalowych celów poszczególnych stanowisk.

⁸ bądź o tożsamości firmy; por. STRATEGOR: *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE 1995, s.501-503

⁹ Na tym tle pojawia się kwestia spójności między wyobrażeniami funkcjonującymi na zewnątrz firmy a jej postrzeganiem przez pracowników (por. Dwojacki P., Jaśkowski A.: *Formułowanie misji rozwojowej przedsiębiorstwa* [w:] *Problematyka zarządzania strategicznego*, „Zeszyty Naukowe Wielkopolskiego Oddziału TNOiK”, Zeszyt 1, 1994). Częstokroć występuje tu rozbieżność utrudniająca poprawne zaklasyfikowanie zmiany. Jest to jednak bardziej problem teorii niż praktyki zarządzania.

I wreszcie trzeci z ważnych czynników skuteczności to system motywowania materialnego oraz oceny pracy, w którym wynikające z wizji priorytety przekładają się na łatwo uchwytne na każdym stanowisku (kierowniczym i wykonawczym) mierniki efektywności, konsekwentnie egzekwowane przez kierownictwo.

Powyższe warunki nie są specyficzne dla zarządzania poprzez wizję. Warto jednak pamiętać, że:

- a) uświadomiona przez kierownictwo wizja powinna być punktem wyjścia dla konstruowania całego systemu zarządzania firmą (włączając w to m.in. kształtowanie szczegółowych rozwiązań struktury organizacyjnej i systemu zarządzania personelem),
- b) wizja wykorzystywana przez kierownictwo może być czynnikiem wzmacniającym motywację, nadającym jej wymiar pozamaterialny, wzmacniającym poczucie dumy z przynależności do społeczności pod nazwą Nasza Firma.

Podsumowanie: Zarządzanie z wizją bez wizjonerów

Znaczna liczba firm nie ma klarownej i uświadomionej wizji przyszłości. Co więcej, nie ma w gronie menedżerskim osób zdolnych do wykreowania wizji spójnej i atrakcyjnej. Co gorsza, trudno oczekiwać, by możliwe było wykreowanie Dobrej Wizji w drodze samego tylko „profesjonalnego”, sformalizowanego planowania.

Odpowiedzią na te ograniczenia jest odwoływanie się w węższym lub szerszym zakresie do partycypacji, polegającej na współudziale w przygotowaniu wizji przez przedstawicieli kadry kierowniczej i innych ważnych dla firmy grup pracowników. W tym trybie możliwe jest wygenerowanie podstawowych wartości, założeń i przedsięwzięć na przyszłość. Równocześnie jednak ważne jest wykreowanie wizjonerskich przywódców, którzy wizję (nie własną wprawdzie) będą rozumieć oraz z zaangażowaniem i konsekwencją wprowadzać w życie.

LITERATURA:

- [1] Bratnicki M.: Praktyczne zarządzanie zmianami strategicznymi w przedsiębiorstwie, [w:] Problematyka zarządzania strategicznego, „Zeszyty Naukowe Wielkopolskiego Oddziału TNOiK”, Zeszyt 1, 1994
- [2] Białas T., Dwojacki P.: Dynamiczne przedsiębiorstwo. Strategiczne zarządzanie holdingiem, materiały wewnętrzne Gdańskiej Fundacji Kształcenia Menedżerów i Mostostal Zabrze Holding S.A., 1996
- [3] Białas T., Dwojacki P.: Sukces i porażka w biznesie [w:] Raport o zarządzaniu. Polskie przedsiębiorstwa i kierownicy połowy lat dziewięćdziesiątych, materiały konferencyjne Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Warszawie i Dziennika „Rzeczpospolita”, Warszawa, kwiecień 1996
- [4] Dwojacki P.: Misja, „Przegląd Organizacji”, Nr 10/1995
- [5] Dwojacki P.: Organizacja planowania strategicznego, „Przegląd Organizacji”, Nr 8/1995
- [6] Dwojacki P.: Składniki misji — wizja przyszłości, „Przegląd Organizacji”, Nr 12/1995
- [7] Dwojacki P., Jaśkowski A.: Formułowanie misji rozwojowej przedsiębiorstwa [w:] Problematyka zarządzania strategicznego, „Zeszyty Naukowe Wielkopolskiego Oddziału TNOiK”, Zeszyt 1, 1994
- [8] Dwojacki P., Nogalski B.: Identyfikacja strategicznej tożsamości firmy, [w:] Tożsamość i strategia przedsiębiorstwa — modele i doświadczenia (pod redakcją naukową M.Moszkowicza), materiały konferencji naukowej Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Szklarska Poręba, listopad 1997
- [9] Nogalski B.: Sterowanie zmianą organizacyjną w instytucji, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 1986
- [10] Nogalski B., Śniadecki J.: Etyka menedżerska, OPO/TNOiK Bydgoszcz, 1996
- [11] Oblój K., Trybuchowski M.: Zarządzanie strategiczne, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN 1995
- [12] Reykowski J.: Motywacja i zarządzanie, PWN 1979

- [13] STRATEGOR: Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE 1995
- [14] Weihrich H. i Koontz H.: Management. A Global Perspective, McGraw-Hill, 1993

Rozdział 12.

Organizacja procesowa jako narzędzie zarządzania strategicznego

Alternatywy funkcjonalnej organizacji pracy

Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem jest próbą poszukiwania zbioru skutecznych metod reakcji na zagrożenia i szanse rozwojowe jakie powstają w kręgu zewnętrznym organizacji. Zapotrzebowanie na nowe koncepcje zarządzania jest też wynikiem próby odpowiedzi na pytanie jakie są jeszcze możliwości doskonalenia starych, eksploatowanych od lat systemów? Czy też może należy szukać całkowicie nowych dróg i rozwiązań?

Obserwacja praktyki gospodarczej w Polsce skłania do wniosku, że tempo zmian w sferze techniki, informacji i rozwoju potencjału intelektualnego i wykonawczego pracowników zaczyna w znacznym stopniu wyprzedzać tempo zmian w sferze organizacji i zarządzania. Dotyczy to zwłaszcza stosowanych formuł wewnątrzorganizacyjnych, które na skutek tego niedostosowania nie są w stanie generować efektu synergii działania zespołowego na poziomie odpowiednim do potencjału jakim organizacja dysponuje. W rezultacie oznacza to częściową utratę potencjału do poziomu sprawności wyznaczonego możliwościami systemu organizacyjnego. Konstrukcja tego systemu opiera się najczęściej na architekturze organizacji zbudowanej w oparciu o zasadę segmentacji funkcjonalnej, jako podstawy grupowania stanowisk i komórek organizacyjnych. Ten klasyczny typ organizacji dotrwał do czasów współczesnych jako dominująca w praktyce, podstawowa formuła konfiguracji stosunków wewnątrzorganizacyjnych[4, S.61].

Niezależnie od występujących w praktyce odmian modelowych struktur organizacyjnych (tj. np. dywizjonalnych, macierzowych, projektowych) wszystkie rozwiązania oparte są, w gruncie rzeczy, na zasadzie podziału zbioru zadań do realizacji na grupy i łączenia ich według kryterium podobieństwa funkcji. To co wyróżnia te struktury, to pierwotny poziom dezagregacji realizowanej, np. według kryterium: rodzaju produktu, obszaru działania, grup klientów, doraźnych problemów, projektów itp. Niższe poziomy kondygnacji struktury obudowane są niezmiennie wokół funkcji. We wszystkich tych rozwiązaniach zakłada się, że uczestnik organizacji realizuje na codzień rutynowe zadania, w ramach jakiejś funkcji, a w przypadku zakłóceń lub nierutynowych zdarzeń bierze udział w doraźnych konfiguracjach realizacyjnych, łączących wykonawców z różnych obszarów w jeden moduł organizacyjny. Zasadą jest jednak stałe związanie pracownika z jakimś wyspecjalizowanym funkcjonalnie obszarem lub jednocześnie, przenikające się uczestnictwo w dwóch (z reguły) przestrzeniach organizacyjnych (w tym zawsze jedna z nich ma charakter funkcjonalny).

Czy są jakieś skuteczne alternatywy dla tego typu rozwiązań? Czy stałe wiązanie członków organizacji z obszarem funkcjonalnym firmy jest niezbędnym elementem jej krajobrazu organizacyjnego? Próba odpowiedzi na te pytania, choć nie jest prosta, kieruje naszą uwagę na poszukiwanie innej optyki badawczej w projektowaniu organizacji. W ciągu kilku ostatnich lat (głównie za sprawą reengineeringu) upowszechnia się procesowe podejście do budowy organizacji, jako wyraz postrzegania zarządzania organizacją przez pryzmat dynamiki działania jej elementów. W podejściu tym przyjmuje się, że organizacja w swym działaniu realizuje zbiór procesów, które można traktować jako skończony i uporządkowany, według określonych kryteriów, ciąg czynności wykonywanych w celu przekształcenia stanu materii, informacji i wiedzy na wejściu procesu, w inny pożądaný stan końcowy, zawierający wartość dodaną, za którą klient gotów jest gratyfikować realizatorów procesu.

W ostatnich latach, w krajach cywilizacyjnie najlepiej rozwiniętych, następuje stopniowy odwrót od organizacji budujących struktury wokół funkcji, na korzyść organizacji opartych na idei pracy zespołowej. Zespoły mogą pracować nad częścią lub nawet całością procesu (przykładem może być np. firma Microsoft, czy spółka Asea Brown Boveri[2, S.130].

Jest wiele przesłanek wskazujących na ten kierunek rozwoju organizacji.

Oprócz znanych już niedomagań konstrukcji struktur typu funkcjonalnego są to między innymi:

- potrzeba efektywnego zagospodarowania potencjału wiedzy i innowacyjności pracowników zwłaszcza tych o ponadprzeciętnych ambicjach i możliwościach
- potrzeba tworzenia możliwości rozwoju kwalifikacji zawodowych przez poszerzenie spektrum realizacyjnego wykonawców; alternatywą koncentracji na wąskich specjalnościach jest w tym wypadku szerokie pasmo umiejętności działania na obszarze całego procesu
- potrzebę szybkiej reakcji na indywidualne wymagania klientów, indywidualne wymagania tworzą konieczność indywidualizowania sposobu reakcji; efekt możliwy do uzyskania dzięki umiejętności elastycznego kształtowania biegu wewnętrznych procesów
- potrzebę udrożnienia systemu komunikacji wewnętrznej i z otoczeniem poprzez uzyskanie wyższego poziomu wzajemnego zrozumienia i współdziałania.

Organizacja procesowa — mapa i struktura

Dynamiczny wizerunek organizacji prezentuje mapa przebiegu jej procesów. Mapa procesów jest graficzno - symbolicznym obrazem skatalogowanych ciągów działań o różnym stopniu agregacji, poczynając od megaprocesu, w którym zawiera się realizacja głównego, statutowego zadania organizacji, a kończąc na subprocesach, traktowanych jako elementy składowe aplikacji procesu głównego.

Mapa nie może być jednak jedynym obrazem organizacji — musi go uzupełniać struktura. Struktura bowiem, informuje nas nie o tym jak organizacja działa, lecz jakich wyznacza realizatorów tych działań, a także system ich grupowania w jednostkach organizacyjnych (np. działy, sekcje, zespoły itp.). Można zatem przyjąć, że dynamiczny (procesowy) i statyczny (system grupowania realizatorów) wizerunek organizacji powinny się wzajemnie przenikać, tworząc czytelny i kompatybilny obraz całości. Zmiana jednego elementu obrazu wpływa na kształt drugiego. W tej sytuacji problem, przed jakim staje każdy projektant organizacji procesowej polega na tym, jaki rodzaj zależności wewnątrzorganizacyj-

nych zapisać w strukturze aby uzyskać możliwie optymalny efekt odwzorowania dynamiki procesowej.

Wydaje się, że najlepszym kierunkiem działania dla osiągnięcia tego celu jest możliwie najdalsze odejście od zasady grupowania realizatorów według kryterium funkcjonalnego. Są jednak granice tego kierunku projektowania organizacji, wyznaczone głównie możliwościami praktycznej aplikacji raczej tylko teoretycznie wyobrażanych rozwiązań.

Przekonywujące w kontekście powyższych rozważań wydaje się stwierdzenie K. Perechudy, że: „Na obecnym etapie rozwoju praktyki i teorii organizacji i zarządzania jest niezmiernie trudno całkowicie wyeliminować podejście funkcjonalne. Traktować je należy jako dogodny punkt wyjścia do przekształcenia funkcji w procesy, czyli przejścia z układu pionowego na poziomy układ zarządzania organizacją. Funkcje umożliwiają ponadto, w sposób uproszczony, wyodrębnienie procesów wspierających oraz podprocesów w ramach procesu podstawowego[3, S.44].

Projektowanie struktury na podstawie mapy procesów wymaga rozstrzygnięcia kilku ważnych kwestii:

- identyfikacji procesów głównych i wspierających
- określenia granic procesów objętych odpowiedzialnością działania zespołów
- wewnętrznej konfiguracji zespołów
- kształtu funkcjonalnej przestrzeni organizacyjnej
- relacji między obu przestrzeniami (wyznacza ją głównie bieg procesów)

Interesującą, z punktu widzenia potrzeb projektowania organizacji procesowej, klasyfikację procesów zaprezentowali B. Nogalski; M. Hałackiewicz i J. W. Witt dzieląc je na trzy główne grupy[1, S. 136-137].

Pierwszy i najważniejszy z punktu widzenia celu działania każdej organizacji jest proces realizacji zlecenia klienta. Proces ten tworzy wartość dodaną, postrzeganą przez klienta, za którą gotów jest on gratyfikować działanie organizacji. Realizacja tego procesu jest najważniejszym czynnikiem kreowania pozycji konkurencyjnej firmy na rynku. Szczególnie staranne projektowanie przebiegu procesu głównego jak i jego strukturalnych ram ma w tym przypadku strategiczne znaczenie dla organizacji. Dwa pozostałe rodzaje procesów to: procesy pomocnicze (subprocesy wspierające) i procesy obligatoryjne (funkcjonują jako efekt niezależnych od firmy regulacji zewnętrznych).

Implementacja procesowej dynamiki organizacyjnej ma sens tylko wtedy, gdy w ślad za nią wprowadza się adekwatne formuły strukturalne. Samo wprowadzenie procesów rozumianych jako procedury działania bez zmian strukturalnych nie daje właściwego efektu poza zmianą formy zapisu działań jakie realizuje się w organizacji. Transformacja mapy procesów ma układy strukturalne, oznacza praktyczne stosowanie zasady zespołowej organizacji pracy. Zespoły, jako podstawowe jednostki organizacyjne, są w tej strukturze realizatorami części lub całości operacji procesu. Oznacza to, że tradycyjnie podzielony na części tok działania prac badawczych, rozwojowych, produkcyjnych i marketingowych zostaje przyjęty przez zespół specjalistów reprezentujących wszystkie te dziedziny. Ten typ działania określany jest też mianem symultanicznej organizacji pracy (ang. simultaneous engineering)[2, S.132].

Próbie projektowania struktury organizacji w oparciu o mapę procesów podjęto w trakcie realizacji zajęć dydaktycznych prowadzonych przez autora z przedmiotu pt. „projektowanie organizacji firmy”. Posłużono się przykładem średniej wielkości firmy handlowej (hurtowni artykułów spożywczych). Zarejestrowany przebieg usprawnionego procesu głównego posłużył do zaprojektowania procesowej struktury organizacyjnej (porównaj załącznik). Celem projektowania była próba utworzenia procesowej konstrukcji strukturalnej grupującej wszystkie operacje procesu głównego w jednej jednostce organizacyjnej (zespół ds. operacyjnych realizacji zlecenia).

W projekcie tym założono bezpośrednią podległość zespołu ds. realizacji zlecenia dyrektorowi firmy, przy zachowaniu w zespole pełnych kompetencji realizacyjnych (poza kontraktami strategicznymi) oraz prawa do wewnętrznej konfiguracji procesu. W zaprezentowanym projekcie pozostała część organizacji działa w układzie funkcjonalnym, przy zachowaniu założenia, że funkcje stanowią w nim swoiste subprocesy kompatybilne z procesem głównym.

Tabela 1 *Usprawniony proces główny*

OPERACJE PROCESU	
<u>I. Zamawianie towaru od dostawcy zewnętrznego</u>	
1.	Bieżące przeglądanie ofert handlowych - 1; 2
↓	
2.	Monitorowanie stanów magazynowych, terminów przydatności do spożycia — 2
↓	
3.	Negocjowanie warunków handlowych — 1; 5
↓	
4.	Elektroniczna emisja zamówień do dostawcy — 3
↓	
5.	Uzgodnienie terminu dostawy z dostawcą oraz uzyskanie potwierdzeń faksowych — 2
↓	
6.	W przypadku wystąpienia problemów z nieterminową dostawą telefoniczna informacja od dostawcy — 2
<u>II Przyjmowanie towaru na stan</u>	
1.	Wpłynięcie dostawy wraz z fakturą — 2; 3
↓	
2.	Rozładunek towaru (pracownik magazynu) — 2
↓	
3.	Przekazanie podpisanych oryginałów dokumentów dostawy wraz z ewentualnymi atestami celem przyjęcia dostawy na stan — 2; 3
↓	
4.	Wprowadzenie do komputera wszystkich pozycji towarowych znajdujących się na fakturze wraz z atestami oraz ustalenie ceny sprzedaży w oparciu o stały % marży — 3
↓	
5.	Składowanie atestów a/a — 2
↓	
6.	Wydrukowanie przelewów do faktury — 3
↓	

7. Przekazanie przelewów — 3

⇓

8. Bieżące obliczanie wskaźników rotacji dla grup towarowych — 2

III Bezpośrednia sprzedaż w terenie

1. Bieżąca weryfikacja realizacji planu sprzedaży oraz ustalanie planów na kolejne miesiące — 1; 5

⇓

2. Pobieranie aktualnej oferty handlowej oraz informacji o cenach bazy komputerowej — 5

⇓

3. Pobieranie informacji na temat zadłużenia poszczególnych klientów z bazy komputerowej — 3; 5

⇓

4. Omawianie z klientem jego potrzeb oraz proponowanie rozwiązań połączone z prezentacją asortymentów — 1; 5

⇓

5. Przyjmowanie zamówień na towar podczas wizyty u klienta, na formularzu branżowym — 5

⇓

6. Pobieranie gotówki od klienta za dostarczony towar lub dostawy wcześniejsze — 5

⇓

7. Przekazanie kopii oraz rozliczenie zebranej gotówki — 3; 5

⇓

8. Wprowadzenie do ewidencji komputerowej zebranych zamówień — 5

IV sprzedaż realizowana na terenie hurtowni

1. Prezentacja towaru w przypadku przybycia klienta — 2; 4

⇓

2. Informacja i doradztwo towarowe — 1; 5

⇓

3. Przyjęcie zamówienia od klienta — 2; 3

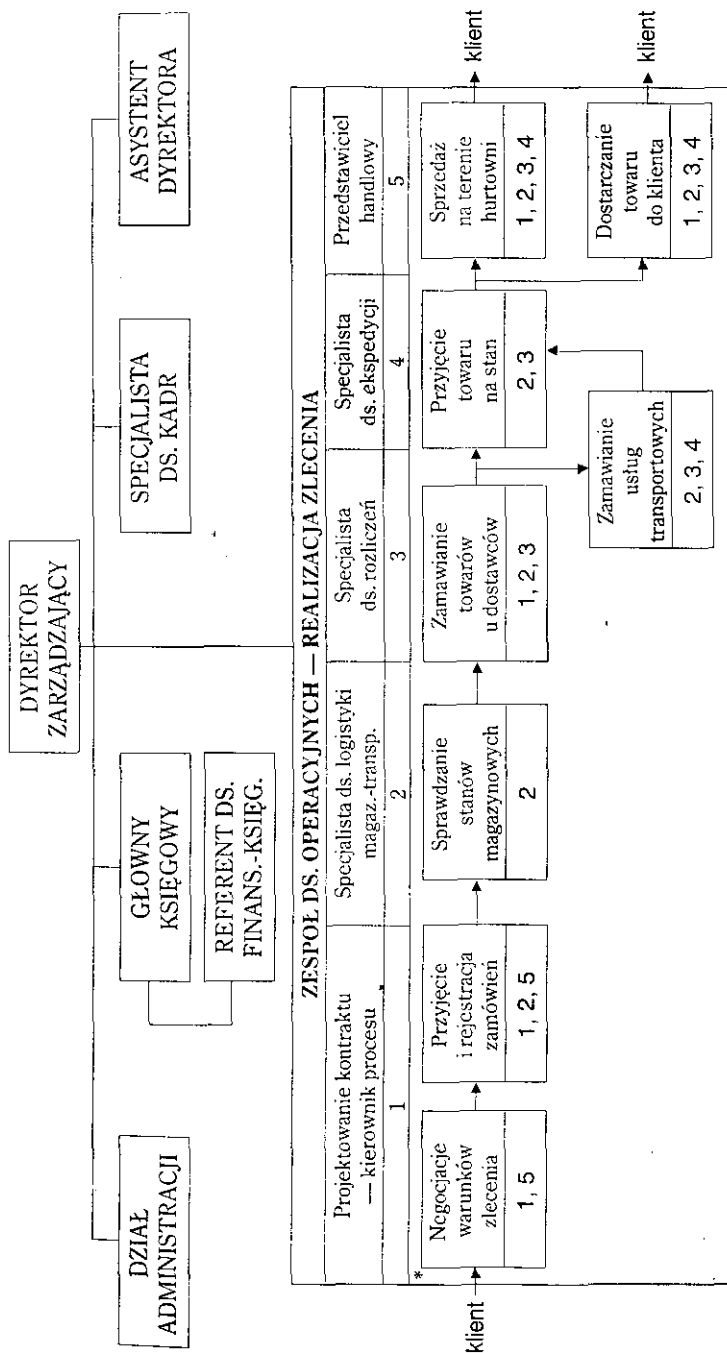
⇓

4. Weryfikacja dostępności stanów magazynowych w bazie komputerowej — 2
↓
5. Emisja dokumentu sprzedaży — 3
↓
6. Pobieranie gotówki na towar — 3
↓
7. Przekazania dokumentu sprzedaży do magazynu przez klienta — 2
↓
8. Przygotowanie towaru do wydania — 2; 4
↓
9. Wydanie towaru wraz z oryginałem dokumentu sprzedaży

V Dostawa towaru do klienta

1. Analiza zamówień w celu zaplanowania tras oraz tonażu — 2; 4
↓
2. Zamówienie środków transportu — 4
↓
3. Pobieranie przez kierowcę w magazynie dokumentów sprzedaży oraz informacji na temat trasy przewozu towarów — 4
↓
4. Załadunek towaru — 4
↓
5. Dostarczenie towaru do klienta przez kierowcę oraz przekazanie faktur — 4
↓
6. Zwrot faktur sprzedaży przez kierowcę — 3

Źródło: Opracowanie własne



Rysunek 1 Procesowa struktura organizacyjna małej firmy handlowej
Źródło: Opracowanie własne

LITERATURA:

- [1] B. Nogalski, M. Hałaszkiewicz, J. Witt, Restrukturalizacja procesowa w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami, OPO Sp. zo.o. Bydgoszcz 1999,
- [2] J. Peppard, P. Rowland, Re-engineering, Wyd. Gebethner & Ska, Warszawa 1997,
- [3] K. Perechuda, metody zarządzania przedsiębiorstwem, AE Wrocław 1999,

Rozdział 13.

Zastosowanie teorii opcji w zarządzaniu strategicznym

Zagadnienia wstępne

Rosnąca zmienność i złożoność, a w efekcie nieprzewidywalność zmian otoczenia powoduje, że podejmowanie decyzji dotyczących przyszłości firmy to proces trudny. Dotyczy to zwłaszcza decyzji strategicznych, w tym długoterminowych decyzji inwestycyjnych i finansowych, determinujących przyszłość firmy. Jednocześnie wzrost globalizacji gospodarki (przede wszystkim rynków kapitałowych) oraz rosnąca siła inwestorów instytucjonalnych wymusza określone zachowania decydentów, bo efektywność ich działania weryfikowana jest przez rynek.

Cel działania firmy działającej w gospodarce rynkowej w niepewnym otoczeniu to maksymalizacja wartości. Wydaje się, że panuje tu pełna zgoda. Zarówno w zarządzaniu strategicznym jak i finansowym mówi się o tworzeniu wartości.

W zarządzaniu finansami (właśnie ze względu na niepewność otoczenia i konieczność respektowania żądań akcjonariuszy) cel działania firmy w gospodarce rynkowej definiowany jest jako dążenie do maksymalizacji bogactwa współwłaścicieli firmy w długim okresie. Stosowane kryteria decyzyjne umożliwiają sprawdzenie wpływu długoterminowych decyzji inwestycyjnych i finansowych na wartość rynkową firmy, a zatem na wartość tworzoną dla akcjonariuszy. Wydaje się, że takie sformułowanie celu działania nie budzi kontrowersji i jest powszechnie akceptowane [2, 4, 13]. Również w literaturze z zarządzania strategicznego mówi się o tworzeniu wartości, o łańcuchach wartości, a także o zarządzaniu przez wartość, a strategia definiowana jest jako sztuka kreowania wartości [12]. Zarzą-

dzanie przez wartość opisywane jest jako zarządzanie, którego celem jest tworzenie wartości dla akcjonariuszy, przy czym podkreślany jest fakt, że wymaga to współdziałania na wszystkich poziomach organizacji. Według Kollera [6, s. 87] wartość rynkowa firmy zdeterminowana jest przez przepływy pieniężne generowane przez firmę w przyszłości. Oczywiście wartość powstaje tylko wtedy, gdy stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału jest wyższa niż koszt kapitału. Wzrost wartości zależy nie tylko od decyzji finansowych ale także od strategicznych i operacyjnych.

Identyczne sformułowanie celu działania, wykorzystywanie tych samych wielkości ekonomicznych (przepływy pieniężne, stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału) podsuwają pomysł stosowania tych samych kryteriów decyzyjnych do oceny stopnia realizacji celu i wyboru wariantów nie tylko przez specjalistów z zarządzania finansami ale także przez specjalistów od zarządzania strategicznego. Wśród praktyków, a także w literaturze, panowało przekonanie, że między zarządzaniem strategicznym (gdzie przeważają metody intuicyjne) a zarządzaniem finansowym (gdzie występuje duży stopień formalizacji) istnieje poważna luka, że znalezienie spójnych metod podejmowania decyzji jest niemal niemożliwe.

Od pewnego czasu coraz częściej mówi się, że taką metodologią, która łączy intuicję z podejściem ilościowym jest teoria opcji. O słuszności tego poglądu zdaje się świadczyć fakt, że o opcjach pisze się zarówno w pracach o finansach firm jak i w pracach o zarządzaniu strategicznym.

Uwagi o podstawowych kryteriach decyzyjnych stosowanych w zarządzaniu finansami

Podejmowanie decyzji oznacza konieczność dokonania wyboru. Jest to możliwe, gdy potrafimy porównywać różne warianty a jeszcze prostsze gdy potrafimy je mierzyć. W zarządzaniu finansami na ogół [4, s. 9-46, 7, s.147] wyróżnia się cztery typy miar stosowanych do oceny działalności firmy:

- zysk przypadający na akcję (EPS);
- historyczne stopy zwrotu z inwestycji (ROE, ROA, ROCE);
- ekonomiczną wartość dodaną (EVA) lub rynkową wartość dodaną (MVA);
- miary oparte na przepływach pieniężnych: DCF, FCF, CFROI.

Z badań [4, 7] wynika, że w przeciwieństwie do miar opartych na zyskach i stopach zwrotu, miary wykorzystujące przepływy pieniężne wykazują istotną korelację z cenami akcji, a zatem z wartością rynkową firm.

W zarządzaniu finansami wartość rynkowa definiowana jest jako suma zdyskontowanych przyszłych przepływów pieniężnych generowanych przez firmę, zaś firma jako portfel projektów rzeczowych (o różnym stopniu zaawansowania, tzn. zrealizowanych i przyjętych do realizacji).

Podstawowym kryterium decyzyjnym w wyborze projektów rzeczowych jest metoda NPV (wartość zaktualizowana netto). Obliczana ona jest jako suma zdyskontowanych przepływów pieniężnych, przy czym stopa dyskonta odzwierciedla koszt kapitału firmy i ryzyko analizowanego projektu. NPV projektu informuje o ile wzrośnie wartość rynkowa firmy w efekcie realizacji ocenianego projektu, oczywiście wartość rynkowa firmy rośnie tylko wtedy, gdy $NPV > 0$, co oznacza zrealizowanie stopy zwrotu wyższej niż koszt zaangażowanego kapitału.

Praktyka wskazuje, że w przypadku niektórych firm wartość rynkowa (notowana na rynku kapitałowym) jest wyższa niż ta, którą uzyskamy dyskontując oczekiwane przepływy pieniężne. Sytuacja ta występuje zwłaszcza w przypadku firm bardzo wrażliwych na zmiany sytuacji rynkowej np. firm zajmujących się nowoczesnymi technologiami: farmaceutycznych, informatycznych, telekomunikacyjnych i związanych z Internetem. Okazuje się, że rynek wycenia nie tylko stosunkowo łatwe do zmierzenia przepływy pieniężne, ale również to co umyka standardowym metodom wyceny: możliwości kreowane przez realizowane projekty inwestycyjne, jakość zarządzania, wartość patentów i znaków towarowych, jakość kampanii reklamowych itp. Wartość firmy w przyszłości zależy od możliwości czyli praw (do ziemi, patentów, licencji i innych korzyści) stworzonych wskutek obecnie ponoszonych nakładów.

Taka sytuacja wymusza poszukiwanie innych, lepszych metod określania wartości. Metod, które w swych kalkulacjach uwzględniają także to, co jest tak istotne w zarządzaniu firmami w niepewnym otoczeniu: zdolność zarządów do reagowania na zmiany otoczenia oraz elastyczność operacyjną (produktową i procesową) firm. Wydaje się, że obiecującą metodologią jest ROV (Real Option Valuation).

Tradycyjna metoda NPV opiera się na dość rygorystycznych założeniach: okres życia projektu jest ściśle określony, projekty są nieodwracalne (tzn. niemożliwe jest odzyskanie poniesionych nakładów inwestycyj-

nych), możliwe wybory to: realizować teraz albo nie realizować nigdy. Jednak w praktyce skala możliwych działań zarządzających jest znacznie szersza, np.: skrócenie lub wydłużenie okresu życia projektu, zwiększenie lub zmniejszenie jego skali, wycofanie się z realizacji, opóźnienie realizacji, czasowe zaprzestanie eksploatacji itp. Działania te zależą od tego jak zmienia się sytuacja na rynku. Wartość rynkowa zależy zatem nie tylko od pierwotnych prognoz dotyczących przepływów pieniężnych, planowanego okresu życia projektu i odpowiednio dobranej stopy dyskonta (uwzględniającej ryzyko projektu), ale także od zmian sytuacji rynkowej i odpowiednich reakcji zarządów na te zmiany. Zarządzać należy tak, by wykorzystywać pojawiające się szanse i minimalizować straty w przypadku zaistnienia zagrożeń. Wynika z tego, że konieczna jest dynamiczna analiza projektów.

O koncepcji opcji rzeczowych

Powszechnie uważa się, że opcja to termin nieodłącznie związany z rynkiem kapitałowym oraz że jest to podstawowe narzędzie stosowane do zabezpieczania się przed ryzykiem. Takie były rzeczywiście pierwsze zastosowania tego instrumentu finansowego. Obecnie wykorzystanie opcji i teorii wyceny opcji jest znacznie szersze.

Opcja to prawo (a nie obowiązek) do podjęcia pewnych działań w przyszłości. Na przykład znana opcja kupna akcji oznacza prawo zakupu określonej akcji po ustalonej cenie w ustalonym momencie (opcja europejska) lub okresie (opcja amerykańska). Prawo to jest wykorzystywane (tzn. opcja jest wykonywana), gdy jest to korzystne dla posiadacza opcji. W tym przykładzie opcja jest wykonywana, tzn. akcje są kupowane, jeżeli cena rynkowa akcji jest wyższa niż ta ustalona w opcji kupna.

Opcja ma szczególną wartość, gdy występuje niepewność, gdy na rynku występuje zmienność cen. Mówi się, że to niepewność tworzy wartość. Prawidłowe wykorzystywanie opcji może tylko zwiększyć wartość inwestycji.

Okazuje się, że koncepcja opcji może zmienić sposób myślenia o inwestowaniu i myślenia o strategii. Inwestowanie może być definiowane jako tworzenie możliwości, a strategia może być rozumiana jako łańcuch opcji pozostających między sobą w różnych relacjach lub jako portfel opcji wykreowanych przez inwestycje (w tym także przez fuzje i przejęcia)

o znaczeniu strategicznym [9, s.105-115]. Ponieważ strategia dotyczy przyszłości, a przyszłość jest niepewna, oznacza to, że opcje są wartościowe. Jeżeli przyjmiemy taki tok rozumowania to okazuje się, że możliwe staje się zmierzenie wartości strategii.

Do wyceny opcji na rynku kapitałowym stosuje się modele wyceny opcji. Najbardziej znane modele to (wyróżniony nagrodą Nobla z ekonomii w 1997) model Blacka-Scholesa, a także modele dwumianowe (np. Coxa-Rossa-Rubinsteina). Opis tych modeli, wymagania informacyjne dla ich stosowania oraz interpretacje znaleźć można w literaturze na temat rynku finansowego [np. 5]. Modele wypracowane dla wyceny opcji na rynku finansowym mogą być stosowane do wyceny opcji związanych z projektami rzeczowymi czyli do tzw. opcji rzeczowych. Oczywiście zastosowanie tych modeli w praktyce oznacza konieczność identyfikacji opcji związanych z projektami zrealizowanymi, realizowanymi i rozważanymi przez firmę i zgromadzenie niezbędnych danych liczbowych.

Pierwsze praktyczne przykłady stosowania tej metodologii pochodzą z lat osiemdziesiątych. Dotyczą one projektów realizowanych w przemyśle wydobywczym (głównie ropy naftowej i metali szlachetnych), a zatem inwestycji, których efektywność zależy od cen rynkowych wydobywanych minerałów. Z czasem zakres stosowania rozszerzono na projekty ryzykowne (np. biotechnologie, farmaceutyka itp.) i wymagające relatywnie dużych nakładów na badania i rozwój. Obecnie teoretycy i praktycy (o akceptacji tej metodologii przez praktyków świadczą liczne publikacje w popularnych czasopismach dla menedżerów) proponują stosowanie ROV w przypadku większości projektów, zwłaszcza gdy niepewność związana z decyzją jest wysoka.

Należy wyraźnie podkreślić, że analiza opcji nie zastępuje dotychczasowych metod podejmowania decyzji, jest tylko ich uzupełnieniem. Najogólniej, projekty zawierające opcje uważane są za bardziej wartościowe niż projekty bez opcji.

Oczywiście nie zawsze konieczne jest stosowanie metodologii wyceny opcji rzeczowych, ale w wielu wypadkach analiza opcji może zmienić decyzje. ROV (wycena opcji rzeczowych) powinna być stosowana w następujących przypadkach [1, s.10]:

- 1) Gdy mamy do czynienia z projektami wzajemnie powiązanymi, sekwencyjnymi, współzależnymi, tzn. gdy realizacja jednego projektu otwiera firmie nowe możliwości inwestowania i kreowania wartości także w przyszłości.

- 2) Gdy niepewność jest tak duża, że przed podjęciem ostatecznej decyzji sensowne jest czekanie na nowe informacje.
- 3) Gdy wartość projektu w większym stopniu zależy od możliwości stworzonych (np. zdobycie nowej grupy klientów) przez dany projekt niż od bieżących przepływów pieniężnych.
- 4) Gdy niepewność jest tak duża, że rozważyć należy dodatkowe nakłady na zwiększenie elastyczności.
- 5) Gdy inwestycje mogą być realizowane etapami i możliwe są korekty w zależności od aktualnej oceny sytuacji.

Zdarza się często, że dla podkreślenia przydatności ROV w odniesieniu do strategii i rozpropagowania tej metodologii wśród specjalistów od zarządzania strategicznego używa się klasycznych już na gruncie zarządzania strategicznego zwrotów. Mówi się np. [1, s.24], że tradycyjne metody (NPV) prawidłowo oceniają „dojne krowy”, (tzn. sytuacje, gdy nie istnieją nowe możliwości i ryzyko jest niewielkie), że metody wyceny opcji nie mogą zmienić rezultatów analizy w odniesieniu do „psów” (gdy szanse nie wyglądają dobrze, a ryzyko jest wysokie), ale mogą być pomocne w obszarze szarych stref zwłaszcza „znaków zapytania” (gdy ryzyko wysokie, ale i potencjalne możliwości duże).

Luehrman [10, s.93] proponuje stworzenie macierzy, która umożliwia podział wszystkich analizowanych projektów na sześć grup:

- 1) Projekty, które nigdy nie powinny być zrealizowane, bo zarówno relacja między korzyściami a kosztem inwestycji jest nieodpowiednia jak i ryzyko (zmiennosc) jest niskie, a zatem nie ma szans na zmianę sytuacji.
- 2) Projekty, które prawdopodobnie nie będą zrealizowane nigdy, bo w tej chwili są bezwartościowe, a zmiennosc jest niewielka, a zatem szanse na poprawę sytuacji są niewielkie.
- 3) Projekty, które może będą zrealizowane w przyszłości, bo teraz są bezwartościowe, ale ryzyko jest wysokie, a zatem szansa na zmiany jest bardzo duża.
- 4) Projekty, które powinny być realizowane teraz, bo są wartościowe a ryzyko nie występuje.
- 5) Projekty, które mogą (ale nie muszą) być zrealizowane obecnie, bo są wartościowe, a ryzyko nie jest duże.
- 6) Projekty, które prawdopodobnie będzie można zrealizować później, bo ich wartość jest dość wysoka, ale występuje duża zmiennosc i wartość ta może się zwiększyć.

Wymiary tej macierzy: zmienność i relacja wartość/koszt, korespondują z wielkościami determinującymi wartość opcji związanych z tymi projektami. Przy tym aktywne zarządzanie, będące reakcją na zmianę otoczenia (a zatem i wartości uwzględniane w macierzy) może zmienić położenie projektu.

Chociaż istnieje wyraźne podobieństwo między opcjami finansowymi i rzeczowymi, co umożliwia stosowanie tych samych metod wyceny, to istnieją między nimi także istotne różnice. Wartość opcji finansowych ustalana jest na rynku, bo są one przedmiotem obrotu rynkowego i inwestor nie ma wpływu na wartość takich opcji. W przypadku opcji rzeczowych, którymi nie obraca się na rynku, sytuacja wygląda inaczej. Właściciel opcji (czyli firma, która poniosła określone nakłady) może wpływać na wartość posiadanych opcji. Właściwe zarządzanie, reagowanie na zmiany otoczenia (ceny surowców, popyt, zachowania konkurentów, klientów, modę) może zwiększyć wartość opcji. Oczywiście praktyczne zastosowanie teorii opcji wymaga identyfikacji opcji, które firma już posiada (zrealizowane wcześniej inwestycje stworzyły firmie określone możliwości) i analizę rozważanych obecnie projektów inwestycyjnych w konwencji opcji, które te projekty powinny zawierać, zawierają lub mogą wykreować. Wymaga także zdobycia informacji niezbędnych do zastosowania modeli wyceny opcji. O tym, że jest to możliwe świadczą liczne przykłady stosowania tej metodologii w praktyce.

Rodzaje opcji rzeczowych

Klasyfikacja opcji rzeczowych nie jest prosta. Przede wszystkim [12, s.1-4] można podzielić opcje na dwie grupy: opcje wewnętrzne i opcje kreowane. Opcje wewnętrzne wynikają ze specyfiki projektu i nie wymagają żadnych dodatkowych działań i dodatkowych nakładów. Są to na przykład wszelkie możliwości jakie uzyskujemy inwestując w ziemię, nieruchomości, itp. Opcje kreowane wymagają poniesienia pewnych dodatkowych nakładów, ale poprawiają elastyczność firmy i jej zdolność dostosowywania się do zmian w otoczeniu.

Można też spotkać klasyfikacje znacznie bardziej szczegółowe, najczęściej [1, s.10-11, 15, s.10-14] wymieniane są następujące rodzaje opcji:

A. Opcja opóźnienia (option to delay, option to defer)

Jest to opcja opóźnienia realizacji projektu inwestycyjnego. Istnienie tej opcji wynika z tego, że pewne projekty inwestycyjne realizowane przez firmy mogą mieć ujemną wartość NPV, w przypadku realizowania ich obecnie, jednak mogą mieć dodatnią wartość NPV, czyli być efektywne, gdy zostaną zrealizowane w innym terminie. Przy tym przesunięcie terminu realizacji jest możliwe, gdy firma nabyła prawa do realizacji danej inwestycji i przysługują jej przez pewien okres. Nie jest to sytuacja wyjątkowa, bo wiele projektów realizowanych w przemyśle wydobywczym (po nabyciu terenów zasobnych w złoża i odpowiednich licencji) czy w przemyśle wykorzystujących nowoczesne technologie (których realizacja wymaga wcześniejszych nakładów na badania i umożliwia pierwszeństwo w dostępie do patentów) to typowe sytuacje, w których decyzja nie musi być podjęta natychmiast. Opóźnienie realizacji umożliwia zdobycie dodatkowych informacji, a zatem zmniejszenie ryzyka.

Opcja opóźnienia może być interpretowana jako amerykańska opcja kupna (*call*).

B. Opcja wzrostu (growth option)

Jest to opcja wzrostu danego projektu. W przypadku niektórych projektów zdarza się, że koszty związane z realizacją są ogromne, a krótkookresowe prognozy dotyczące korzyści obarczone dużą niepewnością (nieznany produkt lub rynek), a zatem NPV tych projektów jest ujemna. Mimo tego projekty te są realizowane, bo w długim okresie (w miarę wzrostu zainteresowania produktem lub poznawania rynku) przynoszą korzyści.

C. Opcja rezygnacji (option to abandon)

Jest to opcja rezygnacji, wycofania się z dalszej eksploatacji projektu. Okazuje się, że w przypadku niektórych projektów o niepewnych przyszłych przepływach pieniężnych o ich realizacji przesądzić może możliwość wycofania się z przedsięwzięcia przed zakończeniem przewidywanego okresu życia projektu. Ta opcja może być traktowana jak amerykańska opcja sprzedaży (*put*). Takie opcje istnieją w przypadku projektów, dla których istnieje rynek wtórny wyposażenia (np. przemysł lotniczy, drogowy). Należy przy tym pamiętać, że w niektórych przypadkach wykorzystanie tej opcji niekoniecznie oznacza możliwość uzyskania dochodów ze sprze-

daży majątku, czasem oznacza dodatkowe nakłady związane z koniecznością likwidacji działalności (odprawy, odszkodowania, itp.), mimo to projekty stwarzające możliwość wycofania się oceniane są pozytywnie.

D. Opcja przełączania (option to switch)

Jest to opcja swobodnej zmiany wykorzystywanych surowców lub wytwarzanych wyrobów. Istnienie tej opcji wynika z faktu, że w niektórych przypadkach możliwe jest stosowanie takich rozwiązań technicznych, że menedżerowie mają możliwość dostosowania produkcji do zmieniającej się sytuacji rynkowej. Dotyczy to zarówno zmian cen surowców (*input, process flexibility*) jak i popytu (*output, product flexibility*). Taka elastyczność jest bardzo cenna, a w praktyce może na przykład oznaczać możliwość wykorzystywania aktualnie najtańszych źródeł paliwa (elastyczność procesowa) lub błyskawiczne dostosowywanie się do wymogów aktualnej mody (elastyczność produktowa).

E. Opcja zmiany skali działalności operacyjnej

(option to alter operating scale)

Jest to opcja umożliwiająca zmianę działalności operacyjnej firmy. Okazuje się, że w niektórych przypadkach możliwe jest dostosowanie skali działalności operacyjnej do aktualnych warunków rynkowych np. zwiększenie (*expand the scale*) albo zmniejszenie (*reduce*) skali produkcji lub tempa eksploatacji zasobów, możliwe jest także zatrzymanie i ponowne rozpoczęcie produkcji (*option to shut down and restart*). Tego typu możliwości ważne są w przypadku produkcji sezonowej, w przemyśle wydobywczym, odzieżowym i innych, w których występują duże wahania popytu.

Rozszerzenie działalności może być interpretowane jako amerykańska opcja kupna (*call*), zaś zmniejszenie skali jako amerykańska opcja sprzedaży (*put*), zaś możliwość zatrzymania produkcji i ponownego jej uruchomienia jako portfel złożony z amerykańskiej opcji sprzedaży (wstrzymanie produkcji) i amerykańskiej opcji kupna (ponowne uruchomienie produkcji) — czyli *straddle*.

W literaturze spotkać można także inne rodzaje opcji np. opcje pojawiające się w przypadku tzw. inwestycji sekwencyjnych (*time to build option, stage investment option*), w przypadku których nakłady inwestycyjne nie są ponoszone jednorazowo, lecz stanowią pewną sekwencję, przy czym de-

cyzja dotycząca tego czy nadal inwestować i ile inwestować zależy nie tylko od efektywności poprzedniej decyzji, ale od aktualnych prognoz dotyczących przyszłości. Dotyczy to na przykład inwestycji w branżach wymagających olbrzymich nakładów na prace badawczo-rozwojowe (przemysł chemiczny, farmaceutyczny, kosmetyczny) oraz wielkich projektów w sektorze paliwowo-energetycznym. Innym przykładem mogą być możliwości, które pojawić się mogą jako efekt synergii, wynik współzależności (*multiple interacting option*) realizowanych projektów. Prawdopodobnie w praktyce istnieją inne jeszcze nie zdefiniowane opcje rzeczowe, które mogą być traktowane jako pojedyncze opcje lub ich kombinacje.

Jak widać ta specyfikacja opcji jest dość obszerna i ciągle jest rozwijana. Należy tu podkreślić, że strategia to nie pojedyncza opcja, ale portfel opcji. Są to przy tym opcje powiązane z projektami już zrealizowanymi, obecnie realizowanymi i rozważanymi na przyszłość. Zgodnie z ideą teorii portfela (termin nieodłącznie związany z rynkiem kapitałowym) strategia to nie jest portfel dowolnych projektów, ale odpowiednia ich kombinacja. Oznacza to, że istotne są wzajemne zależności między projektami, tak, by uzyskać „efekt portfela” (tzn. zdwersyfikować, zmniejszyć ryzyko) i wykorzystać efekt synergii (tzn. zwiększyć wartość w efekcie pozytywnych oddziaływań). Okazuje się, że teoria wyceny opcji uwzględnia interakcje między projektami [1, s. 227-256]. Wydaje się, że teoria wyceny opcji, jako pewna koncepcja, jest też w ścisłym związku z propagowanym przez Mintzberga [11, s. 107-114] myśleniem strategicznym i jest krokiem na drodze do zmierzenia wartości wizji.

Zakończenie

Idea opcji rzeczowych na pewno nie jest gotową receptą na sukces firmy, ale wydaje się, że może poprawić jakość zarządzania, gdyż stanowi pewien postęp w mierzeniu tego co dotychczas umykało wszelkim kwantyfikacjom: ludzkiej aktywności, zdolności przewidywania i reagowania na zmiany. Wydaje się, że myślenie w kategoriach opcji ułatwia akceptację projektów, których aktualna wartość nie jest wysoka, ale ich realizacja zapewnia firmie zdobycie na przykład przewagi nad konkurentami. Dotyczy to zwłaszcza projektów wymagających wysokich nakładów na badania i rozwój, na badania marketingowe czy kampanie reklamowe, których efek-

tywność potwierdzana jest w okresach znacznie dłuższych niż przeciętnie rozważane horyzonty czasowe.

Niezwykle ważne w gospodarce rynkowej jest także to, że koncepcja opcji wyraźnie wiąże decyzje podejmowane w firmie z rynkiem finansowym, gdzie wartość tych decyzji jest weryfikowana. Teoria wyceny opcji jest też reakcją na nieadekwatność klasycznych metod wyceny dla firm działających w dynamicznym otoczeniu. Ponadto umożliwia aktywne zarządzanie ryzykiem. Ryzyko traktowane jest tu bowiem jako szansa, która może być wykorzystana. Jest to narzędzie dla tych, którzy czują, że dążenie do realizacji ryzykownych projektów jest metodą na uzyskiwanie lepszych niż przeciętne rezultatów. Opcje mogą tylko zwiększyć wartość i właśnie istnienie tej asymetrii przesądza akceptowanie tej prostej od strony koncepcji, ale niełatwej od strony formalnej, metodologii.

LITERATURA:

- [1] M. Amram, N. Kulatilaka (1999), *Real option. Managing strategic investment in an uncertain world*, Harvard Business School Press.
- [2] A. Black, P. Wright, J. E. Bachman (2000), *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy. Kształtowanie wyników spółek*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- [3] A. Damoradan (1997), *Value creation and enhancement: back to the future*, maszynopis, Nowy Jork.
- [4] T.E. Copeland, P.T. Keenan (1998), *How much is flexibility worth*, The McKinley Quarterly Nr 2.
- [5] K. Jajuga, K. Kuziak, P. Markowski (1997), *Inwestycje finansowe*, Wydawnictwo AE, Wrocław.
- [6] T. Koller, (1994), *What is value -based management?* The McKinley Quarterly Nr 3.
- [7] H. Lange, S. Owen (1999), *Enterprise-wide risk management and shareholder value*, in *risk management in businesss*, The Third International Stockholm Seminar on Risk Behaviour and Risk Management 14-16 June 1999, Stockholm.

- [8] K.J.Leslie, M.P. Michaels (1997), The real power of real options, The McKinsey Quarterly nr 3.
- [9] T. Luehrman, (1998), Investment opportunities as real options: getting started on the numbers, Harvard Business Review Nr 4.
- [10] T. Luehrman, (1998), Strategy as a portfolio of real option, Harvard Business Review Nr 5.
- [11] H. Mintzberg, (1994), The fall and rise of strategic planning, Harvard Business Review nr 1.
- [12] R. Normann, R. Ramirez, (1993), From value chain to value constellatiollation: designing interactive strategy, Harvard Business Review, Nr 4.
- [13] A. Rappaport, (1999). Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora. WIG PRESS, Warszawa.
- [14] P. de Ruijter, N. Janssen, (1999), (Real) option thinking and scenarios, Discussion paper, <http://www.gbneurope.nl/pruijter/options.htm>
- [15] L. Trigeorgis, (1998), Real Options. Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation, The MIT Press.

Rozdział 14.

Badanie jako element identyfikacji misji organizacji

Z dużym prawdopodobieństwem możemy określić misję mianem jednego z najbardziej niewymiernych składników organizacji. Wielu praktyków pomija zasadność koncentrowania się na misji traktując ją jako detal nieomal dekoracyjny. Oczywiście każde przedsiębiorstwo realizuje jakąś tam misję, funkcje w otoczeniu. Powstaje pytanie czy brak identyfikacji misji może przeszkodzić w rozwoju? Czy misja zapisana, rozumiana pomaga w sposób efektywny, mierzalny?

Słusznym wydaje się pogląd Piotra Dwojackiego „(...) z poczucia niewystarczalności samych tylko ekonomicznych motywów działania w gospodarce wzięło się pojęcie misji przedsiębiorstwa”[1]. Idąc tym torem rozumowania można sformułować tezę, iż misja jest żywym przejawem dążeń organizacji do doskonałości.

Od czego zacząć w przypadku misji? Idealną jest sytuacja tworzenia organizacji od podstaw, gdzie proces kreacji misji powinien zapoczątkować wszystkie działania. W praktyce pytanie „Kim jesteś?” stawiane jest w różnorodnych sytuacjach i należy pamiętać, iż powinno być pierwsze, przed pytaniem: „Dokąd idziesz?”.

Proces identyfikacji misji jest ciągiem działań polegających na: odkryciu — zrozumieniu — przypomnieniu — uświadomieniu organizacji swych rdzennych wartości. W tej pracy przedstawiony jest pierwszy etap w zaproponowanym układzie polegającym na zbadaniu obecności, czy też „poziomu świadomości” własnej tożsamości wyrażonej w postaci deklaracji misji.

Pamiętając o jej „ulotności”, o tym iż pojęcie to nie jest usystematyzowane w sposób, który pozwala na zapisanie w postaci prostego algorytmu

mu badaniu postawione zostały następujące cele: obserwacja funkcjonowania misji w sferze pojęciowej (niejako sprawdzenie, czy wiadomo, co to takiego)? badanie poszczególnych deklaracji w sferze semantycznej (typowa konstrukcja względem podanych wzorców), ustalenie zaangażowanych w kreowanie deklaracji misji, określenie funkcji spełnianych przez misje w firmach, funkcjonowanie misji w zdywersyfikowanych przedsiębiorstwach (czy można mówić o relatywizmie misji? Czy deklaracje misji w takich organizacjach popadają w konflikt?) ustalenie różnic w pojmowaniu koncepcji misji.

Dodatkowo, jako uzupełnienie merytoryczne podano w ankiecie w dwóch układach algorytmy próbujące stabilizować pojęcie — autorstwa [2, 3, 5, 6, 7].

Pierwsza para przedstawia fundamentalne zapytania dotyczące misji (specjalnie dobrany został układ zagranicznego i polskiego badacza procesów zarządzania). Amerykańscy autorzy zaś proponują ustalenie najczęstszych elementów deklaracji misji, tym samym dążą do zbudowania algorytmu, którego wartość ocenić mają badani.

Ostatnim celem badania jest odpowiedź na pytanie, czy w zależności od czynników osobistych (wiek, staż pracy, wykształcenie itd.) istnieją różnice w rozumieniu misji.

Oto układ ankiety:

Misja — ankieta

Szanowni Państwo,

przedstawiona poniżej ankieta próbuje pod określonym kątem ocenić misję firmy, jej funkcjonowanie i rozumienie przez menadżerów.

Proszę zakreślić odpowiednie pole krzyżykiem X bądź rozwinąć odpowiedź tam, gdzie jest na to miejsce.

1. Czy Pana(i) firma ma misję?

☐ tak

☐ nie

☐ jest w trakcie
przygotowania

☐ zamierzam się
tym zająć

2. Czy misja jest konkretnie zapisana w postaci deklaracji?

☐ tak

☐ nie

☐ jest w trakcie
przygotowania

Proszę zapisać deklarację misji Pana(i) firmy:

3. Które z prezentowanych niżej podejść (sformułowanych w postaci fundamentalnych pytań) wyjaśniających pojęcie misji wydaje się Pani(u) lepsze (postaw znak ✓):

☐ wg DRUCKERA

- Czym jest nasz biznes?
- Kto jest naszym klientem?
- Co stanowi wartość dla klienta?
- Czym będzie nasz biznes w przyszłości?
- Jakie jest społeczne przeznaczenie (posłannictwo)?

☐ wg KRZYŻANOWSKIEGO

- Po co firma istnieje?
- Do czego dąży?
- Co ma osiągnąć?
- Czyje (podmiot) i jakie (przedmiot) zaspokajają potrzeby?

9. Czy w Pana(i) firmie występuje więcej niż 1 deklaracja misji związana z innym rodzajem zdywersyfikowanej działalności?

- ☐ tak ☐ nie

jeśli tak, to proszę zapisać inne deklaracje misji firmy:

10. Czy misja Pana(i) firmy pomaga w pracy? Jeśli tak, to w jakiej sferze?

- ☐ nie

Tak, pomaga w:

- | | |
|---|--|
| ☐ kreowaniu strategii | ☐ realizowaniu strategii |
| ☐ budowaniu kultury organizacyjnej | ☐ ustalaniu celów |
| ☐ reklamie i public relations | ☐ kontakcie z pracownikami |
| ☐ wzroście zysku netto | ☐ kontaktach z pracownikami |
| | ☐ walce z konkurencją |

☐ w innych sferach:

11. Jeśli w Pana(i) firmie nie ma misji, proszę o odpowiedź, dlaczego nie ma konkretnie sprecyzowanej misji:

- | | |
|--|--|
| ☐ brak czasu | ☐ brak powiązań z praktyką zarządzania |
| ☐ misja to wymysł teoretyków | ☐ misja nie jest potrzebna, by rozwijać firmę |
| ☐ inne powody:
..... | |

12. Informacje o osobie wypełniającą ankietę:

Płeć: ☐ Kobieta ☐ Mężczyzna

Wykształcenie:

Zajmowane stanowisko:

Ile lat na kierowniczym stanowisku: lat.

Firma: ☐ produkcyjna ☐ handlowa
☐ usługowa ☐ inna:

Liczba pracowników:

Branża:

Roczny przychód w USD:

Data wypełnienia ankiety:/...../.....

Collins i Porras — kanadyjscy naukowcy — przedstawiają metodologię „odkrywania” misji w formie bardzo praktycznej, namacalnej. Wydaje się, że tego rodzaju podejście jest o wiele bardziej przystępne niż inne wpasowywanie kategorii misji w zbyt standardowe formy. Pierwsza z propozycji nazywa się Grupa Marsa. Przed zaangażowanymi w proces kreowania wizji postawiona zostaje wyimaginowana sytuacja odtworzenia najlepszych atrybutów organizacji na innej planecie. Jedynym warunkiem jest jednak ograniczona ilość miejsc w rakiecie dla pięciu, maksymalnie siedmiu osób. Kto zostanie wysłany. Przede wszystkim ci, z największym poziomem znajomości najgłębszych wartości firmy, wiarygodnymi zdolnościami i najwyższym poziomem kompetencji. W ten prosty (przynajmniej z założenia) sposób otrzymujemy grupę indywidualności, która powinna pracować nad identyfikacją wartości, wizją i misją organizacji.

Autorzy tego pomysłu następującymi słowami opisują „Grupę Marsa”. „(...) they are exemplars of those values — a representative slice of the company’s genetic code”. [8] Każda, nawet globalna, ogólnościowa organizacja posiada ludzi, którzy pasowaliby do „załogi Marsa”.

Najważniejszym jest by potrafić połączyć indywidualizm z pracą dla organizacji. Ludzie zaangażowani w proces stanowienia deklaracji wizji, misji powinni być w stanie odpowiedzieć na kilka pytań :

1. Jakie wartości wnosisz osobiście do swojej pracy?
2. Co przekazał byś swoim dzieciom o wartościach, które czerpiesz z pracy i które masz nadzieję, że będą pozyskiwać z ich własnej jako dorośli?
3. Jeśli obudziłbyś się jutro z wystarczającą ilością pieniędzy by przestać pracować, czy kierowałbyś się do końca życia tymi wartościami,
4. Czy za sto lat byłyby dla Ciebie ważne, tak jak dziś?
5. Czy utrzymywał byś te wartości, nawet jeśli jedna lub kilka z nich stałyby się konkurencyjnie niekorzystne ?
6. Jeślibyś jutro budował nową organizację o innym profilu pracy, które z wartości wkomponowałbyś bez względu na rodzaj działalności?

Ostatnie trzy pytania wydają się szczególnie istotne ponieważ wprowadzają kategorię bezwzględnej stałości w czasie, pomimo zmian warunków i strategii.

Innym sposobem „odkrywania” sedna własnej egzystencji jest metoda „Five why?”. Rozpocząć należy od zwykłego opisanie swoich produktów, usług i następnie zadania pięć razy pytania: „Dlaczego jest to istotne?”

Po kilku kolejnych odpowiedziach dociera się do fundamentalnych, pierwotnych powodów ustanowienia organizacji. Można domniemywać, iż odbywa się to w początkowo odruchowo - udzielając natychmiastowych, wręcz opartych na sloganach reklamowych odpowiedzi. W miarę wyczerpywania zasobu oficjalnych „prawd” wyjaśnianie „dlaczego?” staje się coraz bardziej skomplikowane i głębokie.

W procesie identyfikacji misji przedstawiono dwa mogące równolegle funkcjonować narzędzia. Badanie jako element systematyzujący, pomocny w diagnozie stanu organizacji oraz dwie metody przybliżające kategorię misji w sposób praktyczny. Wydaje się, iż taką drogą — uzupełniając pracę nad tożsamością organizacji — uzyskany efekt może być lepszy od przyjmowania tylko jednej z metod; przyswojenie zaś problematyki przez osoby uwikłane w proces identyfikacji misji głębsze.

Podczas tworzenia koncepcji badania misji pojawia się zasadniczy problem:

W jaki sposób sformalizowanym badaniem objąć ramy tak niejednorodnego terminu, jak misja?

Podstawowym postulatem każdego sensownego poszukiwania naukowego jest sprowadzenie niejako do wspólnego mianownika tematyki,

by dała się w miarę jednolicie oszacować statystycznie oraz by wnioskowanie było możliwe do ogarnięcia procesem logicznym.

W przypadku misji z pewnością najlepiej byłoby pozostawić maksymalnie dużą dowolność w formułowaniu odpowiedzi, gdyż sam temat jest niezwykle zachęcający do kreacji. Niezwykła w nim też doza humanizmu, który odpowiednio okiełznany przez wyedukowanych menedżerów, może zapewnić rewelacyjne „paliwo” dla całej organizacji. Na długie lata.

LITERATURA:

- [1] Dwojacki P. „Misja” Przegląd organizacji” 10/95 s.13
- [2] Abell D.F.: Defining the business: the starting point of strategic planning. New York: Prentice-Hall 1980.
- [3] Drucker P.: Management: tasks, responsibilities and practices. New York: Harper & Row 1973.
- [4] Hamel G., Prahalad C.K.: Strategic intent „Harvard Business Review” 1989 NR 5-7.
- [5] Pearce II J.C.: The company mission as a strategic goal „Sloan Management Review” 1982 nr 23.
- [6] Want J.H.: Corporate mission „Management Review” 1986 nr 75(8).
- [7] Wawrzyniak B.: Polityka strategiczna przedsiębiorstwa. Warszawa: PWE 1989.
- [8] Collins James C., Porras Jerry I. „Building Your Company's Vision” Harvard Business Review” September-October 1996, p.68 : „(...) są oni uosobieniem tych wartości, reprezentatywną częścią genetycznego kodu firmy.”

Rozdział 15.

Metodologiczne problemy badania strategii przedsiębiorstw w sektorach globalnych

Zagadnienia wstępne

Obserwujemy rosnące zainteresowanie polskich menedżerów globalizacją i problemem zagrożeń konkurencyjnych. Wydaje się to zrozumiałe, gdyż Polska od czasu wprowadzenia gospodarki rynkowej włączona została w orbitę światowej gospodarki i jest obszarem penetracji wielu firm globalnych i wielonarodowych. Globalne firmy takie, jak Unilever, ABB, PepsiCo, IBM, Microsoft i dziesiątki innych są konkurentami, dostawcami i nabywcami polskich przedsiębiorstw. Fakt ich działania w Polsce musi być analizowany przez polskie firmy poprzez pryzmat zarówno szans jak i zagrożeń rozwojowych.

Szansą wynikającą z działalności wielkich globalnych firm w Polsce jest poprawa koniunktury gospodarczej związanej z wysokim poziomem bezpośrednich i pośrednich inwestycji zagranicznych. Jest to czynnik rozwijający popyt, podnoszący siłę nabywczą, dynamizujący wymianę gospodarczą. Dla wielu polskich przedsiębiorstw powstaje szansa powiązania się z firmami globalnymi kontraktami kooperacyjnymi. Zostanie dostawcą firmy globalnej nie tylko daje możliwości sprzedaży, ale zmusza polskie przedsiębiorstwo do podnoszenia jakości wyrobów, zdobywania certyfikatów, obniżania kosztów. Prawidłowe stosunki kooperacyjne uruchamiają proces uczenia się słabszego partnera. To z kolei wraz z opinią dostawcy światowego koncernu podnosi konkurencyjność polskich przedsiębiorstw

i da im z czasem szanse podjęcia samodzielnej konkurencji w niszy europejskiej lub światowej.

Istnienie firm globalnych jest też korzystne dla przedsiębiorstw, które nabywają produkowane przez nich materiały, surowce, podzespoły i usługi. Podnosi to siłę negocjacyjną wobec polskich dostawców, daje dostęp do markowego, niekiedy tańszego zaopatrzenia, daje markowy produkt, o podniesionej wartości konkurencyjnej.

Istnienie firm zagranicznych jest największym zagrożeniem dla producentów z tego samego sektora, ze względu na silne ich dużą konkurencyjność zarówno na rynku polskim, jak i w eksporcie. Strategią wymuszoną dla polskich przedsiębiorstw staje się w tych warunkach bazowanie na przywiązaniu polskich klientów do krajowej marki, obniżanie ceny lub uciekanie do nisz nieopłacalnych dla dużych koncernów. Dla niektórych konkurentów istnienie globalnej firmy jest szansą na korzystną akwizycję lub alians strategiczny. Kosztem całkowitej (akwizycja) lub częściowej (alians) utraty samodzielności polskie przedsiębiorstwo staje się dzięki partnerowi uczestnikiem światowego rynku lub przynajmniej podnosi się jego konkurencyjność na rynku krajowym. Problemem dla polskich przedsiębiorstw jest dziś znalezienie dla siebie miejsca obok przedsiębiorstw wielonarodowych i globalnych, opracowanie strategii skutecznej z nimi konkurencji lub owocnej kooperacji.

Generalnie pozytywny wpływ obecności na krajowym rynku dużych firm zagranicznych, w tym koncernów międzynarodowych jest zauważany i doceniany przede wszystkim przez konsumentów i badaczy gospodarki. Natomiast z punktu widzenia krajowych producentów obecność międzynarodowych koncernów jest postrzegana jako zagrożenie, gdyż zmusza je do zmiany dotychczasowej strategii i zrewidowania możliwości dalszego działania na swoim rodzimym rynku.

Problem znalezienia skutecznej strategii działania w sektorach, w których działają firmy globalne nie jest polskim problemem. Od lat naukowcy obserwują, jak krajowe firmy w krajach rozwijających się radzą sobie w takich sytuacjach. Teoretycznie przedsiębiorstwo lokalne ma następujące możliwości strategiczne:

- 1) Wycofanie się z rynku krajowego, ewentualnie zmiana rynku lub sektora
- 2) Ucieczka do niszy, która nie interesuje międzynarodowej firmy
- 3) Podjęcie współpracy z międzynarodowym konkurentem
- 4) Podjęcie konkurencji na rynku krajowym

Wybór jednej ze strategii zależy od sposobu zachowania się firmy międzynarodowej na krajowym rynku, podatności sektora na globalizację, aspiracji i strategicznych kompetencji firmy krajowej.

W Polsce nie przeprowadzono dotąd badań pokazujących reakcje polskich przedsiębiorstw na pojawienie się w ich sektorze dużych przedsiębiorstw zagranicznych. Problem konkurowania polskich przedsiębiorstw z zagranicznymi koncernami jest szczególnie ciekawy i dramatyczny w sektorach o dużym potencjale globalizacyjnym Zespół Katedry Zarządzania w Gospodarce, który podjął w ubiegłym roku ten temat badawczy napotkał na szereg barier utrudniających prowadzenie takich badań.¹ W badaniach chcieliśmy spojrzeć na fakt obecności dużych międzynarodowych przedsiębiorstw z punktu widzenia firm działających na krajowym rynku. Pomijając oczywiste ograniczenia wynikające z bardzo ograniczonych środków na badania i trudności wejścia do przedsiębiorstw z badaniami natknęliśmy się na szereg problemów metodologicznych, bez rozwiązania których trudno jest odnieść sukces badawczy. W rozdziale tym przedstawi ono najważniejsze dylematy metodologiczne związane z podjęciem badań. Istnieją tu dwa główne problemy metodologiczne: wybór podejścia badawczego oraz zdefiniowanie i pomiar potencjału globalizacyjnego sektora.

Wybór podejścia badawczego

W praktyce badawczej możliwe są dwa podejścia do badania zachowań strategicznych przedsiębiorstw: podejście sektorowe i podejście podmiotowe. Podejście sektorowe polega na wyborze sektorów do badań według z góry przyjętych kryteriów, zbadaniu ich podatności na globalizację, zmian zachodzących w przekroju globalnym, europejskim i krajowym. Na tle sektora umieszcza się wybranych lub wszystkich uczestników sektora i opisuje relacje i reakcje między nimi. W podejściu tym zakłada się, że strategia polskiego przedsiębiorstwa jest reakcją na zmiany zachodzące w sektorze, a przede wszystkim na decyzje strategiczne podejmowane przez najważniejszych konkurentów.

¹ Badania statutowe pn. „Zachowania polskich przedsiębiorstw w szybko globalizujących się sektorach”. SGH, Warszawa 1999

Podejście to nie wymaga wnikania w mechanizm podejmowania decyzji strategicznych. Przedsiębiorstwo jest tu traktowane jako „czarna skrzynka”, która wejścia informacyjne i zasileniowe przetwarza na określone decyzje. Kryterium doboru sektorów do badań powinna ich duża podatność na globalizację przyjęta z założenia, *ex ante*. Można też dla porównania różnic w zachowaniach strategicznych przedsiębiorstw dobrać do badań grupę sektorów podatnych i niepodatnych na globalizację.

Podejście podmiotowe eksponuje spojrzenie od wewnątrz przedsiębiorstwa, wymaga zbadania sposobu postrzegania przez decydentów zmian w otoczeniu i zachowaniach konkurentów oraz odtworzenia mechanizmu podejmowania decyzji strategicznych. W podejściu podmiotowym eksponowany jest aspekt polityki strategicznej badanej firmy, a nie specyfika sektorowa przemysłu. Obiektem badanym może być przedsiębiorstwo zagraniczne lub polskie. Przedmiotem badań jest sposób percepcji przez przedsiębiorstwo zmian zachodzących w otoczeniu i mechanizm podejmowania decyzji strategicznych dotyczących rozwoju i sposobów konkurowania.

Wiele względów, w szczególności praktycznych przemawia za wyborem podejścia sektorowego do badania zachowań strategicznych przedsiębiorstw. Decydują o tym następujące przyczyny:

- 1) Ze względu na niechęć polskich przedsiębiorstw do udzielania wywiadów i w ogóle wpuszczania badaczy do przedsiębiorstw bardziej realne wydaje się obserwowanie przedsiębiorstw z zewnątrz i rejestrowanie ich strategicznych reakcji.
- 2) Podejście sektorowe pozwala lepiej zrozumieć logikę zachowań strategicznych, gdyż wiąże je ze zmianami zachodzącymi w całej gospodarce, sektorze oraz w zachowaniach uczestników sektora i eliminuje subiektywne sposoby wyjaśnienia zachowań przedsiębiorstw.
- 3) Badania sektorowe są mniej pracochłonne i tańsze — w rezultacie można nimi objąć większy obszar gospodarki i mieć szerszą podstawę do formułowania uogólnień.

Zaletą podejścia podmiotowego jest możliwość odtworzenia mechanizmu podejmowania decyzji strategicznych, percepcji szans i zagrożeń przez kierownictwo przedsiębiorstwa, zarejestrowania zmian, jakie spowodowała globalizacja sektora w działalności przedsiębiorstwa. Tylko przy podejściu podmiotowym można zweryfikować tezę, że wejście w orbitę

konkurencji globalnej wymusza w krajowych przedsiębiorstwach procesy przystosowawcze i zbadanie istoty tych procesów.

Optymalne wydaje się połączenie obu podejść badawczych. Na przykład w pierwszym etapie badań można wybrać i zbadać sektory o dużym potencjale globalizacyjnym i zarejestrować istotne zmiany zachodzące w zachowaniach uczestników sektora, następnie w drugim etapie badań wybrać kilka przedsiębiorstw np. lidera krajowego i firmę niszową, wejść z badaniami do wybranych przedsiębiorstw i znaleźć rzeczywiste motywy i przesłanki podejmowanych przez nie decyzji strategicznych.

Zdefiniowanie i pomiar potencjału globalizacyjnego sektora

Za sektor globalny można uznać sektor, w którym znaczącą część rynku zajmują firmy globalne prowadzące między sobą grę konkurencyjną w skali całego świata, a strategiczna sytuacja konkurentów na podstawowych rynkach regionalnych lub krajowych zależy w znacznym stopniu od ich ogólnej sytuacji w skali światowej [1, s. 270]. Można przyjąć, że podatność na globalizację jest cechą stopniowaną i każdy sektor ma jakiś potencjał globalizacyjny, czyli zdolność do kształtowania w jakimś zakresie warunków do globalnej konkurencji. W przypadku wielu sektorów ten potencjał globalizacyjny będzie minimalny, w innych duży. Sektory o dużym potencjale globalizacyjnym będą nazywać sektorami podatnymi na globalizację lub sektorami szybko globalizującymi się.

Znajomość potencjału globalizacyjnego i uczestników gry konkurencyjnej jest niezbędnym wymogiem ustalenia racjonalnych zasad rozwoju i konkurencji na rynku krajowym i międzynarodowym. Ważnym problemem metodologicznym jest zatem zdefiniowanie i pomiar potencjału metodologicznego sektora.

Według M.E.Portera potencjał globalizacyjny sektora zależy od liczby i siły oddziaływania czynników sprzyjających globalizacji i czynników hamujących ten proces, a sektor nabiera charakteru globalnego ponieważ istnieją korzyści wynikające z konkurencji firm na wielu rynkach w skoordynowany sposób. Do czynników sprzyjających globalizacji M.E.Porter zalicza [1.s. 272-275].:

- względną przewagę czyli fakt występowania w niektórych krajach kosztów lub korzyści komparatywnych,
- ekonomie skali produkcji
- doświadczenie w skali globalnej,
- logistyczne ekonomie skali
- marketingowe ekonomie skali,
- ekonomie skali w zaopatrzeniu,
- zróżnicowanie wyrobów w sensie korzyści kraju pochodzenia,
- wyłączność techniki w sensie wysokich nakładów na technologie i trudności w ich kopiowaniu,
- mobilność produkcji czyli brak przeszkód w lokowaniu różnych etapów procesu produkcji w różnych krajach.

Czynniki niesprzyjające globalizacji M.E.Porter podzielił na trzy grupy:[1.s. 276-278].

Przeszkody ekonomiczne:

- wysokie koszty transportu i składowania,
- odmienne potrzeby klientów,
- brak dostępu do kanałów dystrybucji,
- konieczność zatrudniania krajowych sprzedawców,
- konieczność dokonywania napraw na miejscu,
- wrażliwość rynków na opóźnienia,
- złożona segmentacja rynków geograficznych,
- brak popytu w skali światowej.

Przeszkody związane z zarządzaniem:

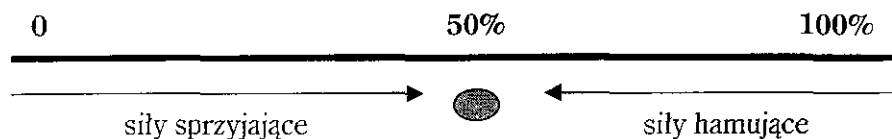
- zróżnicowane zadania marketingowe,
- zintensyfikowane usługi lokalne, szybkie zmiany techniczne.

Przeszkody instytucjonalne:

- przeszkody ze strony państwa,
- przeszkody wynikające ze sposobu postrzegania lub dotyczące zasobów.

M.E.Porter zwraca uwagę, że chociaż podatność na globalizację jest cechą sektora, to czynnikiem sprzyjającym lub niesprzyjającym globalizacji mogą być pewne cechy przedsiębiorstwa, m.in. charakter i wielkość zasobów, świadomość i kwalifikacje kadry, poziom techniki i technologii.

Posługując się opisaną wyżej definicją sektora globalnego i listą czynników sprzyjających i niesprzyjających globalizacji można w sposób poglądowy przedstawić aktualny potencjał globalizacyjny sektora jako wynik siły oddziaływania dwóch grup czynników: sprzyjających i hamujących globalizację:



Rysunek 1 Określanie potencjału globalizacyjnego sektora w oparciu o definicję Portera

W badaniach można zastosować koncepcję pola sił K.Lewina i zmierzyć potencjał globalizacyjny poprzez badanie relacji między siłą oddziaływania czynników sprzyjających i siłą oddziaływania czynników hamujących skorygowanych możliwością wpływu przedsiębiorstw sektora na działanie tych sił.

Koncepcja pomiaru potencjału globalizacyjnego G.S.Yipa, chociaż opiera się na klasyfikacji i definicji Portera jest o wiele bardziej uporządkowana, lepiej zoperacjonalizowana i jej przydatność do badań jest w związku z tym większa. G.S.Yip wykorzystując omówioną już klasyfikację czynników globalizacyjnych na rynkowe, kosztowe, rządowe i konkurencyjne proponuje sporządzenie zestawu kilkudziesięciu mierników globalizacji, który pozwoli oceniać potencjał globalizacyjny dowolnego sektora i porównywać różne sektory pod względem ich podatności na globalizację [2.s. 260].

Mierniki potencjału globalizacyjnego sektora zostały przez Yipa zbierane, przekonsultowane i sprawdzone w ponad pięćdziesięciu przedsiębiorstwach z krajów rozwiniętych przy współudziale kierownictw tych przedsiębiorstw. Nie ma żadnej podstawy, aby wątpić w słuszność doboru czynników pomiaru i ich praktycznej operacjonalizacji.

Istnieje, jak się wydaje, potrzeba opracowania własnego zestawu narzędzi pomiaru potencjału globalizacyjnego sektora, ograniczenia zestawu mierników globalizacji do kilku lub kilkunastu, które jesteśmy

w stanie oszacować na podstawie opracowanej przez nas analizy sektora. Metodę proponowaną przez Yipa proponujemy potraktować jako wersję docelową, kontentując się dla potrzeb naszych badań wersją uproszczoną. Problemem nierozstrzygniętym pozostaje dobór mierników z listy Yipa, które z jednej strony dobrze charakteryzowałyby potencjał globalizacyjny sektora, a z drugiej były łatwe do zmierzenia.

Kolejnym problemem metodologicznym pomiaru potencjału globalizacyjnego jest wybór zakresu geograficznego rynku, którego ten pomiar dotyczy. Zdaniem Yipa czynniki globalizacji mogą mieć charakter regionalny, kontynentalny lub globalny. Wynika z tego, że pomiar potencjału globalizacyjnego może być dla tego samego sektora robiony w różnych wymiarach. Rozróżnienie to jest istotne szczególnie dla krajów typu „emerging markets”. Kraje te ze względu na pewne zapóźnienie i zazwyczaj większy niż w krajach rozwiniętych zakres własności państwowej i regulacji rządowych mogą mieć niskie wskaźniki zaawansowania globalizacyjnego. Jednak w momencie wejścia ich w orbitę działania rynków rozwiniętych zostaną one nagle wystawione na konkurowanie w sektorach o dużo wyższym potencjale globalizacyjnym. Pomiar potencjału globalizacyjnego docelowych rynków pozwoli określić przyszłe wyzwania konkurencyjne i prognozować tempo globalizacji sektorów na rynku narodowym oraz na przyszłych rynkach eksportowych.

Uważam za niesłuszne szacowanie potencjału globalizacyjnego na różnych poziomach: świata, regionu i kraju. Proponuję przyjąć, że potencjał globalizacyjny jest oznaczany w skali całego świata. Zróżnicowane warunki działania na określonym rynku regionalnych lub lokalnym powinny być traktowane, jako czynniki zachęcające lub zniechęcające firmy międzynarodowe do lokowania swojej działalności na określonym rynku, a nie jako czynniki osłabiające lub wzmacniające potencjał globalizacyjny sektora.

Rozbudowując zestaw narzędzi analizy potencjału globalizacyjnego można opracować profil globalizacyjny sektora. Profil globalizacyjny jest graficznym przedstawieniem oceny potencjału globalizacyjnego w oparciu o ocenę zestawu kryteriów przyjętych do oceny. Narzędzie to może być zastosowane do charakterystyki potencjału obecnego i docelowego sektorów. Wykorzystując skróconą listę mierników globalizacji można pokazać przykładowy profil globalizacyjny sektora:

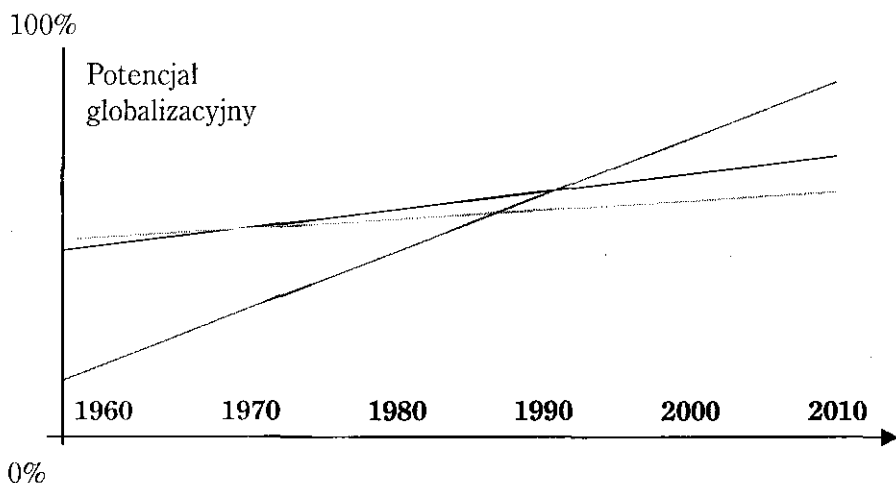
Mierniki globalizacji	Ocena kształtowania się mierników w sektorze X		
	niski	średni	wysoki
Udział w kosztach globalnego produktu kosztów elementów, które mogą być wspólne dla całego świata		X	
Udział w kosztach marketingu działań akceptowanych na całym świecie			X
Udział w światowym rynku zapewniający minimalną opłacalność produkcji		X	
Udział kosztów B+R w rocznych przychodach sektora			X
Udział eksportu w rynku światowym		X	
Udział importu w rynku światowym		X	
Standaryzacja techniczna i marketingowa produktów w skali światowej			X

Rysunek 2 Profil globalizacyjny sektora X*Źródło: opracowanie własne*

Określenie obecnego potencjału globalizacyjnego sektora nie wystarczy do zbudowania prawidłowej strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Potencjał ten ulega zmianie z czasem. Wiele sektorów, które do tej pory odznaczały się wyjątkowo niskim potencjałem globalizacyjnym na skutek ujednolicenia standardów technologicznych i marketingowych, a także aktywnej promocji producentów i handlowców nabyło wiele cech sekto-

rów globalnym. Przykładem może być chociażby sektor jogurtów, soków, czy niektórych wyrobów przemysłu mięsnego, mających do tej pory charakter sektorów narodowych, a co najwyżej regionalnych. G.S.Yip przestrzega, że nie należy pochopnie rezygnować z prób globalizacji w sektorach uznanych obecnie za nieglobalne ponieważ, potencjał globalizacyjny sektora zmienia się z czasem, a duże firmy z sektora swoim działaniem mogą uczynić sektor bardziej podatnym na globalizację. Ponadto różne czynniki sektora mogą działać odmiennie: jedne przyspieszać, a inne spowalniać globalizację. Przedsiębiorstwo może opierać swoją strategię globalizacji działalności na tych czynnikach sektora, które są nośnikami globalizacji[2.s. 85].

W związku z tym jest sens pomiaru obecnego i przyszłego potencjału globalizacyjnego sektora. Obecny potencjał globalizacyjny określa zaawansowanie globalizacyjne sektora, przyszły potencjał określa natężenie mierników globalizacji przewidywane w przyszłości. Takie dynamiczne podejście do badania sektorów pozwoli porównywać zaawansowanie globalizacyjne sektora w kolejnych latach czy dekadach a także porównywać dynamikę globalizowania się różnych sektorów:



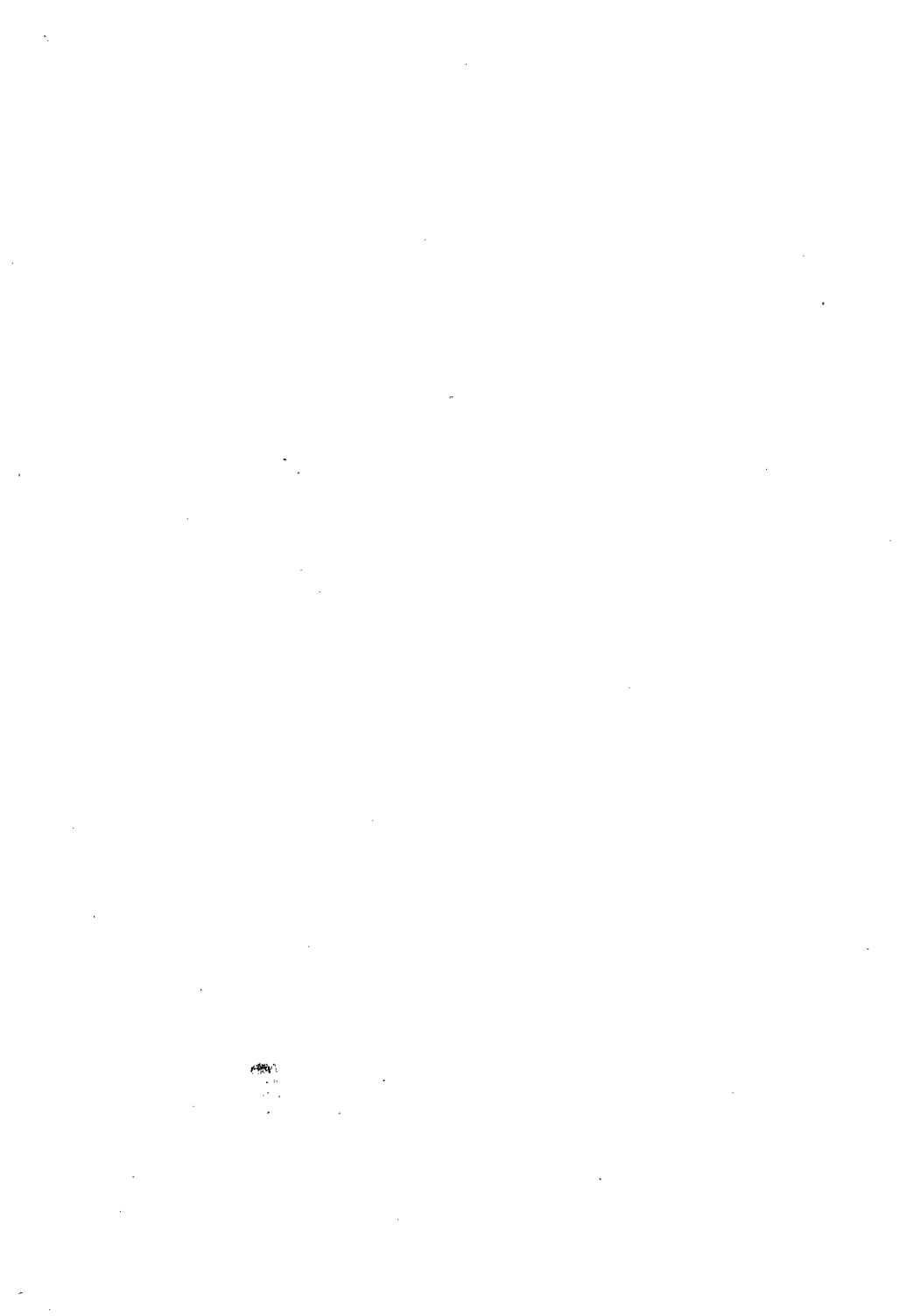
Rysunek 3 *Dynamika potencjału globalizacyjnego sektorów X, Y i Z*

Na zakończenie chcę, na tle przedstawionych tu rozważań metodologicznych, postawić kilka pytań, na które chciałabym otrzymać odpowiedź od innych badaczy:

- 1) Czy jest słuszne preferowanie podejścia sektorowego w badaniach zachowań strategicznych przedsiębiorstw?
- 2) Jak mierzyć potencjał globalizacyjny sektora? Jaki minimalny zestaw mierników globalizacji powinien znaleźć się arkusza mierzącym zaawansowanie globalizacyjne sektora?
- 3) Czy konieczne jest dla wyjaśnienia obecnych strategii przedsiębiorstw badanie dynamiki potencjału globalizacyjnego i szacowanie przyszłego potencjału?
- 4) Czy jest słuszne przyjęcie założenia, że mierzy się potencjał globalizacyjny w skali całego świata, a nie w podziale na świat, regiony i kraje?

LITERATURA:

- [1] M.E. Porter, Strategia konkurencji, PWE, Warszawa 1992
- [2] G.S. Yip, Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna, PWE, Warszawa 1996



Rozdział 16.

Metodyka badania strategii małych i średnich przedsiębiorstw

Zagadnienia wstępne

Znaczenie strategii dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw oraz rola tych przedsiębiorstw w rozwijającej się gospodarce zostały już wielokrotnie przedstawione w literaturze (pisali o tym między innymi: Barringer, Bednarska, Boyd, Bracker, Capon, Hall, Lee, Robinson i Pearce). Wiele innych osób poddaje jednak w wątpliwość istnienie takiego zjawiska, jak strategia w małych przedsiębiorstwach. Jednakże jeśli pod pojęciem strategii kryje się zbiór decyzji zarządczych podejmowanych przez menedżera lub przedsiębiorcę, decyzji, które dotyczą sposobu wykorzystania przewagi konkurencyjnej i mających na celu zmianę pozycji konkurencyjnej na korzystniejszą lub jej ugruntowanie (co umiejscawia strategię na poziomie dziedzin), to wynika z tego, że także i małe przedsiębiorstwa posiadają strategię. Jeśli od zjawiska strategii odróżnione zostanie zjawisko jej przejściowego lub stałego braku [11,s.314], to pozostanie jeden problem, który staje się przyczyną wątpliwości, a mianowicie taki, że strategię te z racji swej natury nie są łatwe do identyfikacji.

Dlatego też praca niniejsza jest propozycją metody identyfikacji i analizy strategii w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Założenia metody

Dominująca w naukach społecznych metoda indukcyjna polegająca na bezpośrednim badaniu zjawisk i uzyskiwaniu na podstawie ich wyników określonych uogólnień [16, s.78] jest metodą, której, od połowy naszego stulecia poczynając, postawiono wiele zarzutów. Informacje na ten temat można znaleźć na przykład w pracy Chalmersa, który indukcjonizm opatrzył przymiotnikiem „naiwny”, a zasadność samej metody w dużym stopniu podważył. Zarzuty Chalmersa wobec metody indukcyjnej można ująć w następujących punktach [7, s.23]:

- metoda indukcyjna stawia badaniom zbyt ściśle wymagania, a ich niedotrzymanie prowadzi do fałszowania wyników,
- wiedza naukowa uzyskana podczas badań nie jest wiedzą udowodnioną, ale wiedzą prawdopodobną, a prawdopodobieństwo prawdziwości wniosków rośnie wraz ze skalą prowadzonych obserwacji,
- formalizacja opisu szeroko rozpowszechnionych przekonań dotyczących nauki obdarzona jest zbyt wielkim zaufaniem,
- twierdzenia i zasady dotyczące ilości obserwacji i ich różnorodności mają charakter subiektywny,
- istnieje możliwość ulegania wrażeniom zamiast dokonywania rzeczywistych obserwacji.

Zarzuty te w szczególnym stopniu dotyczą badania tą metodą małych i średnich przedsiębiorstw. Najistotniejszym z nich jest zarzut wobec wymogu wyboru dużej i różnorodnej próby. Aby odpowiedzieć na pytania o strategię małych i średnich przedsiębiorstw oraz o zależności pomiędzy strukturą i strategią, należałoby zbadać wszystkie branże we wszystkich krajach, wszystkie grupy wiekowe, rozróżnić płeć, wykształcenie, status matrymonialny właścicieli, określić powiązania pomiędzy stanem gospodarki w latach ubiegłych a bieżącym i wiele innych czynników, a i tak zapewne pojawiłyby się pytania, czy jest to pełna lista koniecznych ustaleń.

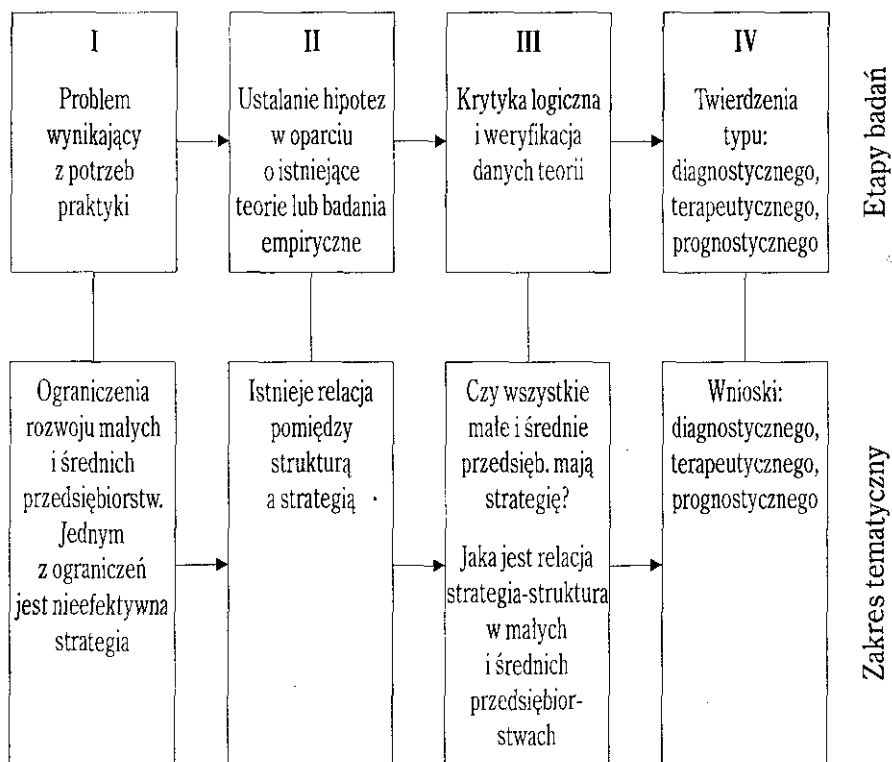
Dlatego też podstawową metodą, która mogłaby być zastosowana w przypadku analizy strategii małych i średnich przedsiębiorstw jest metoda dedukcyjna w szerokim rozumieniu, a metoda indukcyjna miałaby zastosowanie jedynie w przypadkach, gdy określone wnioski odnoszą się do opublikowanych wcześniej wyników badań. Określenie „szerokie rozumienie” użyto w stosunku do przyjętej metody dlatego, że jedynie przy

takim pojmowaniu dedukcji można zaliczyć do niej takie elementy wnioskowania, jak [22, s. 18]:

- wnioskowanie redukcyjne,
- wnioskowanie z analogii.

Badając strategie małych i średnich przedsiębiorstw szczególną uwagę należy zwrócić na problem identyfikacji strategii przyjmowanych przez te przedsiębiorstwa. Dopiero potem analizie poddać można jakość tych strategii oraz możliwe relacje pomiędzy strukturą organizacji a kształtowaniem strategii i jej implementacją.

Proponowana metoda badawcza dotycząca strategii małych i średnich przedsiębiorstw opisana została za pomocą schematu przedstawionego na rysunku 1.



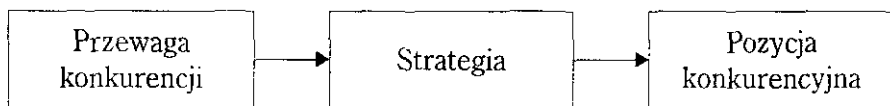
Rysunek 1 Etapły badania strategii małych i średnich przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [22, s. 35]

Założenia modelu

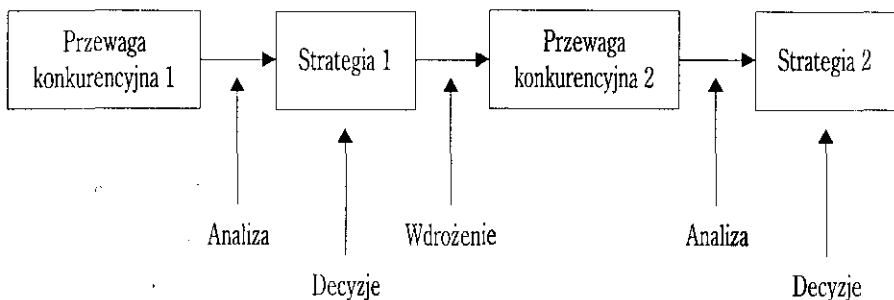
Podstawowy problem pojawiający się podczas identyfikacji strategii małych i średnich przedsiębiorstw to uzyskanie jednoznacznych informacji na temat przyjętej w firmie strategii. Informacje takie są trudne do uzyskania drogą bezpośrednią z następujących powodów:

- w przedsiębiorstwie istnieje ochrona danych o firmie i jej strategii z powodu możliwości przedostania się takich informacji do konkurencji i wykorzystania ich, dlatego, że przewaga konkurencyjna małych przedsiębiorstw jest często łatwa do imitacji,
- strategia nie jest w pełni sformułowana, a zatem przedsiębiorca nie jest w stanie jej jasno i precyzyjnie wyartykułować,
- w historii przedsiębiorstwa zauważyć można ciąg spójnych decyzji lecz znajduje się on poza świadomością przedsiębiorcy.
- Wynika z tego, że dane zbierane bezpośrednio są często niepełne lub nieprawdziwe. Aby uniknąć błędów dotyczących informacji, można opierać się na schemacie wnioskowania, który wykorzystuje model kształtowania strategii przedstawiony na rysunkach 2 i 3. Model ten wprowadzie pomija stronę formalną, jednakże zachowuje charakterystyczne dla przedsiębiorstw elementy dotyczące decyzji strategicznych:
- przewagę konkurencyjną pierwotną, na którą składa się sytuacja w otoczeniu dalszym i bliższym oraz sytuacja wewnątrz przedsiębiorstwa,
- strategię, którą stanowi zbiór decyzji dotyczących pierwotnej przewagi konkurencyjnej (należy zwrócić uwagę na to, że decyzje te mogą być spójne lub niespójne),
- zmianę pozycji konkurencyjnej, którą nazwać można przewagą konkurencyjną wtórną.



Rysunek 2 Kształtowanie strategii w przedsiębiorstwie
Źródło: opracowanie własne

Model przedstawiony na rysunku 2 określony został jako zbiór decyzji oparty na analizie przewagi konkurencyjnej, która w wyniku implementacji strategii zmienia się i podlega dalszej analizie stwarzając ciągle proces decyzyjny weryfikowany poprzez zmieniające się warunki. Kształtowanie strategii powinno być ujęte zatem w sposób dynamiczny. Ujęcie takie przedstawia rysunek 3.



Rysunek 3 *Kształtowanie strategii w przedsiębiorstwie*
— ujęcie dynamiczne
Źródło: opracowanie własne

Ciąg decyzyjny przedstawiony na rysunkach 2 i 3 może stanowić podstawę do wnioskowania jedynie przy określonych założeniach.

Założenie 1

Każde przedsiębiorstwo posiada przewagę konkurencyjną, która może być zidentyfikowana.

Założenie 2

Każdemu rodzajowi przewagi konkurencyjnej odpowiada normatywna strategia.

Założenie 3

Każde przedsiębiorstwo posiada możliwość do określenia pozycji konkurencyjnej. Zmianie pozycji konkurencyjnej na korzystniejszą towarzyszy przynajmniej jeden z następujących symptomów:

- wzrost zatrudnienia,
- wzrost obrotów,
- inwestycje.

Założenie 4

Przedsiębiorstwo, które adaptuje przewagę konkurencyjną w formie prawidłowej normatywnej strategii ma możliwość rozwoju, czyli zmiany pozycji konkurencyjnej na korzystniejszą. Przedsiębiorstwa, które nie wykorzystują swojej przewagi konkurencyjną pozostają na pozycji pierwotnej lub spadają na gorszą.

Założenie to można zapisać w formie implikacji ścisłej [22, s.98]:

$$(A \cdot B) \prec C$$

A — „Istnieje określona przewaga konkurencyjna”,

B — „Przyjęta strategia jest normatywna”,

C — „Przedsiębiorstwo zmienia pozycję konkurencyjną na korzystniejszą”.

Założenie 5

Przewaga konkurencyjna pierwotna i wtórna oraz pozycje konkurencyjne są możliwe do rozpoznania i oszacowania na podstawie obserwacji.

Przy tak sformułowanych założeniach strategię firmy można określić na podstawie pierwotnej przewagi konkurencyjnej i zmiany pozycji przedsiębiorstwa w branży. Jeśli pozycja zostanie zmieniona na korzystniejszą, to można wysnuć wniosek, że przyjęta została normatywna strategia odpowiadająca danej przewadze.

Teza

Jeśli zaistniała sytuacja, w której mamy do czynienia z określoną przewagą konkurencyjną (zdanie A) i przedsiębiorstwo zmienia swoją pozycję konkurencyjną na korzystniejszą (zdanie C), oznacza to, że przyjęta strategia jest strategią normatywną (B).

Teza może być udowodniona pośrednio z definicji implikacji ścisłej, według której „Nie może być tak, by zarazem prawdziwe były oba warunki A i B i nie było C”.

Z analizy literatury dotyczącej zagadnienia przewagi konkurencyjnej wynika, że rodzaje przewag konkurencyjnych można zaszeregować do czterech grup:

- przewaga kosztowa,
- przewaga dyferencyjny,
- przewaga czasowa,
- przewaga relacyjna.

Każdemu rodzajowi przewagi konkurencyjnej odpowiada określona strategia normatywna. Jednakże ograniczenie przewag konkurencyjnych jedynie do czterech podanych grup podczas klasyfikacji strategii normatywnych stanowi zbyt duże uproszczenie i prowadzić może do fałszowania wniosków. Dlatego też w tabeli 1 zamieszczone zostały dokładne informacje dotyczące przewagi konkurencyjnej. Jedynie w przypadkach, w których klasyfikacja strategii odnosi się do innych zagadnień niż przewaga, podano warunki, w których można mówić o danej strategii.

Tabela 1 Rodzaje przewagi konkurencyjnej i strategie normatywne

Kryterium klasyfikacji	Przewaga konkurencyjna oraz warunki	Rodzaj strategii normatywnej
1. Opcja wyboru i radzenia sobie z konkurencją	Kosztowa przy zachowaniu wysokiej jakości	Konfrontacja konkurencyjna
	Dyferencyjny	Budowanie niszy rynkowej
	Dyferencyjny przy ograniczeniu się do wybranego segmentu,	Unikanie konkurencji
	Relacyjna	Kooperacja
2. Relacja pomiędzy firmą, a jej klientami i konkurencją	Kosztowa przy obniżeniu jakości,	Okazja rynkowa
	Kosztowa przy zachowaniu wysokiej jakości	Penetracja rynku

	Dyferencjacyjna	Oferta luksusu lub wysokiej jakości
	Brak przewagi	„Uderz i znikaj”
3. Podejście do konkurencji: atak lub unik.	Dyferencjacyjna przy istniejących już produktach	Budowanie funkcjonalnej odmienności
	Dyferencjacyjna przy ograniczonej ofercie	Zdobywanie relatywnej przewagi
	Dyferencjacyjna z orientacją na nowe produkty	Agresywna inicjatywa
	Dyferencjacyjna przy dużych możliwościach inwestycyjnych	Maksymalna satysfakcja nabywcy
4. Miejsce i narzędzia konkurowania	Dyferencjacja	Zróźnicowanie
	Dyferncjacja w wybranym segmencie	Koncentracja na zróźnicowaniu
	Kosztowa	Niskie koszty
	Kosztowa w wybranym segmencie	Koncentracja kosztowa
5. Spójność strategii	Dyferencjacyjna w dziedzinie innowacji	Poszukiwacz
	Kosztowa	Obrońca
	Brak przewagi, ale istnieje możliwość osiągnięcia równowagi w organizacji.	Analityk
	Brak	Reaktor
6. Dojrzałość klienta	Kosztowa	Operacyjna doskonałość

	Dyferencjacyjna	Przywództwo produktowe
	Czasowa	Bliski związek z klientem
7. Decyzje menedżerskie i właścicielskie	<u>Warunek</u> : decyzje dotyczące strategii podejmuje profesjonalista	Strategia menedżerska
	Warunek: decyzje strategiczne podejmuje właściciel	Strategia właścicielska
8. Zachowania menedżerskie	Warunek: orientacja w zarządzaniu na cele i procesy	Logiczne narastanie
	Warunek: orientacja w zarządzaniu na cele i kulturę organizacji	Kierowane uczenie się
	Warunek: orientacja na cele	Racjonalne planowanie
	Warunek: orientacja na szanse strategiczne	Szukanie okazji
9. Sposób utrzymywania równowagi z otoczeniem	Kosztowa — możliwości ograniczenia relacji z otoczeniem	Izolacja
	Kosztowa — możliwość utrzymania nadmiaru zasobów	Redundancja
	Dyferencjacyjna — elastyczność i duża percepcja zmian w otoczeniu	Adaptacja

10. Rozwój produktu i wzrost rynku	Dyferencjacja w dziedzinie sprzedaży, dystrybucji i reklamy	Penetracja rynku
	Dyferencjacja produktu	Rozwój produktu
	Dyferencjacja w dziedzinie potrzeb klienta	Strategia rozwoju rynku
	Dyferencjacja — nowe produkty	Dyferencjacja
11. Wartość dziedziny, kompetencje, bezpieczeństwo	Dyferencjacja przy wysokim budżecie	Champion
	Dyferencjacja przy wysokich kompetencjach firmy	Niezależność
	Niskie kompetencje w sektorze o wysokich barierach wejścia	Strategia awanturnicza
	Relacyjna — opieka instytucji publicznych	Usynowienie
	Relacyjna — opieka władz lokalnych	Podopieczny
	Relacyjna — opieka władz ze względu na unikalne kompetencje	Filantrop
	Dyferencyjna — wysokie kompetencje w sektorze o wysokich barierach wejścia	Strategia inżynierska
	Brak	Samobójca

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [1, 12, 15, 17, 18, 20]

Zaprezentowane w tabeli strategie normatywne sklasyfikowane zostały według podstawowych kryteriów wymienianych w literaturze przedmiotu. Do kryteriów tych należą:

- opcja wyboru i radzenia sobie z konkurencją,
- relacja firma-konkurenci/klienci,
- podejście do konkurencji: atak/unik,
- miejsce i narzędzia konkurowania,
- spójność strategii,
- dojrzałość klienta,
- decyzje menedżerskie i właścicielskie,
- zachowania menedżerskie,
- sposób utrzymywania równowagi z otoczeniem,
- rozwój produktu i wzrost rynku,
- wartość dziedziny/kompetencje/bezpieczeństwo.

Pierwszym, wymienionym tu kryterium jest kwestia wyboru i radzenia sobie z konkurencją. Wyodrębnione zostały, według niego, następujące rodzaje strategii [17, s.17]:

- konfrontacja konkurencyjna,
- budowanie niszy rynkowej,
- unikanie konkurencji,
- kooperacja.

Konfrontacja konkurencyjna dotyczy przede wszystkim systemu konkurowania, poprzez obniżenie ceny, przy jednoczesnym zachowaniu jakości odpowiadającej ofercie konkurencji. Ponieważ obniżenie ceny przy utrzymaniu odpowiedniej jakości jest przyczyną niższych przychodów, firmy o ograniczeniach budżetowych mogą utracić płynność finansową i rentowność. Zatem, taki system konkurowania może być wprowadzany na krótki okres, gdyż w dłuższym czasie jest ryzykowny. Ryzyko to jest większe w momencie, gdy konkurencja także obniża ceny. Podstawową barierą w przyjmowaniu takiej strategii jest wysokość budżetu i odwłoczenie zwrotu z inwestycji. Firmy, które nie mają odpowiedniego zabezpieczenia finansowego nie mogą pozwolić sobie na tak wysokie ryzyko utraty płynności.

Budowa niszy rynkowej polega na świadomym wyborze określonego aspektu jakości, który ma szczególne znaczenie dla odbiorcy. Tym

aspektem może być także sposób obsługi, opieka po sprzedaży lub system dystrybucji. Istotną cechą tego typu strategii jest zawężenie konkurencji, przez co może ona być wykorzystana także w firmach, które nie bazują na efekcie skali.

Strategia unikania konkurencji łączy strategię opartą na jakości z segmentacją rynku. Przez wiele lat polegała ona na budowaniu pozytywnego wizerunku firmy, a dziś coraz częściej opiera się na aliansach eliminujących ostrą konkurencję. Skrajnym przypadkiem jest strategia oparta wyłącznie na porozumieniach, czyli kooperacja.

Drugie kryterium podziału strategii to relacja firma-konkurenci oraz firma-klienci, według którego można podzielić strategię na cztery rodzaje w zależności od tego, czy opierają się one na jakości, czy na cenie [17, s. 249-252].

Oferta o niskiej cenie i odpowiednio niskiej jakości może być postrzegana przez klienta jako okazja rynkowa i dlatego strategia ta może przynieść początkowo wysokie dochody, jednakże w długim okresie prowadzi do obniżenia rentowności oraz do budowania lichego wizerunku firmy na rynku.

Strategia **zdobywania rynku** w długim okresie może być stosowana jedynie przy niskich kosztach utrzymania jakości lub w momencie gdy oczekiwane przychody ze sprzedaży mogą być odwołane w czasie.

Strategia oferująca klientom wysoką jakość za wysoką cenę może być, w wyjątkowych przypadkach, zastosowana w małych lub średnich firmach pod warunkiem wysokiej specjalizacji i posiadania odpowiedniego dostępu do kapitału. Bez względu na rozmiary firmy, strategia luksusu lub wysokiej jakości prowadzi do świadomego ograniczenia kręgu odbiorców.

Strategia „**uderz i znikaj**” polega na szybkim poruszaniu się po segmentach rynku z ofertą o niskiej jakości i zawyżonej cenie. Taka strategia wymaga dużej mobilności zasobów.

Trzecie kryterium klasyfikujące strategię to podejście do konkurencji. W tym sensie firma może przyjąć jedną z dwóch postaw: atak lub unik [17, s. 249-252].

Strategia **budowania funkcjonalnej odmienności** opiera się na analizie kluczowych funkcji, które mają największe znaczenie dla nabywcy. Wymaga nakładów na badania i jakość, ale w niektórych przypadkach małe przedsiębiorstwa mogą także ją zaadoptować. Dzieje się tak wtedy, gdy wieloletnie badania marketingowe dotyczące preferencji nabywców

zastąpione są częstymi i bliskimi kontaktami z klientem i wieloletnią opieką po sprzedaży. Wymaga to nie tyle nakładów finansowych, co nieformalnych relacji ułatwiających przepływ informacji i adaptację nowych idei.

Strategia **zdobywania relatywnej przewagi** polega na poszukiwaniu słabych stron konkurenta. Ograniczenia są podobne do tych w przypadku poprzednim.

Agresywna inicjatywa jest to strategia polegająca na poszukiwaniu całkowitej odmienności od przyjętych standardów (można to nazwać „pójściem pod prąd”). Wymaga kreatywności i innowacyjności, które wspierane są przez niski stopień formalizacji struktury, ale także często wysokiego budżetu, choć znane są przypadki osiągania sukcesów przez małe i średnie firmy w taki właśnie sposób.

Strategia zapewniająca **maksymalną satysfakcję nabywcy** opiera się na dogłębnej analizie potrzeb klienta, ale wymaga nie tylko usprawnień i podwyższania jakości, ale także wysokich nakładów na marketing.

Następnym kryterium klasyfikującym strategię jest ustalone miejsce i narzędzia konkurowania [18, s. 54-60]. Strategia **dyferencjacji** polega na budowaniu unikalności produktu w taki sposób, aby jego konkurencyjność widoczna była w całym sektorze. Wymaga ona ponoszenia wysokich kosztów, a zatem nie jest dostępna dla firm małych o dużych ograniczeniach budżetowych. Jednakże już w przypadku strategii wynikającej z *koncentracji na dyferencjacji* krąg odbiorców się zmniejsza, przez co określona cecha oferty wymaga mniejszych nakładów.

Strategia umożliwiająca **przywództwo kosztowe** wynikać może z obniżenia kosztów jednostkowych w przypadku efektu skali w dużych firmach lub z obniżenia niektórych pozycji kosztów administracyjnych w przypadku małych firm. Małe firmy mają także większe możliwości ukrywania przychodów, a zatem istnieje możliwość uniknięcia płatności podatku VAT, co także obniża cenę.

Strategia wynikająca z niskich kosztów może dotyczyć tylko jednego, wybranego segmentu i wtedy nazywać się będzie **koncentracją kosztową**.

Następnym kryterium jest spójność strategii. Zakłada się, że strategia jest wtedy spójna, jeżeli w organizacji zarządzanie jest podporządkowane marketingowi i badaniom. Według takiego kryterium wyodrębnić można następujące strategię [15]:

- strategia poszukiwacza, strategia spójna, która polega na stałym poszukiwaniu szans rynkowych,
- strategia obrońcy, strategia spójna polegająca na ograniczeniu zakresu asortymentowego oraz liczby obsługiwanych rynków,
- strategia analityka, strategia niespójna, która łączy niektóre elementy opisanych wcześniej przypadków, polega na poszukiwaniu takiej równowagi organizacji, która umożliwi funkcjonowanie zarówno na rynkach stabilnych, jak i niestabilnych.
- strategia reaktora — strategia niespójna, gdyż jest wynikiem niespójności relacji strategia-struktura-kultura organizacyjna; może być także traktowana jako przejściowy przypadek braku strategii

Następnym kryterium klasyfikacji jest kwestia dojrzałości klienta. Klasyfikacja ta oparta jest na teorii Treacy'ego i Wiersemy, która zakłada, że klient przystosowuje się do wysokiej jakości oferowanej mu w początkowym stadium, a następnie uznaje ją za standard. W tym przypadku wymieniane są następujące strategie [17, s. 262]:

- operacyjna doskonałość, polegająca przede wszystkim na minimalizacji kosztów i niskich cenach, co wiąże się z redukowaniem różnorodności przy jednoczesnym doskonaleniu produktów, wysokim stopniem standaryzacji, koncentracją na określonym segmencie, pracą w zespołach oraz analizą procesów organizacyjnych
- strategia przywództwa, koncentruje uwagę na tworzeniu innowacji i wprowadzaniu ich na rynek,
- strategia bliskiego związku z klientem — polega na dzieleniu ryzyka z klientem, uczeniu się od niego i długotrwałym systemie opieki.

Innym kryterium wykorzystywanym do klasyfikacji strategii może być podział decyzji według osoby decydenta. W ten sposób można strategie podzielić na menedżerskie w których decyzje podejmowane są przez profesjonalistów w oparciu o racjonalne przesłanki i mające na celu nie tylko dochody właściciela, ale także rozwój przedsiębiorstwa oraz strategie właścicielskie kreowane poza formalnym procesem planowania lub gdy wyznaczane są dla krótkich okresów [12, s.36-37].

Następne kryterium dotyczy zachowań menedżerskich [10]. Do strategii wyodrębnionych w ten sposób zaliczyć można logiczne narastanie, w przypadku którego istotne jest założenie, że planowanie strategii od A

do Z jest iluzją. Każdy proces opracowywania efektywnej strategii łączy elementy orientacji na cele z orientacją na procesy. Natomiast strategia wyznaczana jako efekt racjonalnego planowania stanowi możliwy do osiągnięcia cel wybrany przez odpowiedni zespół menedżerski z zestawu wykonalnych opcji. Wyznaczanie strategii w procesie kierowanego uczenia się polega nie tylko na racjonalnym wyborze celów, ale także na przedstawieniu go w takim języku, aby zmieniał on świadomość członków organizacji. Proces poszukiwania okazji polega na aktywnej, nieustrukturalizowanej obserwacji otoczenia i adaptacji okazji strategicznych. W takim przypadku strategię stanowić będzie wykorzystana okazja.

Następny system klasyfikacji oparty jest o kryterium sposobu utrzymywania równowagi z otoczeniem. Według tego kryterium przedstawić można trzy typy strategii [12, s.40-41]:

- strategię izolacji, polegającą na minimalizacji powiązań organizacji z otoczeniem, jest ona możliwa jedynie w lokalnych segmentach,
- strategię redundancji, która polega na tworzeniu nadmiarów, które w sytuacjach nieciągłości pozwalają firmie przetrwać bez zmian w celach strategicznych,
- strategię adaptacji polegającą na przystosowywaniu firmy do warunków otoczenia i okazji strategicznych.

Jednym z częściej spotykanych w literaturze przedmiotu kryterium jest kwestia wzrostu rynku i rozwoju produktu zaproponowana przez Ansoffa [1, s.75]. W ten sposób wyodrębnić można:

- strategię penetracji rynku, która polega na maksymalnej eksploatacji dotychczasowych rynków poprzez nowe systemy sprzedaży, reklamy i dystrybucji,
- strategię rozwoju rynku, która polega na wprowadzaniu istniejącego produktu na nowe rynki poprzez zaspokajanie za jego pomocą nowych potrzeb nabywców,
- strategię rozwoju produktu polegającą na kreowaniu nowych produktów zaspokajających określone poprzednio potrzeby nabywców.

Strategie te zaliczane są do grupy strategii ekspansji, którym przeciwstawiona jest strategia dyferencjacji, czyli poszukiwania nowych potrzeb i kreowania całkiem nowych produktów.

Ostatnim cytowanym tu kryterium jest zestawienie cech: wartość dziedziny (kompetencje) bezpieczeństwo. Według takiego kryterium wyodrębnić można następujące strategie [20]:

- strategię championa, która polega na osiągnięciu przywództwa w sektorze, co oznacza, że firmy działające w tym właśnie sektorze mają możliwość osiągnięcia dużego zysku, a zatem wartość dziedziny jest wysoka,
- strategię niezależności, która może być zastosowana w momencie, gdy wartość dziedziny jest wysoka, podobnie jak kompetencje firmy, co daje jej przewagę nad konkurencją, która stanowi większe niż w poprzednim wypadku zagrożenie,
- strategię awanturniczą, która pojawia się w sektorze o dużej wartości przy czym kompetencje firmy są niskie, a konkurencja stanowi duże zagrożenie, taka strategia charakteryzuje się bardzo dużym ryzykiem i podejmowana jest jedynie ze względu na możliwość osiągnięcia szybkiego, wysokiego zysku.
- strategię usynowienia, która opiera się na wsparciu instytucji publicznych w przypadku gdy dziedzina jest bardzo atrakcyjna, bezpieczeństwo jest wysokie, a jedynie kompetencje przedsiębiorstwa są bardzo słabe,
- strategię podopiecznego, przyjmowana w sytuacji gdy istnieje bardzo duża możliwość opieki nad firmą oferowanej przez władze lokalne, które podtrzymują istnienie firmy pomimo niskiej wartości dziedziny oraz słabych kompetencji, argumentem przemawiającym za utrzymywaniem firmy przy życiu jest szansa, jaką stwarza słaba konkurencja,
- strategię filantropa, która ma miejsce w przypadku, gdy wprawdzie wartość dziedziny jest niska, ale kompetencje firmy i bezpieczeństwo są wysokie, ponadto istnieją określone przesłanki (na przykład zaspokojenie potrzeb społecznych), które skłaniają państwo lub władze lokalne do opieki nad firmą,
- strategię inżynierską, która opiera się na wysokich kompetencjach kadry, co przeważa małą wartość dziedziny i silną konkurencję,
- strategię samobójcy, która ma miejsce w sytuacji, kiedy firma wchodzi do nieciekawego sektora, z silną konkurencją przy jednoczesnym zupełnym braku kompetencji, taka firma skazana jest na upadek, a nazywanie takiego zachowania strategią poddawać można pod wątpliwość.

Przewaga konkurencyjna, przynajmniej jej wewnętrzna część, badania może być na podstawie modelu wewnętrznych źródeł przewagi konkurencyjnej wyprowadzony w na podstawie łańcucha wartości Portera[14].

Uwagi końcowe

Podstawowy problem, jaki pojawia się podczas badania małych i średnich przedsiębiorstw to zagadnienie niejasności informacji, a co za tym idzie problem nieobserwowalnych zjawisk, których skutki mogą być znaczne. Prawdziwość informacji zarówno ustnej, jak i pisanej, bez względu na to, czy pochodzą z rzetelnego źródła, czy nie, zawsze przyjmowana jest przy pewnych założeniach. Założenia te stają się zagrożeniem dla prawdziwości dalszych wniosków i stwarzają możliwość powielania błędów. Proponowana metoda może być zastosowana do identyfikacji strategii małych i średnich przedsiębiorstw, jednakże nie można za jej pomocą w prosty sposób rozwiązać problemów związanych z dostępem do prawidłowej, pełnej informacji. Aby taką informację uzyskać, wymagana jest duża aktywność ze strony osoby prowadzącej badania.

Do proponowanych technik badawczych zaliczyć można:

- wywiad,
- ankieta bezpośrednia,
- niepełny kwestionariusz osobowy,
- badanie dokumentów finansowych,
- informacje opublikowane w literaturze fachowej,
- obserwacje własne.

Ostatnia technika stanowić powinna uzupełnienie pozostałych oraz spełniać rolę korygującą.

Jakość wdrożonej strategii oceniona może być jedynie pośrednio, na podstawie przeprowadzonej analizy ekonomicznej oraz diagnostyki. Przyjęto, że znamienne dla zmiany pozycji konkurencyjnej na korzystniejszą (co może sugerować sukces w dziedzinie zarządzania strategicznego) mogą być alternatywne zjawiska: wzrost zatrudnienia, wzrost obrotów lub inwestycje. Mają one charakter umowny, wynikają z przyjętych w modelu założeń, jednak stanowią istotny i ciekawy kierunek przyszłych badań.

LITERATURA:

- [1] Ansoff H. I., Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985.
- [2] Barringer B. R., Bluedorn A. C., The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic management, Strategic Management Journal, No. 20., 1999, s. 421-444.
- [3] Bednarska D., Znaczenie małego biznesu i przyczyny jego upadku, Przegląd Organizacji Nr.8, 1993, s. 28.
- [4] Boyd, K.B., Strategic planning and financial performance: meta-analysis review, Journal of Management Studies, vol. 28, 1994, s. 353-374.
- [5] Bracker J. S., Keats B. W., Pearsons J. N., Planning and Financial Performance among Small Firms in a Growth Industry; Strategic Management Journal, September 1988, s. 591-603
- [6] Capon, N., Farley, J. U., Hulbert, J. M. Strategic planning and financial performance: more evidence, Journal of Management Studies, vol. 31 1994, s.105-110.
- [7] Chalmers A. F., Czym jest to, co zwiemy nauką, Wydawnictwo Siedmiogród, Wrocław 1993, s. 23.
- [8] Danielak W., Gil G., Mazur-Łukomska K., Bariery rozwoju małych przedsiębiorstw — próba syntezy, Management, Technical University Press, Zielona Góra, 1997, s. 46.
- [9] Hall G. Surviving and Prospering in the Small Firm Sector, Routledge, London 1996.
- [10] Idenburg P. J., Four Styles of Strategy Development, Long Range Planning, vol. 26. Nr.6, s.132-136.
- [11] Inkpen A., Choudhury N., The Seeking of strategy where is not: Towards a Theory of Strategy Absence, Strategic Management Journal, vol. 16., 1995, s. 314.
- [12] Krupski R. (red.) Zarządzanie strategiczne, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1998.
- [13] Lee G., Strategic Management and The Smaller Firm, Small Business and Enterprise Development, 1995, vol 2. , s. 158-164.
- [14] Mazur-Łukomska K., Wewnętrzne źródła przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw, w pracy zbiorowej pod red. Rafała Krupskiego: Współczesne problemy teorii i praktyki zarządzania strategicznego, Wałbrzych 1999, s.167-177.

- [15] Miles R. E., Snow C.C., *Organizational Strategy, Structure and Process*, Mc Graw Hill, New York, 1978.
- [16] Narski Z., *Zarys metodyki rozumowania ekonomicznego*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Seria: Skrypty i teksty pomocnicze, Toruń 1982, s. 78.
- [17] Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- [18] Porter M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
- [19] Robinson R. B., Pearce J. A., *Research Thrusts in Small Firms Strategic Planning*, *Academy of Management Review*, September 1984, s.128-137.
- [20] Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1997
- [21] Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo „Śląsk”, Katowice 1995, s. 35.
- [22] Ziemiński Z., *Logika praktyczna*, PWE, Warszawa 1998, s. 182-192



Rozdział 17.

Zarządzanie strategiczne w małych firmach

Małe firmy, czyli te, liczące do pięćdziesięciu pracowników, są traktowane współcześnie jako ważny element systemu gospodarczo społecznego kraju. Tworzą one miejsca pracy, są istotnym ogniwem sieci kooperantów wielkiego przemysłu, wypełniają środowiskowe zapotrzebowanie na usługi. Dość powszechnie uważa się, że posiadają one swoje specyficzne cechy, różniące je od firm zatrudniających większe ilości osób[1]. Często również wypowiada się sąd o tym, że jakość zarządzania w takich firmach znacznie ustępuje jakości systemów zbudowanych dla dużych organizacji. Jednocześnie właściciele małych firm są niejednokrotnie uważani za ludzi dostatnie żyjących i wiedzących jak osiągnąć sukces. Z jednej strony zatem słyszy się wiele uwag krytycznych na temat zarządzania w małych firmach, z drugiej ich kondycja, a przynajmniej stan majątkowy właścicieli, są często oceniana bardzo dobrze. Sposób zarządzania nie stanowi podręcznikowych wzorów, ale efekty nie są często kojarzone z ważnymi mechanizmami rozwoju gospodarczego. Jak zatem jest z tą jakością zarządzania w małych firmach? Wycinek informacji, które mogą pomóc w odpowiedzi na ten problem starano się podać poniżej.

Jednym z współcześnie uznanych kanonów nowoczesnego zarządzania jest implementacja metod zarządzania strategicznego do firmy. W poniższym opracowaniu został podjęty problem oceny skali zastosowania strategicznego zarządzania na podstawie wybranych wyników badań przepro-

wadzonych w ostatnich dwóch latach, przez dwie niezależne grupy badaczy¹ oraz studiów nad możliwościami zastosowania znanych metod zarządzania strategicznego w sytuacji małej firmy. W sferze zainteresowań znalazły się tylko wybrane zagadnienia zarządzania strategicznego, traktowanego jako „dysponowanie zasobami ludzkimi i kapitałowymi w celu zapewnienia organizacji istnienia i rozwoju w długim horyzoncie czasu” [2, s.7]. W badaniach opinii pracowników i właścicieli małych firm zainteresowaniem objęto problemy skali przekonania pracowników o istnieniu strategii generalnej i jej związku ze strategią zarządzania zasobami ludzkimi, zaś badania studialne dotyczyły możliwości zastosowania wybranych technik zarządzania strategicznego w małych firmach. Podstawą do postawienia wielu hipotez w tej ostatniej kwestii były informacje zebrane przy okazji wielu spotkań z przedstawicielami małych firm.

Współczesne myślenie o przyszłości firmy opiera się na koncepcji strategii, jako idei wyznaczającej kluczowe wartości, przyszłe pożądane stany, oczekiwany układ organizacji, system ocen, pomagającej zidentyfikować wyzwania dla zarządzających. W teorii zakłada się również, że wskazane jest rozwinięcie strategii generalnej firmy w strategię funkcjonalne, wśród których znajduje się także strategia zarządzania zasobami ludzkimi. W teorii pomiędzy tymi dwoma rodzajami strategii powinna następować hierarchiczna zależność, warunkująca wybory strategii funkcjonalnej od kształtu strategii generalnej. Uwzględnia się w tej relacji również tak zwane sprzężenie zwrotne, na podstawie którego można wprowadzać, wynikające z prac nad strategią funkcjonalną, korekty do wstępnie ustanowionej strategii generalnej. Podstawowym weryfikatorem poprawności strategii wydaje się minimalna ilość zaskoczeń, które dotyczą pracowników firmy. W praktyce powinno się to przekładać na sytuację, w której pracownicy nie są zaskakiwani zdarzeniami w przyszłości. Bowiem choć mogli dokonać innych strategicznych wyborów to, najistotniejsze scenariusze zmiany rozważali jeszcze przed pojawieniem się konkretnego splotu zda-

¹ Przytoczone wyniki w jednym przypadku pochodzą z badania opinii pracowników małych firm przeprowadzonego przez: mgr mgr Ewę i Małgorzatę Szczepankiewicz na próbie 96 pracowników z 24 przypadkowo wybranych firm, a w pozostałych z badań prowadzonych przez J. Strużynę na próbie 193 firm i tyluż osób związanych z tymi firmami (pracowników, właścicieli). W tym ostatnim przypadku podzielono firmy na mniejsze i większe, handlowe, produkcyjne i usługowe, rodzinne i nierodzinne. Podawane procenty są odnoszone do każdego z badań z osobna, co będzie wyraźnie sygnalizowane. Podane informacje są jedynie fragmentem większej całości.

zeń. Strategiczne zarządzanie powinno także tworzyć warunki do klimatu zaufania i współpracy. Dzięki temu, że strategia jest znana pracownikom różne zachowania kolegów powinny być identyfikowane, oceniane i doskonalone na tle ustanowionej treści określonych kryteriów sukcesu. Oczywiście dostęp do strategicznych decyzji i informacji jest różny dla różnych osób, ale generalnie kluczowe wartości i kryteria wyborów powinny być przez zespół firmy znane i akceptowane. Wskazane jest, aby uchwalona strategia tworzyła podstawy wzajemnego zaufania i systemowych rozwiązań.

Strategie najczęściej odzwierciedlane są w odpowiednich dokumentach, wykorzystywanych przy różnych okazjach, ale przede wszystkim stanowiących punkt odniesienia do oceny istniejącej sytuacji. Złożoność, dostępnej w podręcznikach procedury strategicznego zarządzania i profesjonalizm wymagany przy budowaniu strategii mogą budzić wątpliwość o sens poszukiwania w małych firmach formalnego obrazu strategii i jej zapisu w postaci odpowiedniego dokumentu. Jednak stanowisko takie nie uwzględnia kilku kwestii.

- Po pierwsze, od małych firm często są wymagane (np. przez banki) dokumenty mające charakter zbliżony do opracowań na temat strategii (np. biznes plany).
- Po drugie, nie jest pewne, że w małych zespołach wszystkie ważniejsze ustne ustalenia będą jednakowo rozumiane oraz przestrzegane przez wszystkich członków organizacji. Formalizacja może podnosić stopień konkretności i jednoznaczności ustanowionych zasad i podjętych rozwiązań.
- Po trzecie, strategia nie musi być zapisywana w postaci wielostronicowego elaboratu. Może to być kilka zasadniczych, ale konkretnych punktów, na zapisanie których zawsze można znaleźć czas.
- Po czwarte, menedżerów uczy się, że strategiczne myślenie i zarządzanie jest dzisiaj kanonem firm profesjonalnie zarządzanych. Nawet jeśli właściciel małej firmy nie widzi potrzeby formułowania oficjalnej strategii, to jego otoczenie może jej oczekiwać.

Przemyślenie tych kwestii skłania do wniosku, że potrzeba formalizacji strategii nie powinna podlegać dyskusji, co nie oznacza, że w małej firmie musi być opracowane wnikliwe studium strategiczne. Może to być jedynie zestaw kierunkowych zasad postępowania. Oto, wydaje się interesujący przykład, konkretnego zapisu strategii w bardzo małej francuskiej firmie:

**Życzenia świąteczne składane partnerom małej firmy
specjalizującej się w budowaniu zmiksowanych kapitałów.**

Przepis na świąteczne ciasto interesów z firmą X:

1. Wybierz spośród wszystkich dostępnych partnerów dwóch lub trzech o największym potencjale i dwa lub trzy twoje najambitniejsze projekty.
2. Połącz te składniki, aż do uzyskania jednolitej substancji zespołu.
3. Dorzuć szczyptę profesjonalizmu i szaleństwa wizji.
4. Asystuj przy łączeniu, aż nieprzyjemny brak zaufania zmieni się w sympatyczny aromat współpracy.
5. Odstaw na bok, kontrolując przebieg zdarzeń.
6. Dodaj sprawom przyspieszenia poprzez ich podgrzanie.
7. Nie zapomnij o tym, że wszyscy powinni chwalić Twoje ciasto, stać się łakomczuchami i powierzyć ci organizację Twojego stołu ze słodyczami na kolejne Święta

Wesołych Świąt, życzy szef firmy X

Zestawiając wszystkie powyższe uwagi na temat zastosowania strategicznego zarządzania w małej firmie wydaje się potrzebne podkreślenie, że poszukując obrazu stanu zastosowania koncepcji strategicznego zarządzania w małych firmach powinno się rozpoznać:

- stan udokumentowania strategii,
- poziom przekonania pracowników o istnieniu strategii w firmie,
- poziom zaufania do kolegów z pracy,
- poziom odczuwanego zaskoczenia niespodziankami pojawiającymi się w nadchodzącej przyszłości (za takie uznano zaskoczenie kolegów odejściem pracownika z pracy).

W opinii przebadanych osób tylko w 18% firm strategia była zapisana w dowolnym dokumencie, który znany był wszystkim pracownikom. Aż w 81% przypadków taka sytuacja nie miała miejsca. Zgodnie z badaniami E. i M. Szczepankiewicz natomiast, aż 71% przebadanych przez nie pracowników stwierdziło, że uważa, iż ich firma ma strategię. Mimo tego,

że badania dotyczyły innych kwestii — udokumentowania i przekonania o istnieniu strategii — wyniki nie wydają się zaskakiwać. Niski stopień udokumentowania i relatywnie wysoki udział opinii potwierdzających istnienie strategii nie wykluczają się. Brak dokumentów nie oznacza braku strategii. Z wspomnianych badań E. i M. Szczepankiewicz wynika również, że 37,8% przebadanych przez nie osób było zdania, że jest to strategia ukierunkowana na pozyskanie nowych klientów, 21,9% na maksymalizację zysku, po 10,9% na minimalizację kosztów, polepszenie asortymentu, jakości, zaś 7,5% na działalność proekologiczną. Użyte przez respondentów sformułowania świadczą, że ich rozumienie strategii nieco odbiega od podręcznikowego.

Mimo to należy stwierdzić, że osoby deklarujące, iż ich firmy posiadają strategię, potrafią ją ukonkretnić w postaci opisowo wyrażanego ukierunkowania działań w firmie. Jednak właśnie owa opisowa forma, wydaje się wskazywać na to, że prawdopodobnie, w małych firmach strategia jest bardziej „wyczuwana” przez pracowników niż uzgodniona. Wskazywałby na to fakt, że tylko w niewielkim procencie firm istniał sformalizowany zapis strategii. Przy tym w firmach zatrudniających od 12 pracowników procent posiadających dokumenty opisujące strategię jest większy i zamyka się liczbą 25% ogółu tych firm i jest znacznie mniejszy w firmach mniejszych (7%).

Można przypuszczać, że wraz ze wzrostem wielkości zatrudnienia pojawia się potrzeba dokumentowania strategii. Podobnie, można przypuszczać, że potrzeba taka jest wyraźniejsza w firmach nierodzinnych niż rodzinnych. W firmach nierodzinnych w 22% tych firm uzyskano odpowiedzi pozytywne, zaś w firmach rodzinnych jedynie w 11% ogółu tego typu firm. Dwukrotny wzrost udziału wydaje się nie być przypadkowy. Może on oznaczać, że w firmach, w których więzy krwi są podstawą wielu decyzji, podobnie jak w polskiej rodzinie, mniej kwestii o strategicznym znaczeniu zostaje zapisanych².

W firmach handlowych tylko 15% osób zadeklarowało odpowiedź wskazującą na istnienie takiego dokumentu, zaś w firmach usługowo-produkcyjnych procent ten wynosi 19. Dyskusyjne byłoby zatem jednoznaczne twierdzenie, że branża wpływa na stan formalizacji zarządzania strate-

² Interesujące wyniki mogłyby w tej sprawie dać badania porównawcze z krajami, w których bardziej niż w Polsce rozwinięte są zwyczaje kontraktów przedmażeńskich lub podobnych uregulowań prawnych

gicznego. Interesujące wydaje się również i to, że istnienie dokumentu, w którym zapisana jest strategia potwierdziło 29% ogółu właścicieli firm zatrudniających powyżej 11 osób i istniejących od 3 do 10 lat i 28% menedżerów takich firm. Zdanie to potwierdzili również specjaliści i wykonawcy z tych firm (27%). W pozostałych przypadkach (firmy zatrudniające poniżej 11 osób i o krótszym niż trzy lata okresie funkcjonowania) właściciele firm prawie w stu procentach wyrazili opinię, że dokumentów zawierających zapis strategii w ich firmach nie ma (tylko jedna osoba stwierdziła, że dokument taki istnieje). Na istnienie dokumentów z zapisaną strategią wskazało 29% menedżerów firm zatrudniających poniżej 12 osób i istniejących ponad trzy lata. Istnieje tu pewna niezgodność poglądów menedżerów i właścicieli tych firm, która w badaniu nie została wyjaśniona.

Na tle powyższych danych dotyczących formalizacji strategii interesujące są opinie respondentów na temat tego, czy są informowani o zmianach strategii personalnej w firmie. Procent osób, które w próbie generalnej stwierdziły, że pracownicy są informowani o zmianie strategii personalnej wynosi 37, zaś że nie są informowani 62%. Procent osób informowanych przekracza procent osób potwierdzających istnienie dokumentów strategicznych. Odpowiednie zestawienie zawarto w tabeli 1.

Tabela 1 *Porównanie wyników wybranych odpowiedzi na temat strategii zarządzania zasobami ludzkimi*

Rodzaj firmy	Udziały procentowe pozytywnych opinii na temat istnienia	
	Dokumentu z zapisaną strategią	Zwyczaju informowania pracowników o zmianach strategii personalnej
Dla całości próby	18	37
Zatrudnionych > 11	25	33
Zatrudnionych < 12	7	45 (!)
Handlowe	15	35
Usługowo-produkcyjne	19	38
Rodzinne	11	36
Nierodzinne	22	38

Z powyższego zestawienia wynika, że mimo braku odpowiednich dokumentów w firmach mniejszych, pracownicy czują się doinformowani o zmianach strategii personalnej. Warto zwrócić jednocześnie uwagę na to, że w niektórych typach firm właściciele, przekonani o tym, że pracownicy są informowani o zmianach strategii personalnej, stanowili większy procent niż pozostali pracownicy. Szczegółowy rozkład odpowiedzi w wybranych grupach prezentuje tabela 2.

Tabela 2 *Relacje pomiędzy procentowym udziałem odpowiedzi pozytywnych na pytanie dotyczące zmian w strategii personalnej*

Wybrany rodzaj firmy	Udziały procentowe pozytywnych opinii w danej grupie na temat informowania pracowników o zmianach strategii personalnej		
	Właścicieli	Menedżerów	Specjalistów i wykonawców
Zatrudnionych > 11, istniejąca od 3 do 10 lat	57%	36%	30,5%
Zatrudnionych < 12, istniejąca od 3 do 10 lat	43%	57%	37,5%
Zatrudnionych > 11, istniejąca do 3 lat	25%	33%	20%
Zatrudnionych < 12, istniejąca do 3	50%	—	60% (mała liczba obserwacji)

Interesujące wydaje się zestawienie w grupie firm zatrudniających do 11 osób, w których menedżerowie, a w drugim przypadku, specjaliści i wykonawcy liczniej niż właściciele reprezentowali pogląd o tym, że są informowani o zmianach strategii personalnej. Być może jest to oznaka tego, że menedżerowie i wykwalifikowani specjaliści przejmują rolę inicjatora zmian strategicznych w sprawach personalnych w określonego typu małych firmach.

Otrzymane wyniki skłaniają do postawienia wniosku, że niski stopień formalizacji strategii generalnej firmy rzutuje w mniejszym, niż można by się spodziewać, stopniu na opinie pracowników na temat ich wiedzy

o strategicznych zmianach w zakresie zarządzania personelem. Jednocześnie niski stopień formalizacji strategii generalnej i większy, ale również nie przytłaczający odsetek firm informujących pracowników o zmianach strategii personalnej może sugerować wniosek, że w małych firmach strategiczne zarządzanie ma charakter bardziej domniemany (wylaniający się?) niż jest oparte na racjonalnym modelowaniu. Stąd mogą pojawiać się problemy formułowania i wdrażania koncepcji długookresowego rozwoju firmy, interpretacji decyzji i uczenia się w sposób zorganizowanej refleksji nad przeszłością

W badaniu prowadzonym przez J. Strużyńkę nie stwierdzono także zależności pomiędzy istnieniem lub nieistnieniem dokumentów zawierających strategię a poziomem zaufania jakim respondenci obdarzają swoich kolegów. W całej próbie tylko 14% osób zadeklarowało do swoich kolegów zaufanie pełne, zaś 63% zaufanie „takie jak do innych” i rozkład odpowiedzi pierwszego rodzaju nie pokrywał się z rozkładem odpowiedzi stwierdzających istnienie formalnego dokumentu na temat strategii. W firmach większych tylko 8% osób z tej grupy miało zaufanie pełne do swoich kolegów i aż 27% ograniczone. Dominująca grupa (65%) były osoby obdarzające swoich kolegów takim samym zaufaniem jak „innych”.

W firmach mniejszych wskaźnik podwyższonego zaufania osiągnął wartość 27%, zaś udział osób o ograniczonym zaufaniu spadł do 15%. Wpływ branży na poglądy w omawianej sprawie jest znikomy (por. tablica 3). Podobnie jak wpływ faktu, czy jest to firma rodzina, czy też nie. W tym ostatnim przypadku mogło się zdarzyć tak, że właściciele firm rodzinnych, którzy stanowili prawie 40 % odpowiadających z grupy firm rodzinnych potraktowali pytanie o kolegów jako pytanie o podwładnych nie zaś członków rodziny. Jeśli jednak nie, to wyniki badania wskazały na ewentualność osłabienia zaufania rodzinnego w wyniku wspólnego prowadzenia interesów. Tylko w grupie specjalistów i wykonawców z firm większych istniejących do trzech lat odnotowano znaczący (60%) udział osób, które zadeklarowały ograniczony poziom zaufania do kolegów. We wszystkich innych grupach (menedżerów, właścicieli, wykonawców i specjalistów) ponad 60% osób deklarowało zaufanie podobne jak do innych. Maksymalna ilość (71%) osób charakteryzująca siebie jako osoby z pełnym zaufaniem do kolegów znalazła się w grupie menedżerów firm mniejszych istniejących powyżej trzech lat. Wynik ten wydaje się potwierdzać intuicyjne przekonanie, że w mniejszych i starszych zespołach osoby pełniące role menedżerskie bar-

dziej zacieśniają więzi z podwładnymi niż w firmach starszych i większych lub młodszych i pozostających pod silnym wpływem właściciela.

Tabela 3 *Obraz zaufania wybranych grup respondentów do swoich kolegów*

Rodzaj firmy	Handlowe	Usługowo produkcyjne	Rodzinne	Nierodzinne
Poziom zaufania	% liczony w stosunku do liczby respondentów z danej grupy			
Pełne	15%	14%	14%	14%
Takie jak do innych	60%	64%	67%	61%
Ograniczone	24%	22%	17%	25%

Minimalny odsetek odpowiadających wyraził „brak zaufania do swoich kolegów”.

Na podstawie wyników badania można przypuszczać, że niski stopień formalizacji strategii nie wpływa na wzrost lub osłabienie zaufania do swoich kolegów. Istotniejszy wpływ na opinię wydaje się mieć fakt pełnienia określonej roli (np. menedżerskiej) w określonej wielkości zespole. Jednocześnie wysoki wskaźnik zaufania mógłby oznaczać małą potrzebę formalizacji strategii. Jednak wskaźnik ten nie jest wysoki, co wydaje się potwierdzać przypuszczenie, że przekonanie o znajomości strategii firmy ma charakter deklaracyjny, zaś realne zachowania są obarczone wątpliwościami na temat przekonań i zachowań kolegów z pracy.

Podsumowując dotychczas zaprezentowane informacje należy stwierdzić, że skala zastosowania strategicznego zarządzania w małych firmach nie jest duża. Na dodatek zarządzanie strategiczne w małych firmach ma prawdopodobnie bardziej deklaracyjny charakter niż realny, zaś przekonanie o istnieniu strategicznych rozwiązań rośnie wraz z wielkością firmy, pozycją respondenta, bliskością spraw, które go dotyczą (strategia zarządzania zasobami ludzkimi jest lepiej znana niż strategia generalna). Wszystko to łącznie wywołuje bardzo poważne wątpliwości co do tego, czy w ogóle można mówić w tym przypadku o konwencji strategicznego zarządzania, czy bardziej o używaniu modnego terminu dla oddania przekonania, że wiemy dokąd zmierzamy.

Przyczyn stanu przewagi odczuć nad treścią spisanych projektów można poszukiwać nie tylko w szczególnie nieprzychylniej postawie właścicieli małych firm wobec „naukowego” zarządzania, ale również i w znacznym stopniu skomplikowania wiedzy o zarządzaniu strategicznym.

Genezę zastosowania strategii w zarządzaniu i sens tego słowa można odnaleźć w wielu polskich opracowaniach³. W swej istocie sprowadza się on do tego, że dokonuje się wyborów i uporczywie stara się je wdrożyć⁴, czyli mówiąc inaczej, strategia jest to spójny i celowy zbiór decyzji oraz działań zrealizowanych w określonym czasie⁵. W tym zakresie pomagać powinny metody analizy strategicznej. Obserwując praktykę ich stosowania można jednocześnie powiedzieć, że w każdej konkretnej organizacji przebieg projektowania i wdrażania strategii, a także cechy zarządzania strategicznego są inne. Słuszniejsze zatem wydaje się mówienie o pewnej rodzinie technik kreowania strategii i wspólnej filozofii zarządzania strategicznego[5,s.63], niż o jednej obowiązującej wszystkich, zestandaryzowanej procedurze postępowania. Zestawienie wybranych metod analizy strategicznej z warunkami funkcjonowania małych firm prezentuje tablica 4.

Tabela 4 *Problemy z zastosowaniem wybranych typów analizy strategicznej w małej firmie*

Nazwa analizy	Problemy, na które może natrafić mała firma przy wykorzystaniu danego typu analizy	Sposoby radzenia sobie z problemami
Analiza portfelowa	Wyznaczenie przyszłych i aktualnych gwiazd może skoncentrować uwagę na rozwiązaniach niedostępnych dla małej firmy. Z kolei dążenie do ucieczki od „psów” może powodować, że mała firma nie wykorzysta swojej zdolności	Poszukiwanie własnych kryteriów tworzenia portfeli. Realistyczne spojrzenie na dane ogólnodostępne i profesjonalne analizy specjalistów od gospodarki.

³ Np. K. Oblój: Strategia zarządzania, PWE, Warszawa 1998, s.13.

⁴ tamże s.14

⁵ K. Oblój, M. Trybuchowski: Zarządzanie strategiczne, w pracy: Zarządzanie. Teoria i praktyka. Pod red. A.K.Koźmińskiego, W. Piotrowskiego, PWN, Warszawa 1995, s. 119. Tam też można odnaleźć przegląd definicji strategii

	do „robienia czegoś taniej jak duże firmy”. To co się nie opłaca generalnie na rynku może utrzymywać producentów niszowych.	
SWOT	Mała firma jest uzależniona często od kontaktów z pojedynczymi osobami, jest partnerem słabszym w kontaktach ze stabilnymi strukturami dużego biznesu. Dlatego wyniki analizy szybko mogą ulegać zmianom. Wykorzystanie szans może wymagać zaangażowania wolnych zasobów lub uzyskania trudno dostępnego dla małych firm kredytu.	Często dokonywać powtórnych wyszacowań, wzbogacić analizę o współczynnik prawdopodobieństwa zmian lub połączyć z metodą scenariuszową
PIMS Profit Impact of Market Strategy	Wiele problemów metodologicznych i związanych ze zbieraniem danych i ich porządkowaniem	Traktować jako szansę na poszukiwanie niszy i porządkowanie wiedzy
Łańcuch wartości dodanej	Mała firma może podjąć próbę przesunięcia się w łańcuchu na bardziej sprzyjającą pozycję. Jednak zazwyczaj pierwsze sukcesy małej firmy budują jej obraz u kontrahentów i pracowników, przyzwyczajają klientów i właścicieli do określonej skali biznesu oraz natury kooperacji. Wszelkie przesunięcia mogą zmuszać firmę do nabycia nowych kompetencji	Identyfikować stale swoją wartość dodaną i próbować określić możliwości jej zwiększenia. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że fazy wzrostu firma miała dużą wartość dodaną. Połączyć wyniki z analizą tożsamości.

	lub zasobów. Te wydatki, podobnie jak zmiana profilu rynkowego mogą mieć dla firmy i ludzi w niej zatrudnionych dramatyczne konsekwencje. Dopiero po wielu próbach możliwe jest określenie relacji korzyści oraz wskazanie zasobów, które są dla małej firmy realnie dostępne dla poprawy miejsca w łańcuchu wartości dodanej	
Model pięciu sił Portera	Wyznaczenie substytutów, konkurentów i pozycji dostawców pomaga w uświadomieniu sobie własnej sytuacji, ale z nikłym prawdopodobieństwem umożliwia jej zmianę	Wykorzystywać jako doskonały i łatwy sposób interpretacji faktów rynkowych oraz metodę trafnej waloryzacji pomysłów
Poszukiwanie kluczowej kompetencji	Najtrudniej poznać samego siebie (społeczność firmy, cechy właściciela), zaś badania rynkowe w małej firmie mogą mieć ograniczony zasięg.	Zaufać własnemu osądowi i sprawdzać go. Patrzeć na pracowników i własną technologię poprzez pryzmat odmienności od innych
Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej	Niewiedza o planach i zasobach innych firm. Odkrywanie wartości przed konkurentami. Pierwsi wcale nie znaczą bezpieczni i najbogatsi.	Znaleźć złoty środek pomiędzy tym, co wiedzą klienci i tym, co konkurenci są w stanie się dowiedzieć

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu S. Makridakis: *Metastrategy: Learning and Avoiding Past Mistakes*, w: „Long Range Planning” 1997, nr 1 s.130

Z przedstawionego zestawienia wynika, że w zasadzie każda z technik analiz strategicznych może budzić uzasadnione opory u właścicieli małych firm. Jednak uzasadnione jedynie w sytuacji, w której obawy biorą górę nad nadziejami. Strategiczne zarządzanie wymaga zgody na podejmowanie menedżerskiego ryzyka, gdyż nie ma takich technik kierowania firmami, które by je minimalizowało. Zaskakujące jest to, że menedżerowie i właściciele małych firm są gotowi ryzykować własną przyszłość w karkołomnych transakcjach na rynku Wschodnim, ale tylko nieliczni podejmują próby eksperymentowania ze sprawdzonymi w dużych firmach technologiami zarządzania. W ostatniej kolumnie tablicy 4 wskazano jedynie niektóre z możliwości radzenia sobie z problemami zarządzania strategicznego w małych firmach. Wydaje się, że zawsze można dobrać odpowiednią metodę do konkretnej charakterystyki danej małej firmy.

Zaś zastosowanie takiej metody, mogłoby pomóc w zogniskowaniu wysiłków wszystkich pracowników poprzez odnalezienie odpowiedzi na następujące pytania:

- Kim jesteśmy i kim chcielibyśmy być w przyszłości?
- Co cenimy?
- Czym się zajmujemy i czym chcemy zajmować się?
- Jaki jest nasz stosunek do partnerów?
- Kiedy zamierzamy i co osiągnąć?

Poznanie i utrwalenie w środowisku społecznym małej firmy odpowiedzi na te pytanie powinno z kolei nie tylko oddalić wątpliwości, które wyłoniły się z badania opinii pracowników i właścicieli małych firm na temat skali implementacji strategicznego zarządzania w ich organizacjach, ale przede wszystkim pomóc w doprecyzowaniu koncepcji na temat wykorzystania nadarżających się szans. Bowiem prawdziwym problemem każdej firmy nie jest przynoszenie kontrolowanych strat właścicielom lecz brak koncepcji na temat zagospodarowania zysków lub wykorzystania szczególnie zbiegów okoliczności.

LITERATURA:

- [1] H. Bieniok (red.): „Zarządzanie małą firmą”, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1995r.
- [2] R. Krupski: Elementy zarządzani strategicznego, Ossolineum, Wrocław 1996r.
- [3] K. Oblój: Strategia zarządzania, PWE, Warszawa 1998r.
- [4] K. Oblój, M. Trybuchowski: Zarządzanie strategiczne, w pracy: Zarządzanie. Teoria i praktyka. Pod red. A. K. Koźmińskiego, W. Piotrowskiego, PWN, Warszawa 1995r.
- [5] K. Ohame: L'entreprise sans frontieres, Paryż 1991r.
- [6] S. Makridakis: Metastrategy: Learning and Avoiding Past Mistakes, w: „Long Range Planning”, nr 1 1997r.

INFORMACJA O AUTORACH:

1. prof. dr hab. Mariusz Bratnicki, Wyższa Szkoła Biznesu
w Dąbrowie Górniczej
2. dr hab. Stanisław Czaja, Akademia Ekonomiczna we **Wrocławiu**
3. dr Piotr Dwojacki, Uniwersytet Gdański
4. prof. dr hab. Bogusław Fiedor, Akademia Ekonomiczna
we Wrocławiu
5. dr Piotr Grajewski, Uniwersytet Gdański
6. mgr Michał Hałaczekiewicz, Uniwersytet Gdański
7. prof. dr hab. Ber Haus, Akademia Ekonomiczna we **Wrocławiu**
8. dr Teresa Jajuga, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu
9. prof. dr hab. Józef Koziński, Akademia Ekonomiczna we **Wrocławiu**
10. mgr Rafał Kozłowski, Akademia Ekonomiczna w Katowicach
11. prof. dr hab. Rafał Krupski, Akademia Ekonomiczna we **Wrocławiu**
12. dr Karolina Mazur-Łukomska, Politechnika Zielonogórska
13. prof. dr hab. Mieczysław Moszkowicz, Politechnika Wrocławska
14. prof. dr hab. Bogdan Nogalski, Uniwersytet Gdański
15. mgr Dariusz Orman, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej
16. prof. dr hab. Kazimierz Perechuda, Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości
17. prof. dr hab. Maria Romanowska, Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie
18. dr Jacek Rybicki, Uniwersytet Gdański
19. prof. dr hab. Janusz Strużyna, Wyższa Szkoła Biznesu
w Dąbrowie Górniczej
20. dr Andrzej Srzednicki, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania
i Przedsiębiorczości
21. mgr Bartosz Zamirowski, Dolnośląskie Przedsiębiorstwo
Handlowo-Usługowe „DOMAR” S.A.