

Józef Penc

PODSTAWY NOWOCZESNEGO ZARZĄDZANIA  
PROJEKTOWANIE WARUNKÓW  
ROZWOJU I STRATEGII ORGANIZACJI

ŁÓDŹ 2005

Prawdziwy rozwój nie może polegać na zwykłym gromadzeniu bogactw i możliwości korzystania w większym stopniu z dóbr i usług, jeżeli osiąga się go kosztem niedorozwoju wielkich rzesz i bez należytego uwzględnienia wymiarów społecznych, kulturowych i duchowych istoty ludzkiej. (...) Doprawdy, taki model rozwoju, który by nie szanował i nie popierał praw ludzkich, osobistych i społecznych, ekonomicznych i politycznych, łącznie z prawami narodów i ludów, nie byłby godny człowieka.

Jan Paweł II,  
Sollicitudo rei socialis, nr 9 i nr 33.

## Wprowadzenie

Dobrobyt i przyszłość każdego narodu zależą od umiejętności gospodarowania, tj. właściwego wytyczania celów i zadań oraz określenia i zastosowania zasobów narodowych w taki sposób, by zapewnić wysoką efektywność a jednocześnie prawo do korzystania wszystkim z osiągnięć narodowej ekonomiki, nauki i techniki.

Proces gospodarowania odbywa się oczywiście w całej strukturze gospodarki narodowej, na każdym jej szczeblu zarządzania. Stanowi ona układ stosunków i organizacji, który kształtuje prawa i regulacje rządzące działalnością gospodarczą, determinuje prawa własności czynników produkcji, rozdziela uprawnienia do podejmowania decyzji, ustala bodźce motywujące różne podmioty gospodarcze, a w ostateczności rozstrzyga kwestie co, jak i dla kogo ma być wytwarzane<sup>1</sup>. Najważniejszą jednak rolę w tym procesie, w jego racjonalizacji i produktywności, odgrywa przedsiębiorstwo, które, bez względu na obowiązujący w danym państwie system ekonomiczny i polityczny, dokonuje alokacji zasobów na podstawie racjonalnych przesłanek i użycia tych zasobów do osiągnięcia możliwie najlepszego rezultatu (wartości dóbr i usług) w warunkach istniejących możliwości i ograniczeń, upowszechniając kulturę wzajemnej i wspólnej odpowiedzialności ze wszystkimi interesariuszami (stakeholders) i łącząc ekonomiczną dalekowzroczność z odpowiedzialnością społeczną<sup>2</sup>. W przedsiębiorstwie bowiem działa przedsiębiorca, który potrafi robić rzeczy nowe, bądź stare, ale w inny, bardziej oszczędny, bardziej wydajny sposób, umiejętnie łączyć czynniki produkcji w celu osiągnięcia wyższej efektywności. Przedsiębiorca poszukuje zmian, reaguje na nie i wykorzystuje jej jako okazje, tworzy on siłę nabywczą, wprowadzając innowacje, które są „specyficznym narzędziem przedsiębiorczości, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa”. Wprowadzając innowacje, tworzy on siłę nabywczą, a „nie

---

<sup>1</sup> J. Penc, *Leksykon biznesu*, AW „Placet”, Warszawa 1997, s. 138 – 139.

<sup>2</sup> Por. O. Bazzichi, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, „Społeczeństwo” nr 3, s. 496 – 497.

ma większego zasobu w gospodarce niż siła nabywca”<sup>3</sup>.

Skuteczni przedsiębiorcy, niezależnie od indywidualnej motywacji (pieniądze, władza, ciekawość, pragnienie sławy, uznania itp.) tworzą skuteczne przedsiębiorstwa, starając się wytwarzać coś nowego, otwierać nowe możliwości, zmieniać na lepsze istniejący stan rzeczy. U podstaw ich działania leży kreatywność, która jest „zdolnością człowieka do tworzenia, przy wykorzystaniu dotychczasowej wiedzy i doświadczenia, nowych myśli, pomysłów i rozwiązań”<sup>4</sup>. Ta kreatywność pozwala tworzyć innowacje, a także materialne bogactwo z niematerialnej wiedzy, eliminować stare produkty i technologie, rynki i firmy, które je dostarczają, a nawet tworzyć nowe przedsiębiorstwa<sup>5</sup>.

Przedsiębiorstwo stanowi historycznie ukształtowaną formę organizacji czynników produkcji (ziemi, kapitału, pracy i wiedzy – informacji) funkcjonującą w zależności od panujących w danym społeczeństwie stosunków produkcji, a szczególnie stosunków własnościowych.

Przedsiębiorstwo określa się różnie w zależności od definiującej je dyscypliny nauki. Nauka prawa (art. 55 kodeksu cywilnego) określa przedsiębiorstwo jako zespół składników materialnych i niematerialnych przeznaczonych do realizacji określonych zadań gospodarczych. Składniki te tworzą zorganizowany kompleks zdolny do spełnienia określonej funkcji transformacyjnej. Między nimi istnieje więź funkcjonalna o charakterze celowym, ponieważ mają służyć prowadzeniu działalności produkcyjnej, usługowej bądź handlowej.

W sensie prawnym przedsiębiorstwo obejmuje m.in.:

- firmę (nazwę), znaki towarowe i inne oznaczenia, które je indywidualizują,
- księgi handlowe,
- nieruchomości i ruchomości, w tym produkty i materiały,

---

<sup>3</sup> P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992, s. 39.

<sup>4</sup> S. Sudół, *Przedsiębiorstwo, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 34 – 35.*

- patenty, wzory użytkowe i zdobnicze, zobowiązania i obciążenia związane z prowadzoną działalnością,
- prawa wynikające z najmu i dzierżawy lokali.

Przedsiębiorstwo opiera swoją działalność na wyodrębnionym kompleksie składników majątkowych, odrębnie ewidencjonowanych i bilansowanych, jest samowystarczalne pod względem finansowym (samofinansujące się) oraz rozlicza się z rezultatów swej działalności. Jest ono organizacją wyposażoną w podmiotowość prawną, przy czym możliwe są tu trzy rozwiązania<sup>6</sup>:

- osobowość prawną posiada samo przedsiębiorstwo państwowe, spółdzielcze, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka akcyjna;
- przedsiębiorstwo samo nie występuje jako podmiot stosunków prawnych, lecz osoby fizyczne, dla których przedsiębiorstwo jest podmiotem ich praw, np. zakład rzemieślniczy, spółka cywilna czy jednoosobowe przedsiębiorstwo prywatne;
- przedsiębiorstwo nie posiada osobowości prawnej, ma jednak zdolność prawną i sądową, np. spółka jawna, komandytowa, i komandytowo – akcyjna.

Nauka ekonomii z kolei definiuje przedsiębiorstwo jako względnie autonomiczną organizację dążącą do osiągnięcia korzyści ekonomicznych i składającą się z co najmniej jednej jednostki regulującej działalność gospodarczą, np. poprzez decyzje co produkować, ile płacić za pracę, po jakiej cenie sprzedawać, z czego produkować itd., oraz z co najmniej jednej jednostki realizującej materialne procedury gospodarcze, np. takich jak: produkcja, sprzedaż, transport, komunikacja, deponowanie i pożyczanie pieniędzy itd.<sup>7</sup>. W znaczeniu ekonomicznym przedsiębiorstwo jest więc „jednostką prowadzącą

---

<sup>5</sup> Zob. S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa 2000, s. 8, M.

Marchesnay, *Zarządzanie strategiczne*, Poltext, Warszawa 1994, s. 151.

<sup>6</sup> J.A. Żak, *Spółka cywilna w systemie zarządzania gospodarką*, Lodart, Łódź 2004, s. 18. Zob. także *Encyklopedia prawa*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 489 i 612.

<sup>7</sup> *Przedsiębiorstwo*, : *Encyklopedia biznesu*, t I, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995, s. 694.

działalność gospodarczą, motywowaną chęcią uzyskania korzyści majątkowych a mającą na celu zaspokojenie potrzeb innych podmiotów życia społecznego przez wytwarzanie produktów i (lub) świadczenie usług, przy czym działalność ta prowadzona jest samodzielnie na ryzyko właściciela (właścicieli)<sup>8</sup>.

W takim rozumieniu przedsiębiorstwo jest samodzielną jednostką techniczną, społeczną i gospodarczą podejmującą z własnej inicjatywy i na własny rachunek określoną działalność produkcyjną, usługową lub handlową w celu zaspokojenia potrzeb innych podmiotów społecznych i osiągnięcia dzięki temu określonych korzyści (zysku).

Tak określone przedsiębiorstwo odznacza się następującymi cechami<sup>9</sup>:

- jest powołane do życia nie dla zrealizowania jakiegoś jednorazowego przedsięwzięcia, lecz dla prowadzenia działalności gospodarczej w sposób trwały (przez dłuższy czas);
- zaspokajają swoimi wyrobami lub (i) usługami potrzeby innych podmiotów gospodarczych i innych instytucji lub osób fizycznych, stanowiących jego klientów, a więc służy swemu otoczeniu;
- wymienia produkty lub (i) usługi z innymi jednostkami organizacyjnymi lub osobami fizycznymi na zasadzie kupna – sprzedaży, co dotyczy także sfery jego zaopatrzenia jak i sfery sprzedaży wytwarzanych produktów i usług;
- posiada, pochodzące od właściciela (i), określone zasoby kapitałowe w postaci dóbr materialnych i wartości niematerialnych oraz prawnych, a tym samym przede wszystkim nabytych praw majątkowych (wartość i nazwa firmy, prawa do wynalazków, licencji, patentów i znaków towarowych, prawa do wieczystej dzierżawy gruntu, prawa autorskie);
- posiada samodzielność decyzyjną co do charakteru swojej działalności, stosunków ze światem zewnętrznym oraz w zakresie zaopatrywania się w czynniki produkcji i ich wykorzystywania, a także swojej wewnętrznej organizacji; jest to jedna z najważniejszych cech przedsiębiorstwa określana

---

<sup>8</sup> S. Sudol, *Przedsiębiorstwo*, cyt. wyd., s. 39.

<sup>9</sup> *Tamże*, s. 41 – 42.

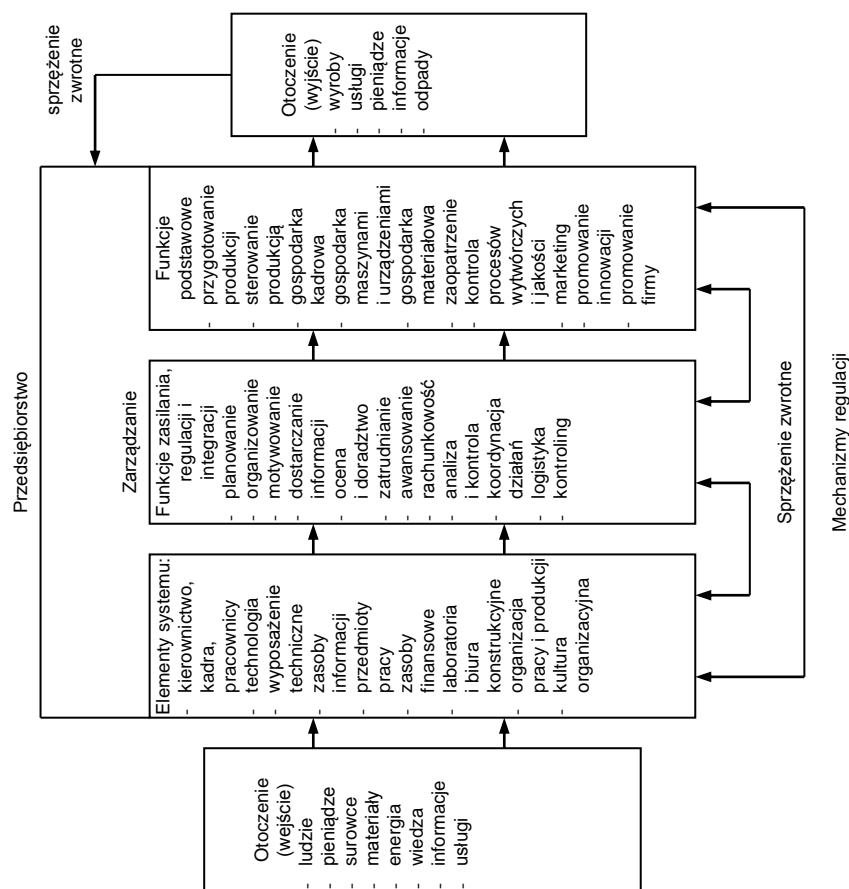
nieraz jako zasada autonomii przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo prowadząc samodzielnie swoją działalność musi oczywiście uwzględniać obowiązujące normy prawne;

- swoje koszty pokrywa uzyskiwanymi przychodami, co określa się nieraz jako zasadę równowagi finansowej lub samofinansowania, bez czego nie mogłoby funkcjonować przez dłuższy czas. Swoją stan majątkowy wykazuje w bilansie, a wynik finansowy – w rachunku strat i zysków;
- jest instytucją zarobkującą, tzn. dąży do uzyskania ze swej działalności określonych korzyści, w tym najczęściej do maksymalizacji dochodowości zaangażowanego kapitału; to odróżnia przedsiębiorstwo od tych organizacji gospodarczych, których działalność nie jest nastawiona na zysk (non profit organizations);
- prowadzi działalność na swoje ryzyko, tzn. liczy się z możliwością poniesienia strat, a nawet utraty swego kapitału;
- posiada osobowość prawną, którą uzyskuje z chwilą wpisania do krajowego rejestru sądowego, co jednak – zgodnie z polskim prawem nie dotyczy przedsiębiorstw będących spółkami cywilnymi.

Przedsiębiorstwo jest organizacją silnie związaną z otoczeniem swego działania, a więc systemem wbudowanym w większy system, z którym pozostaje w ścisłej interakcji (por. rysunek 1). Organizacje zaś są systemami otwartymi, którymi trzeba starannie zarządzać, aby zaspokoić i równoważyć ich wewnętrzne potrzeby i by przystosować je do warunków panujących w otoczeniu, przy czym akcent należy kłaść na osiągnięcie dobrego dopasowania. Przedsiębiorstwo zatem, ze względu na swe funkcje ekonomiczne i rolę społeczną, wymaga szczególnie skutecznego i sprawnego zarządzania.

Każde przedsiębiorstwo jako system sprzężony z różnymi podsystemami powinno służyć nie tylko sobie, ale także dbać o dobre stosunki z tymi wszystkimi osobami i instytucjami, z którymi pozostaje w integracji. Powinno postępować etycznie i odpowiedzialnie wobec:

- udziałowców – chronić ich wkłady i zapewnić im akceptowany poziom zwrotu zainwestowanego kapitału;
- pracowników – dążyć do zapewnienia im godziwej płacy, dobrych oraz bezpiecznych warunków pracy i konkurencyjnych usług socjalnych, popierać ich indywidualny rozwój i wykorzystanie posiadanych talentów, a także stwarzać im warunki dalszego doskonalenia zawodowego i rozwoju;
- klientów – rozwijać i promować produkty i usługi, które oferują im coraz wyższą wartość ekonomiczną (economic value to the customer) w kategoriach jakości i ceny, utrzymywać z nimi ścisłe kontakty i włączać ich do współpracy (marketing partnerski).





Rysunek 1. Przedsiębiorstwo jako system mikroekonomiczny

Źródło: opracowanie własne.

- społeczności lokalnej – stawać się organizacją służącą swemu otoczeniu, dobrowolnie brać pod uwagę względy społeczne i środowiska w działalności handlowej i stosunkach z zainteresowanymi stronami, inwestować w kapitał ludzki oraz ochronę środowiska i nie wykorzystywać swojej pozycji przewagi dla maksymalizacji własnych korzyści.

Oznacza to, że przedsiębiorstwo powinno odpowiadać pozytywnie na potrzeby i oczekiwania zróżnicowanego otoczenia, różnych instytucji i osób, które je tworzą i zawierać już w swej misji pewien poziom kultury gospodarowania, która nie będzie kojarzona ze szkodzeniem innym, agresywnością, podstępem i nieuczciwością, a przeciwnie będzie budzić zaufanie, rozumiane jako wiara tych, którzy wchodzą z nim w interakcje, że ma ono odpowiednie kompetencje i „prawość charakteru”.

Stopień realizacji tych różnych oczekiwań wyznacza czy i w jakim zakresie realizowana jest wartość, którą nazwano odpowiedzialnością społeczną, a która oznacza określoną wrażliwość na sprawy otoczenia zewnętrznego i zdolność do utrzymania równowagi między interesami klientów, pracowników i akcjonariuszy, a także świadczenia pewnych usług na rzecz społeczności lokalnej.

Zarówno w teorii jak i praktyce gospodarowania poglądy na temat odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa są bardzo podzielone. Uważa się bowiem powszechnie, że społecznym obowiązkiem przedsiębiorstwa jest zwiększanie swego zysku i to jest jego cel podstawowy. Wobec tego nie powinno ono zaniedbywać go na rzecz jakiegoś innego celu zewnętrznego. Przedsiębiorstwo może co najwyżej reagować na różne cele zewnętrzne, ale nie powinno ponosić odpowiedzialności za szkody wyrządzone otoczeniu. Powinno też zwalczać działania nieetyczne wymierzone przeciwko niemu.

Wielu ekonomistów szczególnie zaś o neoliberalnej proweniencji, powołuje się na poglądy w tym względzie laureata nagrody Nobla Milтона Friedmana, który uważa że „w wolnej gospodarce istnieje jeden i tylko jeden

obowiązek wobec społeczeństwa związany z działaniami gospodarczymi – wykorzystać zasoby i angażować się w działania mające na celu zwiększenie zysków, jeżeli pozostaje to w granicach reguł gry, co znaczy: o ile polega na otwartej i wolnej konkurencji, bez naciągania i oszustw”<sup>10</sup>.

Przyjęcie takiego poglądu oznacza, że kapitalizm to system gospodarczy łączący prywatną własność przedsiębiorstw z konkurencją między nimi w dążeniu do osiągnięcia zysku, a zatem ekonomia staje się rodzajem inżynierii służącej właścicielom kapitału i pomnażaniu ich korzyści, zaś menedżerowie są tylko pełnomocnikami akcjonariuszy (właściciele kapitału), którzy mają obowiązek działać w ich interesie (tzn. w interesie kapitału, a nie pracy).

Taki pogląd mocno zubaża proces gospodarowania jako alokację i racjonalne wykorzystanie dyspozycyjnych zasobów skierowanych na określone zastosowania. Preferuje on działania sprytne, gdy tymczasem ekonomia powinna stymulować działania rozsądne i mądre<sup>11</sup>.

Działania sprytne to działania wynikające z pogoni za doraźnymi korzyściami (np. zysku dla akcjonariuszy). Działania rozsądne to działania wynikające z przewidywań i długofalowych kalkulacji, jeśli są ku temu podstawy. Wreszcie działania mądre to działania wynikające z określonej uniwersalnej koncepcji dobra i prawdy, jeżeli taka istnieje. Współczesne warunki gospodarowania i wyzwania rozwojowe sprawiają, że preferowane muszą być działania rozsądne i mądre, a nie sprytne, maksymalizujące własne korzyści, bez liczenia się z innymi. Oznacza to, że działania przedsiębiorstw powinny wynikać ze społecznie akceptowanej koncepcji rozwoju, opartej na zasadzie „hierarchicznego porządku preferencji” (etycznych przesłanek działań gospodarczych”<sup>12</sup>.

Zmiana takiego poglądu (świadomości i nastawienia) i rozwiązywanie kwestii dotyczących odpowiedzialności będzie stanowić dla naszych menedżerów i biznesmenów (także polityków) dziedzinę trudną i stwarzającą

---

<sup>10</sup> Cyt. za E. Sternberg, *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, PWN, Warszawa 1998, s. 48.

<sup>11</sup> J. Stacewicz, *Racjonalność gospodarowania a współczesne wyzwania rozwojowe*, PWE, Warszawa 1988, s. 130.

duże problemy. Będzie ona wymagać zmiany filozofii biznesu i swoistej reinżynierii, w której obszar działania gospodarczego wyznaczałyby zasady ekonomiczne, prawne i etyczne, by wysoka efektywność finansowa osiągnięta przez przedsiębiorstwa była osiągnięta również przy wysokim stopniu odpowiedzialności społecznej, która w przyszłości powinna stać się ważnym regulatorem zachowania naszych przedsiębiorstw. Właśnie ten regulator powinien skuteczniej oddziaływać na ich zachowanie się w otoczeniu, niż istniejące mechanizmy rynkowe, gdyż ekonomia zysku, która zdominowała inne obszary naszego życia, musi znacznie lepiej rozkładać korzyści i obciążenia.

Przedsiębiorstwa działają dzisiaj w szybko zmieniającym się otoczeniu, charakteryzującym się wysokim stopniem niepewności i ryzyka. Jednocześnie zwiększa się ich zależność od tego otoczenia, a zwłaszcza od rynku, który w coraz większym stopniu decyduje o ich egzystencji i rozwoju. Toteż muszą one w swoich działaniach bieżących i programach na przyszłość uwzględniać wymogi tego otoczenia i stosować strategie rynkowe, opierające się na założeniu, że rynek reaguje na działania marketingowe i że marketing musi obejmować całość ich aktywności, stać się ich „stylem życia” i przenikać wszystkie obszary ich działalności. Muszą przeto tak programować swoją produkcję oraz koordynować i integrować struktury, aby mieć możliwość szybkiego i elastycznego zaspokajania potrzeb konsumentów co do jakości produktów, serwisu i poradnictwa a także wykorzystywania zachodzących na rynku zmian jako szansy dla rozwijania nowych działalności. Takie postępowanie jest nieodzowne, jeśli przedsiębiorstwo chce utrzymać zaufanie klientów i zapewnić sobie warunki pozostania na rynku.

W tej sytuacji konwencjonalne gospodarowanie polegające na kształtowaniu rynku w wyniku własnych zamierzeń staje się bezradne; działać i trwać mogą bowiem tylko te firmy, które potrafią efektywnie sprzęgać się z rynkiem i odpowiadać na jego wyzwania nowymi wyrobami, sposobami produkcji i formami marketingu. Oznacza to, że sprostanie rzeczywistości wymaga odpowiedniej, a niekiedy zasadniczej korekty postępowania;

---

<sup>12</sup> *Tamże*, s. 136.

wprowadzania większej elastyczności działania i ruchliwości na rynku, który może radykalnie zmieniać warunki działania przedsiębiorstwa i osiągnięcia przez nie sukcesu. Stałe zmiany na rynku zmuszać będą do intensywnych wysiłków wszystkie przedsiębiorstwa, zarówno te, które mają wiodącą na nim pozycję, jak i te, które rzucają rynkowi nowe wyzwania, a także i te, które dopiero wkraczają na rynek. Wszystkie one będą więc musiały nauczyć się działania w warunkach niepewności (ryzyka), które w gospodarce rynkowej nie jest wcale wyjątkiem, lecz staje się regułą i wszystkie też będą musiały zbliżyć się do klienta, znać jego problemy i rozwiązywać je w sposób innowacyjny<sup>13</sup>.

Stawia to jakościowo nowe zadania zarządzaniu. Faktycznie podstawowym zadaniem zarządzającego staje się kierowanie zmianami, które można określić jako adaptację przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia, czyli udzielanie przez menedżerów szybkich odpowiedzi na zjawiska zachodzące na rynku. Menedżerowie muszą więc wypracować sobie taki styl zarządzania, w którym byłoby miejsce na uwzględnienie niepewności przy podejmowaniu decyzji, a także wprowadzanie alternatywnych rozwiązań w celu jej optymalizacji<sup>14</sup>.

Niepewność niesie określone zagrożenia, ale i stwarza nowe szansę, co jednak wiąże się zawsze z pewnym ryzykiem i jego subiektywną percepcją przez menedżera. Wielu menedżerów, zwłaszcza „ukształtowanych” w starym paradygmacie, unika podejmowania inicjatywy i ryzyka, wierząc, że zdolności produkcyjne wpływają wystarczająco skutecznie na otoczenie i konkurencję. Wielu też cechuje pasywny konformizm, poszukiwanie opiekuńczego autorytetu, czy wręcz oportunistyczna orientacja na potrzebę bezpieczeństwa, która w wyniku „transformacji” gospodarki i recesji została poważnie naruszona, a niektórych także umiarkowana skłonność do ryzyka, której granice wyznaczają posiadane kwalifikacje, niestety często tylko „polityczne”. Toteż z niepewnością radzą oni sobie w ten sposób, że formalizują nadmiernie procesy decyzyjne,

---

<sup>13</sup> *Dzisiaj mówi się nawet o dramatycznym wzroście niepewności, o traumie przelomu, która musi znaleźć swój wyraz w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i procesach zarządzania (A.K. Koźmiński, Zarządzanie w warunkach niepewności, PWN, Warszawa 2004, s. 28 – 30).*

<sup>14</sup> *Zob. B. Wawrzyniak, Odnawianie przedsiębiorstwa, Poltext, Warszawa 1999, s. 97 – 124.*

blokują propozycje podejmowania ryzykownej gry w celu pomnożenia korzyści, powołują się na tzw. trudności obiektywie i pomniejszają znaczenie możliwych i koniecznych zmian, eksponując kłopoty związane z ich wprowadzaniem. Ta bierność i asekuracja jest najczęściej wynikiem tzw. negatywnego przystosowania, niezdolności do rozpoznawania zmian w otoczeniu, a często też „przeciążenia” obowiązkami zawodowymi i zabiegami o własną, karierę, co powoduje że menedżer nie ma czasu na uświadomienie sobie ich konieczności.

Unikanie ryzyka (możliwego do skalkulowania) i podejmowania trudnych, choć celowych decyzji oraz czekanie aż działanie w danym zakresie stanie się pewne i bezpieczne jest jakąś filozofią „na przetrwanie”, ale degraduje ono menedżera - przedsiębiorcę do roli biurokratycznego funkcjonariusza, znanego z praktyki funkcjonowania upadłego systemu, a firmę skazuje na letarg i bankructwo. Okazuje się, że niepodejmowanie decyzji zawierających ryzyko jest bardziej kosztowne niż ich podejmowanie i to chyba zgodnie z zasadą, że bardziej ryzykowne jest bronienie dnia wczorajszego niż stwarzanie jutra.

Świadomość ryzyka i niepewności jest konieczną przesłanką zachowania przedsiębiorczego, które polega na wiedzy, że coś jest ryzykowne, że skutki dokonanego wyboru są niepewne i gotowości do podjęcia ryzyka oraz aktywnego szukania dróg wyjścia z sytuacji niepewności. Współcześni menedżerowie nie kierują się ryzykiem, lecz okazją. Jak słusznie zauważa P.F. Drucker „przedsiębiorca zawsze poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje ją jako okazję”<sup>15</sup>.

Podjęcie decyzji w warunkach niepewności jest zawsze trudnym zadaniem wymagającym zbadania alternatywnych scenariuszy, większego wykorzystania planowania strategicznego, dokładniejszej obserwacji i analizy środowiska oraz oceny własnych możliwości (mocnych i słabych stron, strategicznych czynników sukcesu), a więc zasadza się nie tylko na wartościach realnych, ale także na posybilnych (możliwych). Toteż nie zapewnia ono automatycznie powodzenia i nie chroni firmy przed kryzysem, albowiem sukces zależy od tego, czy menedżer posiada umiejętności wykorzystania nadarzających

---

<sup>15</sup> P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*, cyt. wyd., s. 37.

się okazji i czy potrafi wyzyskać niespodziewane zdarzenia dla promocji swej firmy i czy prawidłowo potrafi ocenić otwierające się przed nią szanse i perspektywy rozwoju.

Warunkiem sukcesu jest, jak wiadomo, przeciwdziałanie przyczynom wywołującym kryzys, a nie jego symptomom, a więc przeciwdziałanie utracie przez firmę posiadanego potencjału i image oraz znoszenie barier zagrażających jej przyszłości dzięki jej świadomemu kształtowaniu. Nowoczesne, wysoko sprawne firmy stosują różne sposoby kreowania i promowania tego sukcesu. Pierwszy z nich to z pewnością wprowadzanie nowych technologii zapewniających automatyzację produkcji w oparciu o komputery (tzw. flexible automation - automatyka „elastyczna”, w odróżnieniu od hard automation, czyli automatyki „twardej”, niemożliwej do przeprogramowania stosownie do potrzeb i niezapewniającej pożądanej elastyczności). Dzięki zastosowaniu takich technologii i utrzymaniu innowacyjnej grupy; inżynierów-konstruktorów można wytwarzać i oferować na rynku lepsze produkty, zwiększać ich ilość, obniżać koszty i podnosić produktywność pracy. Drugi sposób - to wprowadzenie elastycznych systemów wytwarzania (flexible manufacturing systems) przypominających miniaturowe fabryki. W tym przypadku sukces osiąga się nie dzięki inwestowaniu w technikę, lecz dzięki lepszemu zarządzaniu, doskonalszej organizacji i motywacji, większemu zaangażowaniu w systematyczną działalność innowacyjną, i lepszemu oprogramowaniu sprzętu w celu zachowania ciągłości wykorzystania pełnej mocy tego systemu. Trzeci sposób - to stwarzanie nowych form i kanałów marketingu oraz współpracy z klientami (np. partnership marketing – marketing relacji), przyjęcie strategicznej zasady, że celem działania przedsiębiorstwa na rynku nie jest pokonywanie konkurentów, lecz dostarczanie na czas klientom wyrobów o coraz wyższych walorach, oraz zapewnienia im korzystnego konkurencyjnego serwisu, czyli traktowanie marketingu jako rentownego zaspokajania potrzeb rynku. Ustalona sieć łączności z klientami pozwala na szybkie wprowadzenie nowości i natychmiastową reakcję na posunięcia konkurencji<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> J. Otto, *Marketing relacji*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 35 – 68.

Takie postępowanie przedsiębiorstw, cechujące się wrażliwością na zmiany środowiska i wprowadzaniem u siebie zmian przystosowawczych (z wyprzedzeniem – feed forward), uwzględnia dość dobrze niepewność, a faktycznie wiele niepewności. Przedsiębiorstwo orientuje się na bieżąco, kto jest rzeczywiście klientem, gdzie się znajduje, czego oczekuje i jak należy go obsłużyć, aby zaowocowało to wzrostem sprzedaży. Zdaje sobie ono sprawę z tego, że wysoka jakość jest najlepszą i najskuteczniejszą bronią, konkurencyjną i że klient polega na producencie, który sprzedaje wyroby najlepsze i zapewnia szybką oraz niezawodną, dostawę. Jeśli zaś zauważa, że wyrób nie ma zbytu stara się go wycofać lub zmodyfikować w celu zwolnienia zasobów i przeznaczenia ich na inny wyrób lub usługę, które będą bardziej rentowne i lepiej będą służyć umacnianiu konkurencyjności. Jednocześnie stara się jak najwięcej zebrać „plonów” (strategia marketingowa harvesting) w etapie schyłkowym życia produktu, obniżając wydatki na jego promocję.

Niepewność, na którą jest narażona każda firma, może dotyczyć informacji, na podstawie których dokonuje się analiz i podejmuje decyzje oraz efektów podjętej decyzji, czyli stopnia prawdopodobieństwa osiągnięcia założonych celów. Oba te rodzaje niepewności są współzależne, ale mogą też występować niezależnie od siebie. Trudno oczekiwać, aby nawet dobry menedżer podejmował racjonalne i pewne decyzje posługując się niepewnymi informacjami, chociaż może mu się to udać dzięki tzw. przysłowiowemu szczęściu. Trudno też oczekiwać, aby decyzja powzięta na podstawie rzetelnych informacji (o otoczeniu) zapewniła osiągnięcie zamierzonych celów, jeśli te cele zostały określone niewłaściwie, analizy przeprowadzone niestarannie, scenariusze były nieprawdopodobne, a argumentacja nierzeczowa.

Odczuwanie niepewności jako zagrożenia zależy głównie od posiadania odpowiednich informacji, tzn. od tego, czy są one obiektywne, istotne dla sprawy, w miarę wyczerpujące i porównywalne. O jakości informacji decyduje menedżer, podejmujący decyzje, kierując się posiadaną wiedzą, kwalifikacjami, wyobraźnią, doświadczeniem itp. Jego potrzeby informacyjne w każdym przypadku są zróżnicowane pod względem ilości i jakości i rzadko się zdarza, aby posiadane przez niego informacje były precyzyjne i kompletne. Musi on

więc mieć przeświadczenie, że nie dysponuje wszystkimi informacjami, ale że zrobił wszystko, by pozyskać informacje odpowiednie, oczywiście w rozsądnych granicach czasu i kosztu. Każdy menedżer powinien zadbać zwłaszcza o tzw. informacje strategiczne, które wpływają na obecną i będą wpływać na przyszłą sytuację przedsiębiorstwa, a więc decydujące o jego sprawności strategicznej, rozumianej jako zdolność do dokonywania zmian strukturalnych i przystosowania się do otoczenia i jego dynamiki.

Wszystkie informacje powinny być zorganizowane na zasadzie systemu zawierającego dane i wiadomości o przeszłości, teraźniejszości, przewidywanej przyszłości oraz o ważnych zdarzeniach wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa. System ten (informacji) powinien być oczywiście zaprojektowany w oparciu o technikę komputerową, aby umożliwiał menedżerom symulowanie problemów za pomocą modeli matematycznych i wypróbowanie wyników rozmaitych wariantów ułatwiających dochodzenie do najlepszych decyzji, szczególnie zaś dotyczących przyszłości. Oczywiście, system ten powinien tylko wspomagać decyzje a nie narzucać strategii rozwoju. W zarządzaniu ważne są bowiem nie tylko wskazania programów komputerowych, ale także intuicja i umiejętność przewidywania. Menedżer nie może ograniczać się wyłącznie do myślenia w kategoriach komputerowych programów optymalizacji, albowiem informacje nie mogą się przekształcać automatycznie w decyzje a tylko prowadzić do decyzji i działania. Oczywiście musi on i powinien być czuły na różne informacje, na najważniejsze sygnały, nawet na te nieprzyjemne (tzw. wczesne ostrzeżenie), ale powinien mieć zawsze świadomość, że informacje służą do identyfikacji problemów, opisywania mniej lub bardziej wiarygodnego przyszłych warunków, w jakich będzie działać przedsiębiorstwo. Rozsądny menedżer musi pamiętać, że nie zawsze daje się zamienić niepewność w pewność na bazie racjonalnej i że trzeba też polegać na własnym wyczuciu i własnej ocenie, czyli na tzw. dobrze poinformowanej intuicji. Toteż przyjęta strategia rozwoju powinna decydować, czy dany fakt ma wartość informacyjną i czy jest on dla niej znaczący, zaś decyzja powinna być pochodną zebranych i przetworzonych informacji, logiki, doświadczenia i



intuicji, pomysłowości, elastyczności i odwagi do podejmowania wyzwań przyszłości, naturalnie, w obszarze rozsądnie skalkulowanego ryzyka.

Menedżer musi więc stale poszerzać swoją wiedzę, rezygnować z przestarzałych, „zużytych” już koncepcji zarządzania, uczyć się nowej jego logiki i sztuki, zmieniać dzięki temu swoje przedsiębiorstwo w uczącą się organizację, zdolną do stałego „rozszerzania swoich możliwości kreowania własnej przyszłości”<sup>17</sup>.

Musi zatem poszukiwać nowych rozwiązań rozszerzających jego możliwości twórcze, by realizować nowe idee i koncepcje w praktyce kształtowania przyszłości swojej firmy.

W tym poszukiwaniu pomocna powinna być niniejsza książka dostarczająca wielu inspiracji do przemyśleń jak tworzyć skuteczne i sprawne, a zarazem społecznie odpowiedzialne zarządzanie i wypracować własne, bardziej efektywne, a jednocześnie etyczne, procedury osiągnięcia sukcesu i budowania dróg prowadzących w przyszłość, co stanowi przedmiot zarządzania strategicznego – zarządzania dla przyszłości. Autor ma nadzieję, że zapoznanie się z jej treścią ułatwi przyszłym menedżerom poszukiwanie nowego modelu zarządzania, bardziej odpowiadającego potrzebom „nowej ekonomii” i wyzwaniom jutra, przed którymi staną już jako ueromenedżerowie.

---

<sup>17</sup> P.M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 26.

# Rozdział I

## Zarządzanie wobec wyzwań przyszłości

### 1. Istota i funkcje zarządzania

Sukcesy krajów i przedsiębiorstw wiążą się dzisiaj ściśle z jakością zarządzania rozumianego jako sztuka sterowania procesami, zasobami i informacjami w zorganizowanych strukturach dla osiągnięcia przez nie zamierzonych celów w sposób sprawny skuteczny i zgodny ze społeczną racjonalnością działań gospodarczych w warunkach istniejących możliwości i ograniczeń, stanowiących ramy dla ich funkcjonowania. „Zarządzanie – zauważa Peter Drucker – kreuje rozwój gospodarczy i społeczny. Rozwój ten jest właśnie rezultatem zarządzania. Można powiedzieć bez zbytniego uproszczenia, że nie ma krajów słabo rozwiniętych (underdeveloped countries), są tylko kraje słabo zarządzane (undermanagement countries). Zarządzanie staje się centralnym zasobem rozwoju krajów i zasadniczą potrzebą tego rozwoju”<sup>1</sup>.

Zarządzanie bowiem, jego profesjonalizm, kompetencja i styl dostosowany do kultury narodu i kultury pracy zarządzających stanowi największe źródło pobudzania wszelkiej przedsiębiorczości, tzn. tworzenia rzeczy nowych lub starych w nowy, ulepszony sposób, a więc robienia lepiej tego, co już się umie robić dobrze. „Zarządzanie - pisze Bogdan Wawrzyniak – przenosi wartości – ideały do praktyki, w której przecież następuje rozstrzygnięcie, czy jest przedsiębiorczość, czy jej nie ma. Dobór systemu zarządzania musi być dokonany z punktu widzenia preferowanego systemu wartości (...). Wybory muszą być przede wszystkim dokonane w sferze wartości, a nie w zasadach i technologiach zarządzania”<sup>2</sup>.

Dlatego też współczesne społeczeństwa stawiają na skuteczne i sprawne zarządzanie, uważając słusznie, że właściwie jemu można i należy powierzyć

---

<sup>1</sup> P.F. Drucker, *Technology, management and society*, PAN Book Ltd., London 1970, s. 45 – 46.

<sup>2</sup> B. Wawrzyniak, *Przedsiębiorczość – legitymacja do przyszłości*, „Przegląd Organizacji” 1988, nr 7, s. 7.

produktywne zasoby, gdyż tylko ono może je najlepiej wykorzystać dla zdynamizowania rozwoju i postępu.

Znaczenie sprawnego i skutecznego zarządzania rośnie wobec upowszechnienia się tzw. imperatywu szybkości działania, które dotyczy zarówno technologii jak i wytwarzanych produktów (świadczonych usług). Kluczem do szybkości działania jest dobre rozumienie rynków i wyłaniających się możliwości (szans działania), których wczesna identyfikacja warunkuje szybkość reakcji. Współczesne organizacje muszą bowiem być „otwarte – i to w wielorakim znaczeniu tego słowa – na nowe pomysły produktów i kierunków działania, otwarte na informacje płynące z zewnątrz, aktywnie przeszukujące otoczenie w poszukiwaniu „słabych sygnałów”, zwiastujących nieznane zagrożenia i szanse, otwarte na informacje powstające wewnątrz organizacji”<sup>3</sup>.

Nowoczesne firmy stosują różne koncepcje zarządzania umożliwiające im bardziej płynne i dynamiczne dostosowanie się do zmian zachodzących na rynku i w otoczeniu ich działania, a nawet na działania wyprzedzające te zmiany. Dzięki temu nie tracą, lecz polepszają swoją pozycję konkurencyjną.

Szybkość działania i reakcji firm na zmiany w otoczeniu prowadzi do wytworzenia się nowej filozofii zarządzania. W literaturze przedstawia się ją w formie następujących przykazań<sup>4</sup>:

1. Firmy muszą utrzymywać bliskie i bezpośrednie związki nie tylko ze swoimi klientami, ale także z dostawcami, partnerami i konkurentami. Pozwala to na szybkie reagowanie na słabe jeszcze sygnały rynku i unikanie niebezpiecznych sytuacji, w których rynek zaskakuje firmę, a także na dostrzeganiu zawczasu szans i zagrożeń, jakie niesie ze sobą technologia.
2. Stałą troską przedsiębiorstw musi być generowanie nowych produktów i rozwój istniejących. Wymaga to funkcjonowania odpowiednich zespołów realizujących misje rozwoju, dysponujących odpowiednimi środkami i poddanych odpowiedniemu reżimowi odpowiedzialności za wyniki i koszty.

---

<sup>3</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania, Difin, Warszawa 2001, s. 51.*

<sup>4</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności, PWN, Warszawa 2004, s. 67 – 68.*

3. Minimalizacja czasu potrzebnego na dotarcie nowego produktu do nabywcy i na efektywną penetrację rynku wymaga perfekcyjnej koordynacji projektowania, produkcji, testowania i kontroli jakości, marketingu, systemu dostaw i serwisu. Oznacza to konieczność przełamania tradycyjnych barier między pionami i komórkami organizacyjnymi oraz powołanie do życia specjalnych systemów zapewniających efektywną integrację, koordynację i kontrolę.
4. Stały aktywny monitoring, testowanie i obsługa produktów własnych i produktów konkurujących z nimi na rynku powinny zapewnić coraz wyższą jakość, produkty przyjazne dla użytkownika oraz łatwość i szybkość obsługi.
5. Firmy, które często i szybko zmieniają swój portfel produktów, muszą być przygotowane na szybką i sprawną likwidację linii produktowych, które tracą aktualność oraz na realokację zasobów materialnych i ludzkich.
6. Konieczne jest ukształtowanie kultury, która wysoko ceni zmianę, uczenie się nowych umiejętności, asymilację „innych” ludzi i kultur, toleruje błędy i sprzyja uczeniu się na błędach. Wymaga to znalezienia równowagi między celami i wartościami pracowników i kierownictwa, nabywców i inwestorów.
7. Strategia firmy (corporate strategy) powinna określić kryteria i procedury stałego penetrowania globalnej przestrzeni ekonomicznej w poszukiwaniu możliwości korzystnych przejęć, wspólnych przedsięwzięć, aliansów i umów handlowych zapewniających dostęp do rynków, technologii i zasobów szybkiego reagowania. Wykorzystanie tych możliwości pozwala bowiem skutecznie zwiększać szybkość działania i zdolność do reagowania na zmiany w otoczeniu.

Imperatyw szybkości działania, komplikujący się rynek oraz postępujące procesy globalizacji i konkurencji zmieniają filozofię zarządzania, a tym samym jego istotę i funkcje. To pozwala na postawienie tezy, iż jego rozumienie wyniesione z przeszłości nie odpowiada już potrzebom nowej ekonomii i wymaga nowej interpretacji.

W teorii zarządzanie jest rozumiane bardzo różnie i różnie też definiowane. Brak jest precyzyjnego określenia zarówno jego istoty jak i funkcji, które powinno ono spełniać w organizacji. Każdy autor definiuje je dość dowolnie.

A oto niektóre sformułowania<sup>5</sup>:

- Istotą funkcji zarządzania (...) jest w szczególności formułowanie celu działania, planowanie, czyli organizowanie toku czynności, pozyskiwanie i rozmieszczanie potrzebnych zasobów (ludzkich i rzeczowych), czyli organizowanie struktur oraz kontrolowanie realizacji celów.
- Zarządzanie to taki rodzaj kierowania, w którym tytuł do wywierania wpływu na hierarchię i systemy wartości, interesy i dążenia oraz postawy i organizacyjne zachowania kierowanych wynika głównie, choć nie wyłącznie z władania lub z faktu dysponowania przez kierującego zasobami materialno – energetycznymi lub nominalnymi i informacyjnymi o szczególnym znaczeniu dla funkcjonowania i rozwoju organizacji bądź z samego przeświadczenia kierowanych, że kierujący ma możliwość pozyskiwania tych zasobów.
- Zarządzanie jest swego rodzaju „wędrówką przez chaos”, konstruowaniem rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów: pomysłów, ludzi i relacji między nimi, instytucji formalno – prawnych, środków materialnych (maszyn, urządzeń, budynków, materiałów, wyrobów gotowych itp.) i pieniężnych, a także praw do dysponowania nimi.
- Proces zarządzania to ciąg działań będących funkcjami planowania, pobudzania, organizowania i kontroli, które uporządkowane są w określonych układach przebiegów organizacyjnych (zwykle w układach informacyjno – decyzyjnych) i spełniane są przez jednostki zarządzania oraz stanowiska kierownicze.
- Zarządzanie należy traktować jako formę praktycznej działalności związanej z procesem podejmowania decyzji dotyczących jak najlepszego

---

<sup>5</sup> Por. J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości*, WPSB, Kraków 1998, s. 56 – 60.

wykorzystania posiadanych zasobów rzeczowych, kapitałowych i ludzkich w celu realizacji założonych zadań, zapewniających stały rozwój firmy.

- Zarządzanie to ustawiczny proces tworzenia reguł, norm, planów, instrukcji i innych jeszcze dokumentów. Ze swego założenia mają one być instrumentami koordynacji w poszukiwaniu rzeczowych i osobowych składników działalności, ich rozmieszczeniu i stosowaniu do określonych w tej działalności celów.
- Zarządzanie to zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny.
- Zarządzanie to proces koordynowania zbiorowych wysiłków ludzi działających w zorganizowanych strukturach dla osiągnięcia założonych celów w oparciu o wyznaczone zadania i przy pomocy techniki.
- Zarządzanie to proces projektowania i utrzymywania w dobrym stanie stosunków z otoczeniem (środowiskiem), w którym jednostki pracujące wspólnie w grupach skutecznie realizują wybrane cele.
- Zarządzanie jest to zespół działań lub proces mający na celu koordynację i integrację użytkowania zasobów dla osiągnięcia celu organizacji (wydajności i satysfakcji) poprzez ludzi przy użyciu techniki w zorganizowanych strukturach.
- Zarządzanie to proces planowania, nadawania mocy i oceniania starań (wysiłków) zespołów ludzkich pracujących dla wspólnego celu.

Z przytoczonych definicji wynika jasno, że zarządzanie jest bardzo złożonym, wielostronnym procesem sterowania całokształtem działalności firmy, jej rozwojem i sposobami zachowania się w otoczeniu swego działania. Jest wielką sztuką, której trzeba się nauczyć i stale się uczyć, gdyż zmienia się sama firma i zmieniają się systemy, z którymi pozostaje ona w ciągłej interakcji.

Zarządzanie w nowoczesnym rozumieniu stanowi zespół działań decyzyjnych zapewniających sterowanie procesami i zasobami firmy w celu ich optymalnego powiązania i wykorzystania dla osiągnięcia możliwie najlepszego efektu w istniejących warunkach działania (prawnych, ekonomicznych, społecznych, ekologicznych itp.) w sposób sprawny, skuteczny i zgodny ze społeczną racjonalnością działań gospodarczych. Tak rozumiane zarządzanie jest działalnością kierowniczą polegającą na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji dzięki mobilizowaniu i pobudzaniu inteligencji i energii twórczych wszystkich członków organizacji oraz ku zadowoleniu tych, którym ona służy, wytwarzając wyroby czy świadcząc usługi dla społeczeństwa.

W zasadzie dotychczasowe definicje zarządzania są formułowane według starego paradygmatu. Paradygmat oznacza przyjęty sposób widzenia rzeczywistości w danej dziedzinie. Jest to zestaw praw i zaleceń, które ustanawiają granice i opisują jak w ich ramach należy rozwiązywać problemy. Stanowi on wzorzec zachowań w procesie zarządzania i postępowania w organizacji.

Dzisiaj uważa się, że potrzebne jest nowe podejście do zarządzania, że rosnąca presja globalnej konkurencji, szybkość zmian technologicznych, coraz to bardziej wyrafinowane wymagania klientów inspirują do poszukiwania nowej jego formuły. Tom Peters na przykład mówi o zarządzaniu wyzwalającym (liberation management), którego podstawą jest elastyczność organizacji i pozytywne nastawienie kierownictwa do twórczych wysiłków ludzi<sup>6</sup>.

C. Kushman i S. King proponują koncepcję zarządzania dynamicznego (High Speed Management), które umożliwia organizacji zarówno samoregulację jak i jednoczesne odpowiadanie na zmiany otoczenia.

System tego zarządzania charakteryzowany jest jako<sup>7</sup>:

- innowacyjny, czyli zdolny nie tylko do innowacji produktowych i procesowych, ale także strukturalnych i w sferze metod zarządzania;

---

<sup>6</sup> Zob. J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 182.

<sup>7</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, cyt. wyd., s. 54.

- adaptacyjny, czyli zdolny do dostosowań do zmian w postawach pracowników, upodobaniach nabywców, oczekiwaniach inwestorów, przepisach prawnych, dostępności zasobów i strategii konkurencji;
- elastyczny, czyli zdolny do zwiększania i zmniejszania rozmiarów organizacji, zmian kierunków działania i strategii, szybkiej asymilacji nabywanych przedsiębiorstw, realizacji przedsięwzięć wspólnych, tworzenia koalicji oraz eliminacji nieefektywnych lub mniej efektywnych jednostek;
- efektywny, czyli zdolny do utrzymania trwałej przewagi nad konkurentami w zakresie produktów, wydajności, dywidend płaconych inwestorom, zadowolenia z pracy, lojalności klienteli, jakości i łatwości obsługi wyrobów;
- szybki, czyli zdolny do szybszej niż konkurenci odpowiedzi na zmiany w otoczeniu.

W. Hałas zaleca koncepcję „nowego zarządzania” (New Management), która opiera się na dwóch przesłankach<sup>8</sup>:

- hierarchiczne odgórne kierowanie przedsiębiorstwem ustępuje miejsca wewnętrznemu rynkowi, gdzie wiele autonomicznych centrów zysku sprawuje samokontrolę,
- wewnętrzne rynki funkcjonują w ramach szerszego systemu zarządzania, który jest ukierunkowany przez inteligentne (czyli oparte na dobrym poinformowaniu) zaangażowanie licznych interesariuszy (stakeholders) systemu zarządzania.

Zdaniem tego autora przeważające dzisiaj koncepcje zarządzania zostały pomyślane dla warunków prowadzenia działalności gospodarczej charakterystycznych dla ery industrialnej i nie są już użyteczne dla zdecydowanie odmiennej gospodarki opartej na wiedzy<sup>9</sup>. Przeobrażenia następujące w systemie zarządzania przedsiębiorstwem obrazuje tabela 1.1.

---

<sup>8</sup> M. Bratnicki, R. Kozłowski, *Od biurokracji do rynku wewnętrznego*, w: *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi*, cz. 1, praca zbiorowa pod red. J. Lewandowskiego, Politechnika Łódzka, Łódź 1998, s. 59 – 60.

<sup>9</sup> Por. J. Penc, *Zarządzanie oparte na wiedzy*, „Organizacje i Kierowanie” 2002, nr 1, s. 3 – 16.



Tabela 1.1. Kierunki przeobrażenia zarządzania przedsiębiorstwem

Obszar zmiany	Stare zarządzanie (teza)	Siły wywołujące zmianę (antyteza)	Nowe zarządzania (synteza)
1. Struktura organizacyjna	Hierarchia	Złożoność, różnorodność zmiana ekonomiczna konkurencja globalna nieformalne sieci	Wewnętrzny rynek: Małe przedsiębiorstwa współpracujące ze sobą w obrębie dużej organizacji.
2. Cele i zarządzanie Sprawowanie rządów.	Zysk	Wartości ludzkie społeczne, władza interesariuszy (stakeholders), współpraca staje się efektywna.	Spółceństwo przedsiębiorstwa: Koalicja wszystkich interesariuszy w płaszczyźnie uprawnień i odpowiedzialności.
3. System zarządzania	Mechanistyczny	Revolucja informacyjna	Organizacja organiczna: Twórcze napięcie pomiędzy wewnętrznym rynkiem a społeczeństwem przedsiębiorstwa.
4. Stosunki z klientami	Sprzedaż	Popyt na wartość, jakość życia, konkurencja globalna	Przedsiębiorstwo służebne: Więzy z klientami służą podwyższaniu jakości życia.
5. Rola w miejscu pracy	Pracownik	Zmiana ekonomiczna, potrzebna produktywności, urzeczywistnianie wartości	Przedsiębiorca mający wiedzę: Płaca za poziom wykonania oraz swoboda w zakresie wykonywania zadań
6. Wymiana ze środowiskiem naturalnym	Wzrost bez ograniczeń	Kryzys ekologiczny, globalna industrializacja, docenianie natury.	Inteligentny wzrost: innowacyjny postęp ekonomiczny, który jest ekologicznie zdrowy.
7. Formułowanie strategii	Planowanie	Burzliwe otoczenie, organizacja organiczna	Nieustanna zmiana: Przedsiębiorstwo zespolone z czynnikami zmiany występującymi w otoczeniu
8. Ukierunkowanie i kontrola	Władza formalna	Przesunięcia w strukturze wpływów, powstanie organizacji nieformalnej, ryzyko i niepewność.	Przywództwo wewnętrzne: Rozwiązanie różnic pomiędzy przywódcami i ludźmi idącymi w ślad za liderami.

Źródło: M. Bratnicki, R. Kozłowski, *Od biurokracji do rynku wewnętrznego*, w: *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi*, praca zbiorowa pod red. J. Lewandowskiego, Politechnika Łódzka, Łódź 1998, s. 61.

Definicja zarządzania powinna więc uwzględniać metamorfozę, jaką przechodzą dzisiejsze przedsiębiorstwa i warunki działania oraz oblicze organizacji przyszłości. Trzeba więc tworzyć nowe definicje zarządzania i określać nową jego rolę w tworzeniu nowego przedsiębiorstwa. Stare definicje mogą bowiem być hamulcem transformacji.

Trzeba wyraźnie sprecyzować cel zarządzania i główne jego atrybuty. Celem tym powinno być zapewnienie sprawnego i skutecznego oraz odpowiedzialnego społecznie (etycznego) osiągnięcia celów organizacji przy wykorzystaniu efektu synergii. A zatem zarządzanie powinno być:

- sprawne – oznacza to wykorzystanie zasobów w sposób mądry i bez zbędnego marnotrawstwa oraz w możliwie krótkim czasie (wysoka jakość, niskie koszty itp.), czyli robienie rzeczy w sposób właściwy;
- skuteczne – oznacza to podejmowanie właściwych zadań, uzyskiwanie powodzenia w działaniach, czyli robienie rzeczy właściwych i na nich koncentrowanie posiadanych sił, zasobów i twórczej inwencji;
- społecznie odpowiedzialne – oznacza to działania zgodne ze społeczną racjonalnością działań gospodarczych, tzw. w sposób etyczny, bez przerzucania kosztów własnych na społeczeństwo i przyrodę.

Biorąc pod uwagę zadania, jakie stoją przed współczesnym zarządzaniem, można by je określić następująco:

Zarządzanie to przemyślany i uporządkowany zestaw działań kierowniczych polegający na ustalaniu celów i zadań organizacji, uzyskiwaniu i stosowaniu środków oraz metod ich osiągnięcia w sposób sprawny, skuteczny i społecznie odpowiedzialny, monitorowaniu uzyskiwanych rezultatów dla zapewnienia jej równowagi funkcjonalnej i zgodności z potrzebami odbiorców w ramach jakie wyznaczają ograniczenia otoczenia, w którym dana organizacja funkcjonuje.

Wydaje się, że tak sformułowane zarządzanie pozwala lepiej uchwycić jego złożoność płynącą z wyzwań przyszłości i aktywną rolę w przekształcaniu przedsiębiorstw w organizacje uczące się, przedsiębiorcze i służące otoczeniu.

Definicja ta, choć właściwie ujmuje istotę zarządzania, jest zbyt szeroka i złożona, a zatem i trudna do użytkowania. Można więc zaproponować definicję prostą i łatwą do zapamiętania, a mianowicie:

Zarządzanie to system działań i decyzji, które mają na celu optymalne zastosowanie i koordynację użytkowania zasobów w zorganizowanych strukturach oraz współpracę z otoczeniem w taki sposób, aby organizacja mogła osiągnąć założone cele i zapewnić sobie trwałą egzystencję w otoczeniu.

Według P. Druckera pojęcie „zarządzanie” konstituuje następujące elementy<sup>10</sup>:

1. Zarządzanie dotyczy ludzi – jego celem jest takie współdziałanie wielu podmiotów, które pozwala zneutralizować słabości i maksymalnie wykorzystać talenty oraz silne strony uczestników organizacji.
2. Zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze. Wzorce współdziałania nie są uniwersalne: muszą się odwoływać do wzorców kulturowych. Największe sukcesy odnoszą te kraje, w których zarządzanie odwołuje się do tradycji kulturowych, zaś klęski te, w których zarządzanie jest narzucane wbrew kulturze danego narodu.
3. Zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i żądań jednoczących wszystkich uczestników organizacji. Cele powinny prowadzić do emocjonalnego zaangażowania w ich realizację.
4. Zarządzanie powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się, czyli adaptacji do zmiennych warunków oraz stałego doskonalenia się uczestników, czyli nabywania przez nich nowych umiejętności, wzorców działania.
5. Zarządzanie wymaga komunikowania się umożliwiającego współdziałanie oraz systemu informacyjnego pozwalającego jednoznacznie ustalić odpowiedzialność jednostki lub zespołu.

---

<sup>10</sup> P.F. Drucker, *Management and the World's Work, im: The Craft of General Management, ed. J. Bower, Harvard Business School, Boston 1991, s. 57 – 59.*

6. Zarządzanie wymaga rozbudowanego systemu wskaźników pozwalających stale i wszechstronnie (biorąc pod uwagę ważne dla firmy kryteria) monitorować, oceniać i poprawiać efektywność działania. Zestawy wskaźników finansowych, ekonomicznych, społecznych, rynkowych muszą być dostosowane do konkretnej organizacji i konkretnych sytuacji.
7. Zarządzanie musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i najważniejszy rezultat, jakim jest zadowolony klient. W warunkach konkurencji jest to jedyny sposób na utrzymanie i zwiększenie udziału w rynku.

Na proces zarządzania składa się wiele czynności, które układają się w pewien cykl kolejno po sobie następujących faz. Czynności te mają na celu takie oddziaływanie na uczestników organizacji (system wykonawczy), które zapewnia realizację wyznaczonego zadania. Podstawowe grupy tych czynności (w miarę jednorodnych) nazywa się funkcjami zarządzania.

Zdecydowana większość autorów, wychodząc od koncepcji H. Fayola wyróżnia cztery zasadnicze funkcje zarządzania:

- planowanie - oznacza wytyczenie celów organizacji i określenie sposobów ich najlepszej realizacji. Jest ono więc projektowaniem przyszłości, jakiej pragnie organizacja i skutecznych środków jej realizacji. Jest odbiciem zmian zachodzących w otoczeniu organizacji i pakietem podejmowanych działań w celu przystosowania się do tych zmian. Planowanie jest procesem, którego wejściem są odpowiednie informacje, a wyjściem plany działania, pozwalające skutecznie organizować ludzi i zasoby i utrzymywać organizację w działaniu;
- organizowanie - jest to działanie kierownicze polegające na definiowaniu czynności, porządkowaniu ich i grupowaniu w większe sekwencje oraz przydzielaniu do wykonania pracownikom, a także łączeniu różnych elementów składowych na zasadzie harmonizacji i „współprzyczyniania się części do powodzenia całości”, jak również zapewnieniu obsady kadrowej niezbędnej do wykonania pracy. Celem organizowania jest więc określenie najlepszego sposobu grupowania działań i zasobów organizacji;

- motywowanie - (przewodzenie, pobudzanie) jest zespołem oddziaływań ukierunkowanych na spowodowanie osiągnięcia zamierzonych celów i efektów oraz oczekiwanych postaw i zachowań ludzi w organizacji. Sprowadza się to do stworzenia takich sytuacji i operowania takimi wartościami, które zachęcałyby pracowników do wykonywania działań służących realizacji celów i zadań przedsiębiorstwa, a jednocześnie umożliwiałyby zaspokojenie ich potrzeb i aspiracji;
- kontrolowanie - obserwowanie i ocena działań. Kontrolowanie jest fazą końcową procesu zarządzania. Oznacza ono obserwowanie postępów w realizacji celów organizacji, czyli proces, przez który kierownicy zapewniają, by rzeczywiste działania były zgodne z działaniami planowymi.

Wymienione funkcje zarządzania nie występują autonomicznie, lecz we wzajemnym powiązaniu i uwarunkowaniu. Ich podział upraszcza sztukę zarządzania. W teorii organizacji i zarządzania zgłaszane są propozycje znacznego rozszerzenia tych funkcji, gdyż współczesne przedsiębiorstwa działają w odmiennych warunkach i wymagają innych sposobów dostosowania się do szczególnych sytuacji, jakie stwarza im wciąż zmieniające się otoczenie, a także rosnące wymagania rynku i interesariuszy (stakeholders)

Taki podział funkcji zarządzania uważa się za zbyt wąski, przestarzały, słabo akcentujący rolę stosunków między przedsiębiorstwem a jego zewnętrznym środowiskiem (otoczeniem). Wywiera ono bowiem na przedsiębiorstwo silną presję, wskutek czego maleje swoboda (suwerenność) jego działania i kształtowania własnej struktury, technologii i kultury. Wobec coraz większego uzależnienia od środowiska musi ono rozbudowywać i doskonalić swoje funkcje, kładąc nacisk na analizę dynamiki środowiska, gdyż jego ewolucja ma dzisiaj większe znaczenie niż reguły działania wewnątrz organizacji. Szersze ujęcie funkcji zarządzania prezentuje rysunek 1.1.

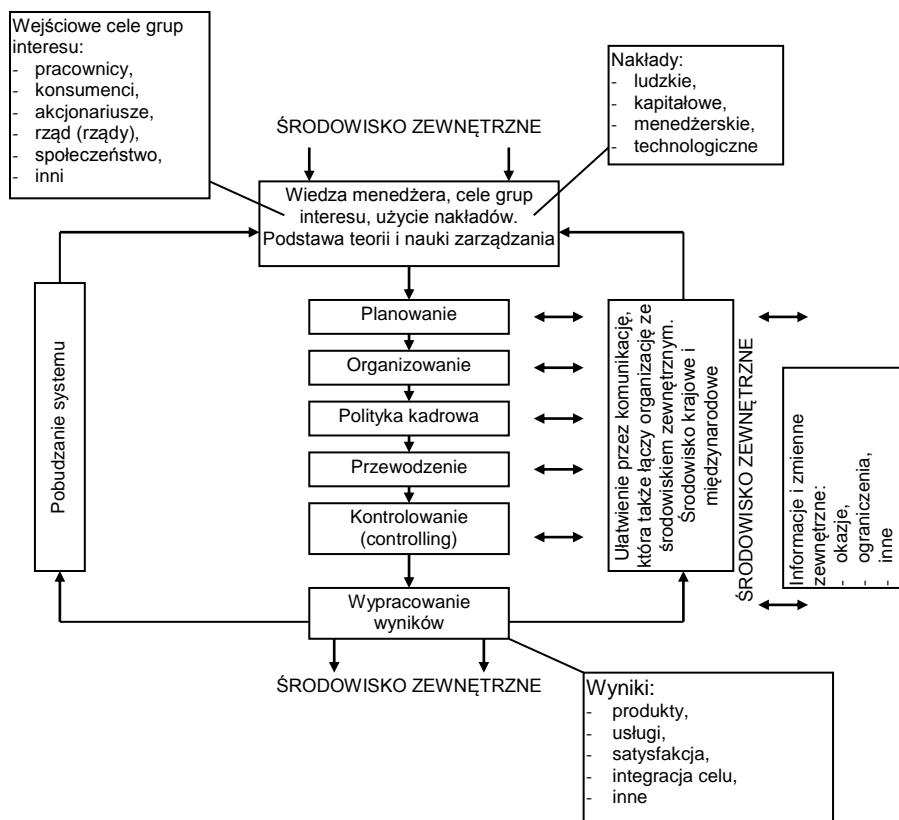
Według F. Kasta i J. Rosenzweiga zarządzanie spełnia współcześnie następujące szczegółowe funkcje<sup>11</sup>:

---

<sup>11</sup> F.E. Kast, J.E. Rosenzweig, *Organization and Management*, McGraw – Hill, New York 1979, s. 340.

1. Utrzymanie kompleksowego spojrzenia na organizację jako system i jej bieżącą sytuację:

- obserwowanie i analizowania warunków i trendów w otoczeniu,
- analizowanie mocnych i słabych punktów poszczególnych podsystemów organizacji.



Rysunek 1.1. Systemowe podejście do zarządzania

Źródło: H. Koontz, H. Wehrich, *Essentials of Management*, McGraw-Hill, New York 1990, s. 20

2. Formułowanie celów i strategii organizacji jako całości:

- długo, średnio i krótkookresowe planowanie,
- formułowanie zasad i trybu ustalania celów (stopień partycypacji uczestników, odgórne czy oddolne konstruowanie planów itp.).

3. Organizowanie podsystemu technicznego i podsystemu struktury:
  - specjalizacja zadań i określanie ich treści,
  - sposoby koordynacji wyspecjalizowanych zadań,
  - różnicowanie komórek i podsystemów (dyferencjacja),
  - integracja wszystkich elementów organizacji.
4. Projektowanie systemu informacyjno – decyzyjnego:
  - ustalenie operacyjnych mierników realizacji zadań i efektywności,
  - system decyzji planistycznych i koordynacyjnych,
  - zbiory danych dla decyzji strategicznych i bieżących.
5. Kształtowanie systemu kierowania ludźmi:
  - formułowanie oczekiwań w stosunku do poszczególnych osób i ról pełnionych przez nie w organizacji,
  - system motywacji do pracy, nagrody zewnętrzne i wewnętrzne
  - dynamika grup,
  - styl kierowania,
6. Usprawnienie funkcjonowania organizacji:
  - analiza działalności,
  - analiza opinii klientów i uczestników organizacji,
  - rozwój i zmiany w organizacji,
  - usprawnianie zarządzania.

Zarządzanie musi właściwie spełniać te i inne funkcje, jakie mu się dzisiaj przypisuje, gdyż ma ono tworzyć unikalność firmy oraz jej wyróżniające kompetencje (*distinctive competencies*) i wykorzystać szanse jakie pojawiają się w otoczeniu, a zwłaszcza na rynku. Wymaga się też od niego, aby zapewniło jej trwałą egzystencję i warunki rozwoju, mimo nasilającej się konkurencji.

Zarządzanie ma swoją technologię. Stanowi ona sumę wiedzy i umiejętności w zakresie technik, metod i środków zarządzania oraz gotowości ich stosowania w sposób zorganizowany przez podmioty zarządzania<sup>12</sup>. Technologia obejmuje trzy części:

- część twardą (hardware) – wyposażenie techniczne zarządzania: technika, oprzyrządowanie, oprogramowanie;
- część miękką (software) – procedury zarządzania, wartości, idee, przekonania, styl życia, normy moralne, zasady współżycia, kultura zarządzania, motywacja;
- część organizacyjną (orgware) – organizacja procesu zarządzania; system zasad, metod i działań mający na celu zespolenie części twardej i miękkiej w celu osiągnięcia możliwie największej sprawności zarządzania.

W zakresie hardware następuje unifikacja technologii zarządzania. Rzeczowe elementy tej technologii stanowią przedmiot handlu światowego, rządzą nimi prawa ekonomiczne i bariery ekonomiczne importu i eksportu. Technikę zarządzania można więc kupić lub przenieść do innego kraju dzięki różnym kontaktom międzynarodowym i w dużym stopniu też następuje jej upowszechnienie.

W zakresie software następuje raczej specjalizacja. Koncepcji (kultury) zarządzania nie da się wziąć od innych, albowiem kultura zarządzania jest elementem kultury narodu. Ta zaś jest trudna do transformowania. Mówi ona o tym, co jest w niej cenione, jakie obowiązują normy i zasady zachowania się i postępowania. Obejmuje ona „wszystkie wytwory celowej refleksji człowieka, z którymi wiąże on jakieś znaczenie tego wszystkiego, czemu człowiek nadaje sens swoją aktywnością”<sup>13</sup>. Kultura narodu nadaje sens działaniu jednostek, sprzęga je z działaniami innych ludzi, tworząc ramy niezbędne do zachowania spójności procesu zarządzania w makroskali<sup>14</sup>. Kultura ta silnie oddziałuje na

---

<sup>12</sup> Zob. J. K. Solarz, *Narodowe style zarządzania. Mity czy fakty?*, Ossolineum, Wrocław 1984, s. 25 – 32.

<sup>13</sup> D. Walczak – Duraj, *Podstawy socjologii, Omega – Praksis, Łódź 1998*, s. 118 – 119.

<sup>14</sup> Por. J.K. Solarz, *Narodowe style zarządzania, cyt. wyd.*, s. 12.



kreowanie kultury zarządzania. Oznacza ona względnie stały sposób w jaki realizowane są funkcje kierownicze w obrębie danych grup społecznych ukształtowany przez kulturę.

Różne kombinacje tych elementów technologii zarządzania w praktycznym stosowaniu kształtują określony styl zarządzania. Stanowi on charakterystyczny dla danej firmy sposób organizowania i wykonywania posiadanych zasobów i procesów oraz sterowania nimi, a także reagowania na zachodzące w otoczeniu organizacji zmiany, umożliwiające jej utrzymanie niezbędnej sprawności i dostosowanie się do złożoności tego otoczenia dzięki doskonaleniu wzajemnych relacji oraz własnej struktury, kultury i strategii.

Każdy kraj i każda organizacja powinna posiadać własny styl kierowania zdeterminowany kulturą narodu, przejawiający się w pewnej odrębności stosowania technologii zarządzania w odpowiedzi na wyzwania rozwojowe. Menedżerów i polityków powinno więc cechować pewne wyczucie znaczenia różnych elementów kulturowych zarządzania i oczywiście potrzeba ich zmiany, jeśli nie służą one poprawie jego efektywności. Ale nie powinni oni przyjmować gotowych stylów zarządzania wykształconych w innym kręgu kulturowym (np. u nas była sowietyzacja a obecnie amerykańizacja stylu zarządzania). Innowacje w dziedzinie zarządzania powinny być wytworem polskiej nauki i praktyki zarządzania i uwzględniać system wartości charakterystyczny dla kultury naszego narodu, co więcej, powinny być one w tej kulturze głęboko osadzone.

Jak słusznie zauważa Andrzej Koźmiński import gotowych wzorców zarządzania nie przynosi spodziewanych przez importerów rezultatów, a to co najmniej z trzech powodów<sup>15</sup>:

- importowana jest przeważnie wiedza „wczorajsza”, w oparciu o założenie, że kraje mniej rozwinięte nie są w stanie wykorzystać najnowszych osiągnięć i że powinny powtórzyć wcześniejsze etapy rozwoju dzisiejszych liderów;
- odbiorcy często nie są w stanie należycie ocenić i wymagać jakości;

---

<sup>15</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie. Praktyka i teoria*, „Organizacja i Kierowanie” 1994, nr 4, s. 14.

- pominięcie kulturowej, instytucjonalnej, ekonomicznej i politycznej specyfiki importowanej wiedzy sprawia, że jej praktyczne znaczenie jest poważnie obniżone.

Zmieniające się warunki gospodarowania (globalizacja, komputeryzacja itp.) wymagają innowacji także w dziedzinie zarządzania, jego ciągłego doskonalenia, ale nie uzależnienia się od jego importu. „Zdolność do stałego generowania innowacji w dziedzinie zarządzania – podkreśla Andrzej Koźmiński – wymaga wysokiego stopnia samoświadomości własnej specyfiki, która musi być oparta na naukowym poznaniu”<sup>16</sup>.

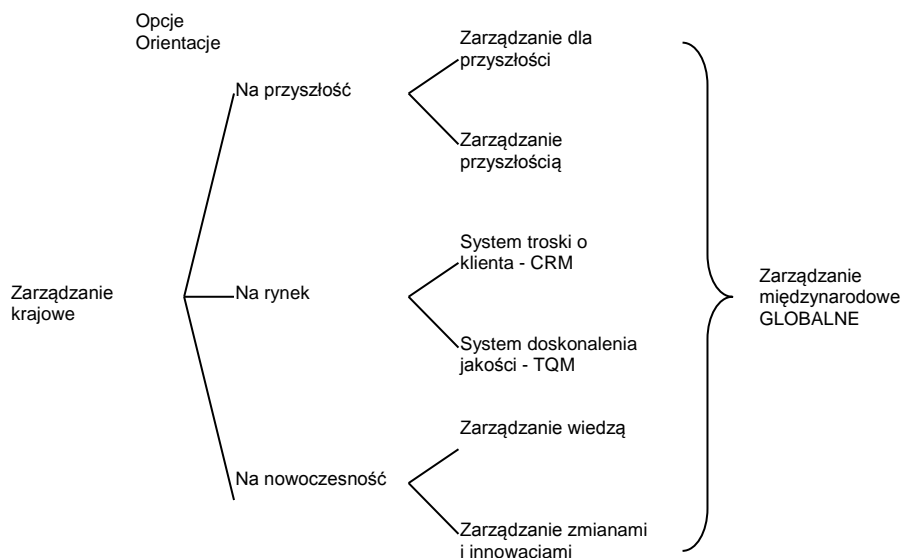
Nowoczesne zarządzanie musi więc stanowić dobrze przemyślany i świadomie dobrany zespół działań pozwalających przedsiębiorstwu pokonać przeszkody i ograniczenia oraz zagrożenia i nieoczekiwane zdarzenia i formułować oryginalne, nowatorskie rozwiązania oparte na wizji rozwoju, która wywołuje i uzasadnia potrzebne zmiany. Musi ono utrzymywać orientację przedsiębiorstwa na trzy współzależne rodzaje działań, tj. na przyszłość, na rynek i na nowoczesność. Poglądowo orientacje te prezentuje rysunek 1.2.

Zarządzanie jest więc procesem, za pomocą którego osiągane są cele przyjęte przez firmę do realizacji. Stara się ono odpowiedzieć na pytania: jak znaleźć właściwy przedmiot działania, w jaki sposób skoncentrować na nim zasoby i wysiłki i jak działać efektywnie, by robić to, co przedsiębiorstwu służy najlepiej i służyć będzie też w przyszłości, by zapewnić mu trwałą i korzystną pozycję i dobrą reputację w otoczeniu. Można je najprościej określić jako proces podejmowania decyzji o tym, co i jak należy zrobić, a następnie to zrobić poprzez możliwie pełne zaangażowanie ludzi w efektywne działanie organizacji i umiejętne dostosowanie swoich zachowań do zmieniających się okoliczności.

Zarządzanie nowoczesnymi organizacjami musi się opierać na zarządzaniu strategicznym, które stanowi dzisiaj najważniejszy nurt współczesności. Musi być więc ono rozumiane głównie w kategoriach przyszłości.

---

<sup>16</sup> *Tamże*, s. 15.



Rysunek 1.2. Podstawowe orientacje w zarządzaniu

Źródło: Opracowanie własne.

Podstawową jego ideą musi być budowanie przedsiębiorstwa wsłuchanego w otoczenie, dobrze służącego wszystkim interesariuszom (stakeholders) – klientom, pracownikom, partnerom biznesowym i lokalnej społeczności, opartego na wizji przyszłości i wizji zmian, które stanowią dzisiaj integralną część życia każdej dobrze prosperującej organizacji. Powinno ono tworzyć unikalność firmy, jej wyróżniające zdolności (distinctive competencies) i wykorzystać szanse jakie pojawiają się w otoczeniu jej działania, a zwłaszcza na rynku, by zapewnić jej warunki trwałej egzystencji i rozwoju. Musi przeto właściwie spełniać wszystkie te funkcje, które przypisuje mu się w przedsiębiorstwach najlepiej zarządzanych i osiągających sukcesy.

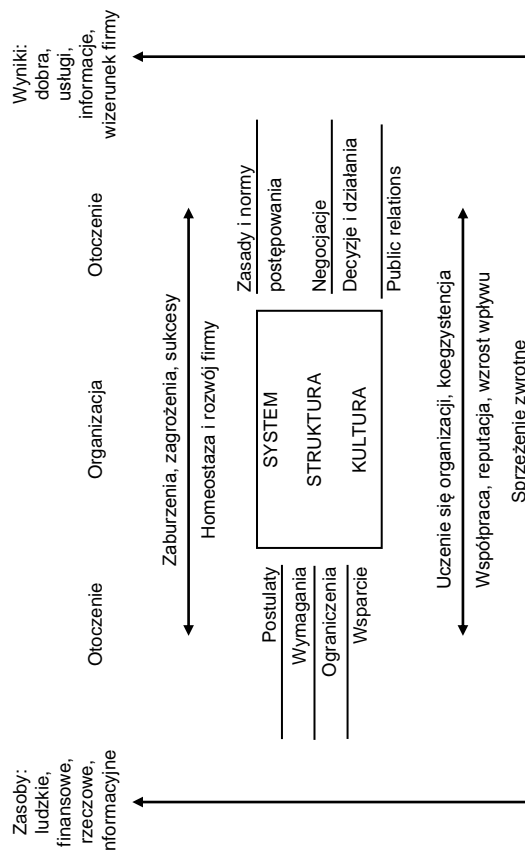
## **2. Rola zarządzania w nowoczesnym przedsiębiorstwie**

Przedsiębiorstwa są systemami otwartymi, którymi trzeba mądrze zarządzać, aby zaspokajać i równoważyć ich wewnętrzne potrzeby i by przystosować je do warunków panujących w otoczeniu. Zarówno potrzeby wewnętrzne jak i warunki zewnętrzne dynamicznie się zmieniają, przeto przedsiębiorstwa muszą także zmieniać swoją filozofię, strukturę, strategię i kulturę, tak by osiągnąć pożądaną poziom dopasowania i własnej sprawności, a więc by lepiej służyć swemu otoczeniu, a zarazem sobie. Nie mogą one więc utrzymywać swego dawnego statusu (położenia, pozycji w otoczeniu) i minionych sprawności, lecz muszą ciągle poszukiwać nowych, efektywniejszych form tego dopasowania, przekształceń i zmian, które zapewniają właściwe kierunki ich metamorfozy i wzrastania. Dopasowanie to oznacza realizację celów wyznaczonych przez społeczeństwo, a zatem nie odtwarzanie istniejącej sytuacji i utrwalanie tego, co dana organizacja już osiągnęła, lecz modyfikowanie systemu i strategii działania, by znaleźć nową równowagę (homeostazę), oczywiście na wyższym poziomie integracji i sprawności.

Przedsiębiorstwa muszą więc poszukiwać takich zmian, które zapewnią im wyższy poziom działania i stopień sprawności, a jednocześnie uwzględniających wymagania klienta, gdyż firma przyszłości będzie bardziej nastawiona na zaspokajanie jego życzeń i aspiracji. Firma przyszłości za centralny swój cel będzie uznawać potrzeby rynku i ich zaspokajanie w sposób bardziej efektywny niż konkurencja, tzn. przewagą wartości<sup>17</sup>.

Dlatego też każdej firmie trzeba twórczych rozwiązań, które tworzą nowe sytuacje, lepiej sprzęgające ją z rynkiem i szerszym otoczeniem, któremu ona ma służyć, a to oznacza potrzebę wyobraźni, tj. nowego i odmiennego sposobu postrzegania i rozumienia procesów, nowoczesnego prowadzenia biznesu i własnej roli sterowania nim w ramach, jakie wyznaczają ograniczenia otoczenia, którego ewolucja dzisiaj ma większe znaczenie niż reguły działania wewnątrz organizacji. Związki między organizacją a jej otoczeniem prezentuje rysunek 1.3.

W teorii ekonomii głoszone są dość prymitywne poglądy o roli przedsiębiorstwa, typowe dla triumfującego zarządzania z okresu wczesnego kapitalizmu, podzielane przez wielu ekonomistów, którzy w swej naiwności sądzą, że organizacja może jeszcze dzisiaj narzucać swą wolę otoczeniu zewnętrznemu.



Rysunek 1.3. Model powiązań organizacji z otoczeniem jej działania

Źródło: opracowanie własne.

<sup>17</sup> Zob. M.D. Hutt, Th. W. Speh, Zarządzanie marketingiem, PWN, Warszawa 1997, s. 29 i 37.

Wielu z nich (np. prof. Jerzy Dietl) uważa, że „obowiązkiem przedsiębiorców i menedżerów jest podnoszenie zysku przedsiębiorstwa czy udziału w rynku, a nie przejmowanie społecznej odpowiedzialności”<sup>18</sup>.

Przyjmują oni bezkrytycznie wspomniany już pogląd Milтона Friedmana, że „ w wolnej gospodarce istnieje jeden i tylko jeden obowiązek wobec społeczeństwa związany z działaniami gospodarczymi – wykorzystać zasoby i angażować się w działania mające na celu zwiększenie zysków, jeżeli pozostaje to w granicach reguł gry, co znaczy: o ile polega na otwartej i wolnej konkurencji, bez naciągania i oszustw”<sup>19</sup>. Friedman uważa, że menedżerowie decydujący o skierowaniu zasobów organizacji na to, co stanowi dobro społeczne, niesłusznie obciążają kosztami tych decyzji swoich własnych akcjonariuszy, pracowników i klientów. Argumentuje, że przedsiębiorstwa powinny sprawnie wytwarzać towary i usługi, a rozwiązywanie problemów społecznych pozostawić zaangażowanym w to osobom i instytucjom rządowym.

Taki pogląd wynika z przyjęcia tezy, że celem definiującym biznes jest wyłącznie maksymalizacja wartości dla właściciela. Jest to naturalnie amerykańskie rozumienie biznesu, podporządkowane chciwości, rozumienie tego, co warto robić i co ukształtowało amerykański sposób działania i myślenia.

Takie wąskie rozumienie biznesu w kategoriach zysku i zyskowności mocno zuboża jego istotę i nie odpowiada potrzebom nowoczesnej gospodarki. Zysk bowiem – jak zauważa Peter Drucker – „nie stanowi wyjaśnienia przyczyn czy racji bytu działań i decyzji biznesu, lecz sprawdzian jego wartości. (...) Zamieszania narobiło fałszywe przekonanie, że czyjaś motywacja osobista, w tym przypadku tzw. motyw zysku u biznesmena – wyjaśnia jego zachowania i wiedzie go ku trafnym działaniom. Jest wysoce wątpliwe czy w ogóle istnieje coś takiego jak motyw zysku. Wymyślili go klasycy ekonomii dla wyjaśnienia zachowań ekonomicznych (...) Jeśli chcemy wiedzieć czym jest biznes, musimy rozpocząć od sprawy jego celu. Cel zaś musi leżeć poza obrębem samego biznesu, musi leżeć w samym społeczeństwie, skoro przedsiębiorstwo jest

---

<sup>18</sup> J. Dietl. *Zewnętrzne uwarunkowania standardów etycznych w biznesie*, w: *Etyka biznesu, praca zbiorowa pod red. J. Dietla i W. Gasparskiego*, PWN, Warszawa 1997, s. 140.

organem społeczeństwa. Jedyną poprawną definicją celu biznesu brzmi: tworzenie klienteli<sup>20</sup>. Przyjmując taką interpretację celu biznesu należy jeszcze dodać, iż celem tym jest także utrzymanie klienteli i zapewnienie sobie jej lojalności.

Zysk jest więc obiektywnym warunkiem gospodarczej działalności biznesu, a nie jego celem czy racją jego bytu. Fundamentem biznesu jest klient i to on zapewnia mu egzystencję. „I to klient – podkreśla P. Drucker – decyduje czym jest biznes. Bo to klient i tylko on, będąc gotów zapłacić odpowiednią cenę za towar lub usługę, przekształca zasoby ekonomiczne w bogactwo, rzeczy w towary. Nie to jest najważniejsze, co myśli o swojej produkcji biznesmen, a szczególnie nie ma to znaczenia dla jego przyszłości i sukcesu. Decyduje to, co myśli o swoim zakupie klient, co on ma za „wartość” – bo to określa, czym jest biznes, co produkuje i jak będzie prosperować . (...) Skoro celem biznesu jest tworzenie klienteli, każde przedsiębiorstwo ma dwie – i tylko dwie podstawowe funkcje: marketing i innowacje. Są to także dwie funkcje w sferze przedsiębiorczości<sup>21</sup>.”

Każdy biznes musi naturalnie dbać o zysk, musi mieć dosyć środków, by zabezpieczyć się samemu od własnego ryzyka. Musi mieć jakiś zysk „bezpieczny”, jakieś „wymagane minimum zysku”. Ale musi też stawiać sobie i inne cele, których realizacja zysku nie przynosi, lecz umożliwia uniknięcie strat i utrzymanie się w biznesie, a pośrednio też ułatwia jego wypracowanie i utrzymanie zdolności wytwarzania bogactwa przez zasoby firmy.

Biznes, jeśli chce zabezpieczyć sobie trwałość działania, musi stawiać sobie różne cele jako pożądane stany rzeczy w przyszłości w poszczególnych dziedzinach swego funkcjonowania. Można wyróżnić kilka takich zasadniczych celów, a mianowicie:

- cele adaptacyjne – elastyczność działania, elastyczność reagowania, wyprzedzanie konkurencji dzięki wytwarzaniu produktów wysokiej jakości;

---

<sup>19</sup> Cyt. wg E. Sternberg, *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, PWN, Warszawa 1998, s. 48.

<sup>20</sup> P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Karków 1994, s. 51 – 52.

<sup>21</sup> Tamże, s. 52.

- cele ekonomiczne – rentowność sprzedaży, wypłacalność, zdolność kredytowa, zysk, korzystne inwestowanie, wzrost i pozyskiwanie zasobów, stabilność i równowaga organizacji, wprowadzanie innowacji;
- cele marketingowe – udział w rynku, znaczenie rynkowe, pozyskiwanie nowych rynków, wizerunek i prestiż (reputacja);
- cele społeczne – zapewnienie zatrudnienia, humanizacja pracy, rozwój pracowników, awanse, bezpieczeństwo socjalne, integracja społeczna;
- cele ekologiczne – oszczędne zużywanie zasobów, zmniejszanie emisji zanieczyszczeń, wprowadzanie „czystych” technologii i „ekologicznych” produktów, usuwanie odpadów, stosowanie recyklingu.

W Europie postrzeganie biznesu w aspekcie maksymalizacji zysku nie jest ani powszechnie podzielane, ani akceptowane. Przedsiębiorstwa są zobowiązane do zajmowania się problemami stanowiącymi przedmiot troski publicznej, a ich sukcesy zależą od stopnia akceptacji ich działań przez społeczeństwa. W ich oświeconym interesie własnym leży więc respektowanie zasad odpowiedzialności wobec swego społeczeństwa. Naturalnie rozwiązywanie spraw dotyczących odpowiedzialności społecznej stanowi dla nich dziedzinę trudną, stwarzającą duże problemy, ale starają się one działać w sposób, który społeczeństwo uznaje za odpowiedzialny<sup>22</sup>.

Różne badania wykazują, że w europejskim biznesie następuje przesunięcie w kierunku etyki i dobrowolnego brania na siebie równych rodzajów odpowiedzialności. Tak na przykład w świetle badań przeprowadzonych wśród menedżerów w 14 krajach Europy Zachodniej „przedsiębiorstwa europejskie widzą siebie jako integralną część społeczeństwa. To oznacza, że:

- działają one w sposób społecznie odpowiedzialny,

---

<sup>22</sup> Zob. O. Bazzachi, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, „*Spoleczeństwo*” 2003, nr 3, s. 493 – 502; M. Toso, *Etyka publiczna i sprawiedliwość społeczna*, „*Spoleczeństwo*” 2004, nr 3, s. 433 – 453.



- traktują zyski jako jeden z głównych celów przedsiębiorstwa, ale nie jako *raison d'être* (rację bytu),
- podejmują długookresowe decyzje strategiczne i inwestycyjne.

(...) Robienie pieniędzy nie jest fundamentalnym celem działania firmy, zysk nie jest jedynym uzasadnieniem jej istnienia, równie ważne jest przetrwanie firmy w długim okresie.

(...) Jedną z podstawowych rzeczy jest silne poczucie odpowiedzialności społecznej, jakie można zauważyć w prawie każdym kraju Europy<sup>23</sup>.

Rozumienie roli przedsiębiorstwa może być i jest różne w różnych kulturach i systemach gospodarowania. Uwarunkowania kulturowe bowiem oddziałują silnie na filozofię i praktykę gospodarowania, na stosunek do pracy i człowieka, na społeczne wzorce zachowań i motywacji. Systemy wartości i cechy kultury danego narodu wpływają zasadniczo na cele działania biznesu i style zarządzania, sposoby reagowania społeczeństwa na wyzwania rozwojowe, które wyrażają się w pewnej odrębności. Z badań wynika, że kultura narodowa wywiera zasadniczy wpływ na zachowanie pracowników i to nawet większy niż kultura organizacji. Wyraża ona bowiem fundamentalne wartości, podzielane przez większość członków organizacji i oznacza wysoki stopień zgodności co do ich znaczenia w postępowaniu ludzi, sprzyja ich zwartości, lojalności i zaangażowaniu<sup>24</sup>.

Oznacza to, że proces gospodarowania i sterowania jego transformacją musi być rozpatrywany nie tylko w kategoriach ekonomicznych, lecz także socjologicznych i kulturowych, a więc każdy kraj powinien zachować pewną odrębność w rozwiązywaniu problemów swej egzystencji i rozwoju, dostosowaną do własnych możliwości, potrzeb i mentalności własnego narodu<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> H. Bloom, R. Calori, Ph. de Woot, *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa 1995, s. 25 i 42,43.

<sup>24</sup> Zob. S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 423 – 424.

<sup>25</sup> Zob. K. Doktor, *Transformacja gospodarki – potrzeby i zaspokojenia*, „Humanizacja Pracy” 1993, nr 4, s. 24 – 29.

Bezkrytyczne przenoszenie metod zarządzania gospodarką z krajów o innej kulturze i poziomie zamożności (np. Stanów Zjednoczonych czy Japonii), zwane transferem zarządzania, jest nieefektywne, a nawet niebezpieczne, gdyż w krajach tych sukces generują inne czynniki krytyczne (twarde lub miękkie), trudne do skopiowania. Zapożyczony system zarządzania musi być więc zmodyfikowany i dopasowany do warunków ekonomicznych, społecznych i kulturowych kraju przyjmującego, do oczekiwań, potrzeb i aspiracji społeczeństwa, ale także do jego możliwości. Społeczeństwo musi bowiem mieć możliwość realizacji wyznaczonych wartości, a nie narzucanych przez władzę koncepcji, która rzekomo wie najlepiej, co jest dla niego dobre i wprowadza wynaturzone zarządzanie, w którym prawa rynku zyskują priorytet na prawami człowieka.

Jak słusznie zauważa Witold Morawski „trzeba budować taki ład normatywny, instytucjonalny, w którym i wartości i interesy znajdują swoje miejsce”<sup>26</sup>. Oznacza to, że powinna być synteza rynku i państwa, synergiczne współdziałanie rynku i polityki państwa, system gospodarczy zapewniający szybki rozwój i podnoszenie ogólnej zamożności, jako że „samoczynnie działający rynek nie zapewnia sprawiedliwego podziału, gdyż spycha znaczą część społeczeństwa na margines, nie dopuszczając tym samym do zrealizowania się równości szans”, która powinna być przedmiotem troski państwa o sprawiedliwość społeczną<sup>27</sup>.

Wolny rynek nie zapewnia automatycznie dobra wspólnego, ani sprawiedliwego porządku gospodarczego i społecznego. Do tego potrzebne są reguły i prawa, aby działalność ekonomiczna została ukierunkowana przy zachowaniu sobie właściwych wartości i mechanizmów działania, na wartości ludzkie i społeczne, na wartości kulturowe niezbędne dla integralnego rozwoju człowieka i społeczeństwa.

Nie można więc przenosić do Europy (a także do Polski) systemu amerykańskiego czy japońskiego, mimo że są one dobrymi przykładami

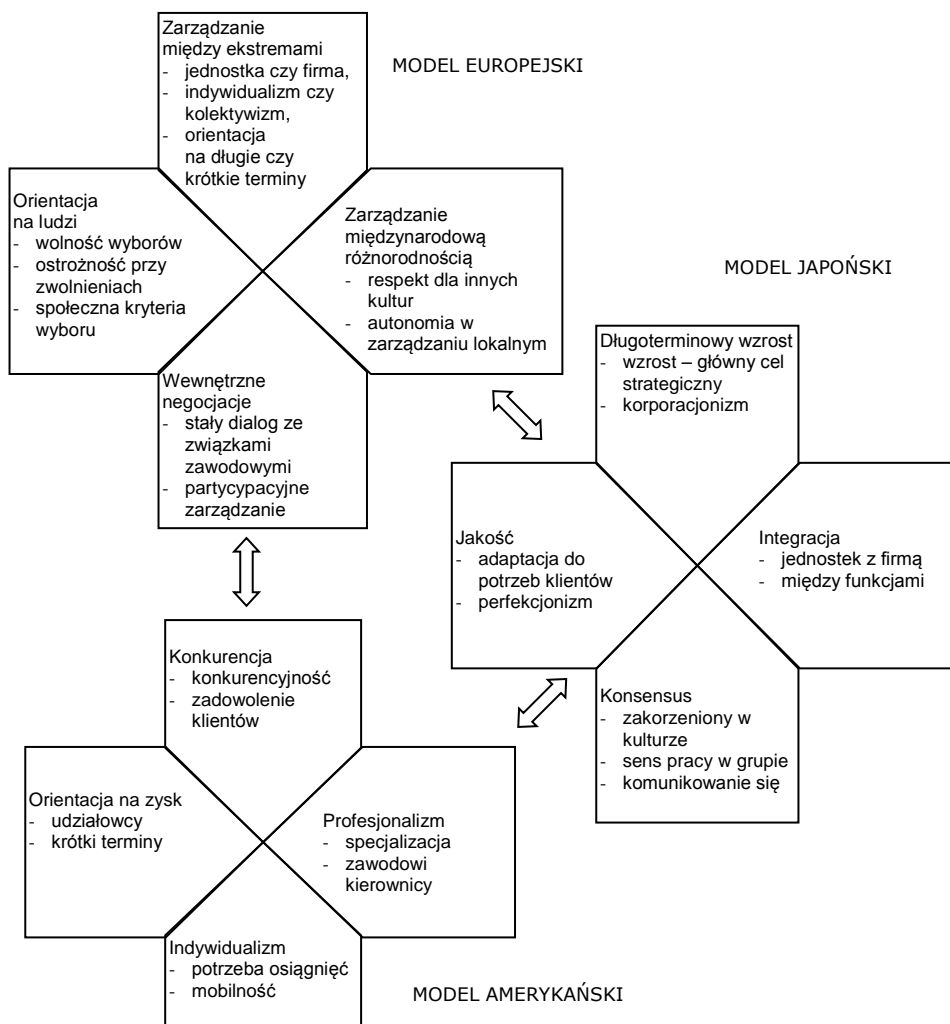
---

<sup>26</sup> W. Morawski, *Symbole i interesy*, „*Master of Business Administration*” 1997, nr 2, s. 13.

<sup>27</sup> Z. Sadowski, *Jaki kapitalizm?*, „*Master of Business Administration*” 1996, nr 5, s. 13.

sprawnej technologii zarządzania (oznacza ona całokształt wiedzy, umiejętności i gotowości ich stosowania przez podmioty zarządzania połączone w zorganizowany sposób z materialnymi środkami zarządzania).

Każdy z tych rejonów świata – USA, Japonia i Europa – ma swoją własną kulturę i swój styl kierowania, co prezentuje rysunek 1.4.



Rysunek 1.4. Trzy orientacje w praktyce zarządzania

Źródło: B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1999, s. 199.

Każdy szuka najlepszych rozwiązań, aby pomniejszyć własne słabości i przebić swymi własnymi silnymi stronami atuty przeciwnika. Każdy też opiera się na własnym systemie wartości, własnych zasadach i regułach działania, które sprawdzają się dobrze w jego własnych lokalnych uwarunkowaniach ukształtowanych historycznie. I choć możliwe jest zjawisko pewnej konwergencji, to jednak istnieje duży rozdźwięk między kulturami świata biznesu<sup>28</sup>. Każdy kraj powinien więc tworzyć i wykorzystywać własne, uwarunkowane technologicznie (w wielu krajach czynnikiem decydującym jest wiedza), kulturowo i mentalnie, wyróżniające kompetencje (*distinctive competencies*), czyli swoje mocne strony. „Każdy z trzech bloków gospodarczych – zauważa Hans Altmann – wypracował sobie własną strategię działania. Amerykanie pokładają nadzieję w radykalnej zmianie procesów techniczno – organizacyjnych, Japonia zaś upatruje sukcesu w rewolucjonizowaniu procesów wytwarzania. Jedyne Europa zamiast na technikę stawia na ludzi, na ukierunkowane kształcenie pracowników i ciągłe podnoszenie ich kwalifikacji. To zdecydowane opowiedzenie się za człowiekiem jest wyborem na wskroś europejskim, jest wyborem klasycznym i jak najbardziej usprawiedliwionym historycznie. Krótko mówiąc, jest jedyną prawdziwą szansą Europejczyków”<sup>29</sup>.

Polska skorzystała z importu rozwiązań dla transformacji własnej gospodarki, naturalnie z USA (Program Jeffrey’a Sascha zwany programem Balcerowicza). Transformacja ta zasadzała się na koncepcji *scrap and build* (zezłomować i zbudować) i otrzymała nazwę „twórczej destrukcji”. W istocie rzeczy koncepcja ta okazała się wyjątkowo destrukcyjna i jej wprowadzenie spowodowało zniszczenie olbrzymiej części produktywnego majątku, a nawet całych przemysłów (np. przemysłu lekkiego) i pozbawienie olbrzymiej rzeszy pracowników miejsc pracy i względnego dobrobytu (likwidacja 2,4 mln miejsc pracy), upokorzenie ich biedą i poniżenie plagą bezrobocia. Doprowadziła ona do istotnej degeneracji tkanki społeczno – kulturowej, wepchnięcia społeczeństwa w

---

<sup>28</sup> Zob. R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000, s. 18 – 19. Zob. także, M. Toso, *W drodze do Europy*, „Społeczeństwo” 1997, nr 3, s. 353 – 376.

<sup>29</sup> H. Ch, Altmann, *Strategie sukcesu*, Business Press, Warszawa 1997, s. 11.

stan traumy i habituacji ze wszystkimi tego przykrymi konsekwencjami (pesymizm, frustracje, obronne ustawienie motywacji, syndrom przeciętności, przedsiębiorczość obronna itp.), a elity władzy w stan demoralizacji, kryzysu wartości, relatywizmu moralnego, cynicznego hedonizmu, korupcji, przestępczości i totalnej nieodpowiedzialności.

Miała to być transformacja transgresyjna oparta na regule dominacji (wybór najlepszego z dostępnych rozwiązań, dopasowanego optymalnie do polskich warunków), prowadząca do radykalnego wycofania państwa z gospodarki, gdyż jak twierdził L. Balcerowicz „państwo spychane jest przez potężne siły ignorancji i partykularnych interesów w sferę swojej naturalnej niekompetencji”<sup>30</sup>. Tak też została ona oceniana przez niektórych „specjalistów” zacadzonych doktryną liberalną, którzy uznali, że L. Balcerowicz wybrał dla Polski wariant najlepszy, a myślący inaczej ulegli deformacji percepcji<sup>31</sup>.

Tymczasem transformacja w wydaniu L. Balcerowicza okazała się reformą (zmianą) wyjątkowo traumatyczną dla większości społeczeństwa (nie elit władzy) nieefektywną, marnotrawną, zwyczajną anomią sukcesu, którego beneficjentem nie stał się naród, lecz jego elity władzy i biznesu. Rozsądek uczonych (nie „klaskaderów”) został zagłuszony przez hałaśliwą propagandę liberalizmu, wolności gospodarczej, ale bez prawdy i odpowiedzialności, tłumaczenie nieudolnych, rzeczywiście transgresyjnych decyzji, trudnościami obiektywnymi i postkomunistyczną spuścizną.

Wielu specjalistów wyraźnie stwierdza, że była to zmiana zbyt radykalna, źle przygotowana, oparta na „ekonomii wyciętej z wartości”. „Przedsiębiorstwa państwowe – stwierdza Stanisław Sudoł – znalazły się w szoku, w klasycznej sytuacji zaskoczenia strategicznego, wynikającego z konsekwencji realizacji niezbędnego programu stabilizacji gospodarki. Zaskoczenie było prawie kompletne (...). Większość przedsiębiorstw z chwilą rozpoczęcia realizacji „programu Balcerowicza” stanęła wobec prawie nie do

---

<sup>30</sup> L. Balcerowicz, *Socjalizm. Kapitalizm. Transformacja*, PWN, Warszawa 1997, s. 207.

<sup>31</sup> J. Kozielecki, *Program Balcerowicza, podejmowanie decyzji transgresyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 1995, nr 1, s. 3 – 29.

pokonania przeszkód w szerszym i szybszym przystosowaniu się do nowej sytuacji<sup>32</sup>.

A oto kilka dalszych opinii typowych dla oceny polskiej „transformacji”.

- „Polski model restrukturyzacji przedsiębiorstw, jeśli o takim można mówić w dużym stopniu jest oparty o audyt finansowy i koncentruje się na „twardych” elementach funkcjonowania organizacji; zmiana właściciela, struktury prawno – organizacyjne, restrukturyzacja zatrudnienia. (...) Działania w polskich firmach można porównać do amerykańskiej twardej szkoły zarządzania (...)”<sup>33</sup>.
- „Kapitał społeczny, więzi obywatelskie, wspólnotowe (...) uległy niestety ogromnej degradacji. W miejsce wspólnoty uniwersalnej pojawiły się wąskie wspólnoty partykularne interesów (...). Kapitał moralny jest w stanie zapaści. Życie codzienne przenika korupcja, za kulisami władzy ujawniają się raz po raz gorszące afery, autorytet państwa uległ niemal kompletnej erozji. Więzy moralne: zaufanie, lojalność, współczucie, są bardzo słabe. (...) Żyjemy w świecie deficytu”<sup>34</sup>.
- „Nie tylko granice etyczne, ale i granice prawa są nagminnie przekraczane. Elity polityczne i biznesowe przenikają się coraz bardziej i coraz częściej postrzegają swoje interesy jako wspólne i przeciwstawne aspiracjom dużych grup społecznych”<sup>35</sup>.
- „Państwo okazało się dla gospodarki niezbędne (...)”. Liberalna strategia „wymaga aktywnej roli państwa zarówno w tworzeniu rynku jak i jego regulowania. (...) Życie milionów ludzi zostało wystawione na nieustanne ryzyko wskutek zmiany systemowej i przez elity, które rozwijając strategię

---

<sup>32</sup> S. Sudol, *Przedsiębiorstwo państwowe w procesie transformacji rynkowej*, „Organizacja i Kierowanie” 1994, nr 2, s. 11 i 13. Por. także J. Penc, *Strategiczna transformacja firmy, Organizacja i Kierowanie*” 1995, nr 4, s. 107 – 118.

<sup>33</sup> J. Dąbrowski, *Radzenie sobie z kryzysem. Doświadczenia polskich i szwedzkich przedsiębiorstw*, „Master of Business Administration” 1997, nr 4 (Raport o Zarządzaniu), s. 19.

<sup>34</sup> P. Sztompka, *Chcieć i móc: dwa imperatywy transformacji*, „Master of Business Administration” 2004, nr 2, s. 4.

<sup>35</sup> R. Bugaj, *Demokracja pod presją neoliberalnej doktryny*, „Master of Business Administration” 2004, nr 3, s. 13.

produktywistyczno – pragmatyczną nie biorą pod uwagę, że mogą zagrozić delikatnej równowadze innowacyjności i stabilności”<sup>36</sup>.

Zmiana systemowa mająca na celu uzdrowienie naszej gospodarki, jej urynkowanie i prywatyzację okazała się „reformą przez ruinę”, bez wizji i strategicznej przezorności, której, koszty rażąco przekroczyły efekty gospodarcze. Kraj nasz wskutek zarozumiałstwa niedouczonej ekonomistów i krótkowzroczności reformatorów (strategie myopia), którzy w praktyce zrealizowali konsekwentnie dogmaty liberalnej gospodarki (ortodoksyjny kierunek monetaryzmu) zapłacił olbrzymią cenę w postaci utraty dużej części majątku, dochodu narodowego i miejsc pracy, a także powszechnej degeneracji moralnej elit władzy, nepotyzmu i korupcji, które – jak słusznie podkreśla Józef Jagas „przez wiele jeszcze lat oddziaływać będą na społeczeństwo polskie i szansę jego włączenia do klubu państw dobrobytu”<sup>37</sup>.

Dzisiaj musimy dokonać nowej transformacji, poszukiwać i utrzymywać autentyczne wartości w gospodarowaniu i uczynić je bardziej dostępnymi dla ludności, a także sprawić by liczyły się one zarówno w biznesie, jak i polityce. Musimy więc zmienić paradygmat gospodarowania rozumiany jako zestaw praw, norm i zaleceń, które ustanawiają granice i opisują jak w ich ramach rozwiązywać problemy. Musimy przywrócić biznesowi jego aksjologiczne znaczenie, jakie obowiązuje w jednoczącej się Europie. Musimy rozstrzygnąć wreszcie jakie prawa przysługują pracownikom i społeczeństwu, jaka ma być rzeczywista rola przedsiębiorstwa w nowej gospodarce, która choć jest własnością prywatną, jest także funkcją społeczną i korzysta z zasobów tworzonych przez społeczeństwo, które właśnie powinno wykorzystywać dla jego dobra, a nie przeciw niemu, jak to stało się w strategii „twórczej destrukcji” (development against society).

Dzisiaj stosunki między biznesem a społeczeństwem układają się w sposób antagonistyczny, a zarazem bardzo kosztowny. Oczywiście biznes ten jest ekonomicznie efektywny (stosunek wyników do nakładów), o czym może

---

<sup>36</sup> W. Morawski, *Zmiana instytucjonalna, Master of Business Administration 1998, nr 5, s. 14 i 16.*

<sup>37</sup> J. Jagas, *Uwarunkowania efektywności polskiej transformacji, WSZiA, Opole 2003, .s 15.*

świadczą notowany ostatnio wzrost produkcji (dochodu narodowego), ale jaka jest jego społeczna efektywność, skoro olbrzymia część narodu żyje w głębokim ubóstwie, na marginesie społecznym (ok. 5 mln Polaków) pozbawiona szansy udziału w normalnym życiu, możliwości spełniania swych aspiracji, uczestnictwa w tworzeniu narodowego bogactwa i kreowaniu wyższej jakości swego życia ?

Biznes skrępowany biurokratycznymi przepisami i samowolą urzędników przytłoczony nadmiarem obciążeń wobec budżetu (np. wyjątkowo wysokie koszty pracy przy relatywnie niskich płacach pracowników fizycznych) przeciwstawia się społeczeństwu i pracownikom, nie realizuje ich interesów, lecz wyłącznie własne, a raczej jego zarządców bądź właścicieli. Staje się biznesem spekulacyjnym, pazernym, krótkowzrocznym, a często wręcz ahumanitarnym, kierującym się maksymalizacją własnego celu, lekceważąc interesy całego społeczeństwa. Powszechna jest bowiem – podkreśla Tadeusz Kowalik – „pazerność czy wręcz rozwydrzenie warstwy menedżerów, których wynagrodzenia już teraz sięgają 60 – krotnej płacy przeciętnej, a więc takiej, jaka występowała w Stanach Zjednoczonych kilkanaście lat temu”. W prywatnym sektorze panują dziewiętnastowieczne stosunki pracy. „Nadzieje na ucywilizowanie sektora prywatnego się oddalają. (...) Prawo pracy jest coraz częściej łamane, a pracownicy coraz mniej wrażliwi na warunki bhp (...). Sytuacja na rynku pracy sprawia, że ludzie często godzą się na lepszą płacę w warunkach występujących zagrożeń zawodowych. (...) W wojnie o władzę, własność i majątek biorą udział naprawdę wszyscy”<sup>38</sup>.

Zwolennicy ekonomii liberalnej istniejący stan rzeczy tłumaczą „obiektywnymi prawami rynku” czy też „kosztami transformacji”, a tak naprawdę wynika on z niewydolności intelektualnej polityków gospodarczych i działania „agresywnej ręki” różnych „menedżerów” i „biznesmenów” oraz stosowanej przez nich własnej przedsiębiorczości, a raczej „dosiębiorczości”.

Wyobrażenia o naturze biznesu naszych menedżerów i elit rządzących pochodzą więc z ubiegłego stulecia i nie pasują do systemu wartości i stylu życia

---

<sup>38</sup> T. Kowalik, *W drodze do oligarchicznego bogactwa i oligarchicznej demokracji*, „*Master of Business Administration*” 1998, nr 3, s. 12.



społeczeństw europejskich, a tym bardziej do zasad i potrzeb „nowej gospodarki”<sup>39</sup>. Oprócz amerykańskiej wersji kapitalizmu istnieją także inne jego warianty, choćby niemiecka Ordnungspolitik, w której działalność podmiotów gospodarczych ma charakter ekonomiczny a zarazem społeczny, czy model azjatycki, który cechuje się najniższym stopniem nierówności, a jednocześnie zapewnia szybki rozwój gospodarczy (Japonia, „małe tygrysy”).

Dla nas szczególnie inspirująca mogłaby być niemiecka wersja kapitalizmu, zwana społeczną gospodarką rynkową (tzw. kapitalizm nadreński), która polega na sprzężeniu zasady wolności na rynku z zasadą ugody społecznej (porozumienia) i w której funkcją państwa jest prowadzenie polityki tworzącej ład gospodarczy. „Z istoty społecznej gospodarki rynkowej – piszą Szczepan Miłosz i Witold Kasperkiewicz – wynika, że obie jej sfery, tzn. gospodarcza i społeczna są równoległe. Ich harmonizacja dokonuje się nie tylko za pomocą narzędzi państwowej ingerencji (kształtowanie warunków konkurencji, polityka społeczna), lecz wymaga również określonych postaw uczestników życia gospodarczego. Istotną rolę w kreowaniu tych postaw odgrywa społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, które służą nie tylko właścicielom kapitału, ale również są ściśle powiązane z innymi grupami społecznymi (pracownicy i ich związki, konsumenci, dostawcy, państwo). Oznacza to, że własność prywatna bierze na siebie społeczne zobowiązania polegające na uwzględnianiu interesu publicznego w działalności gospodarczej i odpowiedzialności za skutki podejmowanych działań. (...) Państwo natomiast ma tworzyć instytucjonalne warunki dla rozwoju konkurencji, a w razie konieczności powinno również pełnić rolę czynnika stabilizującego koniunkturę i wspomagającego osiągnięcie celów społecznych”<sup>40</sup>.

Koncepcja „twórczej destrukcji” wyczerpała już swoje siły witalne (jeśli w ogóle je miała) i wymaga zasadniczej zmiany, gdyż nadal wykazuje

---

<sup>39</sup> Por. M. Moszkowicz, *Państwo i gospodarka – konieczność zmiany formuły działania*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2003, nr 3, s. 6 – 18.

<sup>40</sup> Sz. Miłosz, W. Kasperkiewicz, *Społeczna gospodarka rynkowa*, „*Studia i Materiały*”, *Zeszyty Naukowe WSMiB w Łodzi*, 1999, nr 3, s. 88 – 90. Zob. także W. Kasperkiewicz, Sz. Miłosz, *Zasady i cele polityki społecznej w Niemczech*, „*Studia i Materiały*”, *Zeszyty Naukowe WSMiB w Łodzi*, 2002, nr 9, s. 59 – 70.

wyjatkowe niedoskonałości w podnoszeniu sprawności naszej gospodarki i standardu życia społeczeństwa jako całości.

Państwo jako instytucja wyrażająca interesy całego narodu musi i powinno mieć większy wpływ na tworzenie strategii firm i przebieg procesów gospodarczych kształtujących koniunkturę i perspektywy rozwojowe. Idzie tutaj naturalnie nie o wzrost roli państwa (więcej administrowania, ustalanie restrykcyjnych podatków hamujących prywatną inicjatywę itp.), lecz o zwiększenie jego kreatywnej aktywności w przekształcaniu gospodarki (economic design), w kształtowaniu procesów rozwojowych i ich akceleracji, przy zachowaniu zasad zdrowej konkurencji i dążeniu do tworzenia właściwej z punktu widzenia przyszłości struktury gałęziowej gospodarki. Idzie też tutaj o tworzenie warunków systemowych najbardziej efektywnego wykorzystania zasobów narodowych (w tym zasobów ludzkich) w tworzeniu narodowego bogactwa i wyróżniających zdolności (koszy komperatywne), a zwłaszcza o rozwiązywanie takich kwestii, jak: tworzenie miejsc pracy, rozwój szkolnictwa i nauki, ochrona zdrowia, ochrona środowiska naturalnego, bezpieczeństwo pracy itp.<sup>41</sup>.

Państwo nie może tylko chronić konkurencji i zapewniać prawidłowe działanie sił rynkowych przez tworzenie sprawnego systemu instytucjonalno – prawnego i dzięki temu umożliwiać bogacenie się grup uprzywilejowanych (tzw. przedsiębiorczych), do tego jeszcze transferujących zyski za granicę, godząc się na własne ubóstwo i niwelację oraz marginalizację olbrzymiej części społeczeństwa. Musi ono regulować zachowania podmiotów gospodarczych w sytuacjach określanych jako niedoskonałości rynku (market failures) w alokacji inwestycji, gospodarki zasobami, kształtowania cen, kreowania postępu technologicznego, badań naukowych, społecznie pożądanej struktury konsumpcji itp. Każdy porządek gospodarczy i społeczny bowiem musi być kształtowany świadomie przez państwo, ład gospodarczy i społeczny w państwie nie jest możliwy bez ramowych unormowań prawych i odpowiednich instytucji.

---

<sup>41</sup> Por. G. Bazoli, *Reguły demokratyczne w gospodarce ?*, „Społeczeństwo” 2004, nr 3, s. 469 – 484; P.P. Baretta, *Gospodarka i praca w ponowoczesnym społeczeństwie*, „Społeczeństwo” 2004, nr 3, s. 485 – 499.

Myślenie wyłącznie w kategoriach rynkowych i egoizm finansowy powodują głębokie pęknięcia społeczne, konflikty i frustracje, a także rujną gospodarkę i kreują tzw. społeczeństwo rynkowe.

Twierdzi się, że państwo jest tak bogate, jak bogaci są jego obywatele. Jest to zwykle łgarstwo. Państwo tak jest tak bogate, jak przedsiębiorczy, a nie „dosiębiący” są jego obywatele, jeśli umieją oni tworzyć rzeczy nowe lub stare w nowy, oszczędniejszy sposób, jeśli pomnażają bogactwo społeczne, a nie tylko prywatne kapitały, a do tego jeszcze lokowane za granicą.

Kreatywnemu oddziaływaniu państwa na biznes powinno służyć dobre zarządzanie rozumiane jako algorytm sterowania procesami funkcjonowania i rozwoju organizacji dążącej do celów wyznaczonych przez społeczeństwo. Zarządzanie przenosi do praktyki normy, wartości i ideały i decyduje o tym jak są wykorzystywane zasoby narodowe, czyim interesom one służą i jaka jest wrażliwość organizacji na sprawy społeczne.

Współczesne zarządzanie powinno być sztuką stosowania tego, co mądre, dobre i słuszne i co dobrze służy organizacjom i pracownikom, którzy na ich sukcesy pracują, klientom i społeczeństwu, a nie tylko wąskiej grupie posiadaczy kapitału. Współczesne przedsiębiorstwa są mocno wpisane w kontekst otoczenia, które jest całokształtem zmiennych zewnętrznych nie podlegających ich woli i które dzisiaj wymusza procesy integracji. Jego wpływy i perturbacje będą tym lepiej opanowane, im bardziej przedsiębiorstwo wsłucha się w jego zmiany i wyzwania i zacznie żyć nie tylko własnymi relacjami, lecz także jego problemami. Trafny wydaje się tutaj imperatyw sformułowany przez Senekę, który, choć odnosi się do ludzi, może być z powodzeniem zastosowany do organizacji: „Trzeba żebyś żył dla innych, jeśli chcesz żyć dla siebie” (*Alteri vivas oportet si vis tibi vivere*).

Polscy decydenci i polski management muszą w końcu zrozumieć, że ekonomia nie jest jedynym wyznacznikiem skuteczności działań gospodarczych, że racjonalność jest dzisiaj wielowymiarowa, a zasady i reguły postępowania wyniesione z przeszłości tracą swoją moc i znaczenie. Musi też zrozumieć, że zmieniający się świat potrzebuje nowych idei, innego myślenia, innej wersji

tworzenia rzeczywistości, którą można urządzać na różne sposoby, a nie tylko według zasad ortodoksyjnej ekonomii, dla której rzeczywistą wartością są rzeczy i pieniądze, a nie ludzie. Istnieje przecież wiele modeli kapitalizmów, a nie tylko ten wywodzący się z chicagowskiej szkoły ekonomii.

W nowe tysiąclecie weszliśmy z wyjątkowo nieciekawym łaodem gospodarczym, z ułomnymi mechanizmami porządkującymi dziedziny ekonomii. Nie mamy wciąż gospodarki rynkowej, lecz tylko „społeczeństwo rynkowe” z wyjątkowo rozbudowaną administracją. Sukces gospodarki rynkowej mierzony jest jej zdolnością do tworzenia bogactwa, ale nie z tak ubocznymi skutkami negatywnymi w sferze społecznej i moralnej. Powstały olbrzymie obszary ubóstwa i nierówności ekonomicznych, których stworzony w wyniku „twórczej destrukcji” system gospodarczy i prawny nie jest w stanie pokonać. Nastąpiło upowszechnienie kultury pieniądza i „układów” na wszystkich szczeblach władzy i dziedzinach życia oraz przywiązanie do stanowisk, które stają się łatwym źródłem osobistych albo też grupowych korzyści. Odczuwany jest powszechny kryzys zaufania do władzy, które powinny budzić w społeczeństwie instytucje ważne dla jego życia i rozwoju. Wypaczeniu uległy stosunki gospodarcze i społeczne, a podstawowe cnoty obywatelskie, takie jak: uczciwość, wiarygodność, prawdomówność i pracowitość zostały niemal wykorzenione.

Kraj nasz czeka długa i cierpliwa odbudowa ekonomiczna i moralna, w której niewątpliwie aktywną rolę mają do spełnienia przedsiębiorstwa (i ich menedżerowie). Muszą one przejść poważną metamorfozę: odejść od wąskiego rozumienia swej roli jako źródła pomnażania korzyści akcjonariuszy (shareholders) na rzecz służenia wszystkim interesariuszom (stakeholders – także menedżerowie różnych szczebli, pracownicy, klienci, konsumenci, dostawcy, firmy współpracujące, wspólnota lokalna oraz całe społeczeństwo) i osiągnięcia z nimi jakiegoś sensownego konsensusu. Dzięki tej metamorfozie powinna pojawić się koncepcja przedsiębiorstwa nowoczesnego, działającego w sposób społecznie odpowiedzialny, (corporate social responsibility). Takie przedsiębiorstwo osiąga nie tylko moralnie uzasadnione zyski, ale także przejawia troskę o to by postępować etycznie i nienagannie, dba o ludzi, którzy

na jego sukces pracują i przyczynia się do tworzenia dobrobytu dla społeczności, w której działa. Taka transformacja przedsiębiorstw wymaga zupełnie nowego zarządzania, w którym wspólnota interesów przedsiębiorstwa i pracowników jest podstawą przyszłych sukcesów na rynku.

### **3. Nowe koncepcje zarządzania**

Sukces każdej firmy zależy bezpośrednio od jakości zarządzania, od tego jakie koncepcje mają jej menedżerowie i jakim dysponują potencjałem wiedzy, techniki i umiejętności. Można nawet zaryzykować twierdzenie, że firma jest tak dobra jak przedsiębiorczy są jej menedżerowie.

Źli, nieudolni menedżerowie mogą roztrwonić wielkie majątki, zmarnować kapitał ludzkiej inwencji i motywacji, zniszczyć siłę konkurencyjną firmy, a nawet doprowadzić ją do upadku. Dobrzy zaś potrafią nawet słabe przedsiębiorstwo zamienić w nadzwyczajne, wyjątkowe. Osiągają to dzięki temu, że mają jakąś konstruktywną koncepcję biznesu, że skupiają uwagę na tym, co naprawdę ważne i starają się eliminować wszystko, co niepotrzebnie absorbuje energię i inwencję twórczą własną i swoich współpracowników. Takie działania określa się mianem zarządzania skutecznego, a oznacza ono wybieranie właściwych rzeczy do zrobienia i na nich koncentrowanie zasobów i wysiłków firmy. Jeśli robią to jeszcze w sposób sprawny, tj. za pomocą właściwych metod, bez zbędnego marnotrawstwa i rozciągania zadań w czasie, a do tego wprowadzają stałe usprawnienia i uzyskują oszczędności oraz wysoką jakość wykonania, to ich sukces może być nawet trwały.

Menedżerowie pragną oczywiście tak zarządzać. Toteż poszukują różnych modeli i metod, różnych koncepcji zarządzania, które byłyby przydatne w praktyce i pozwoliłyby lepiej łączyć cele strategiczne z działalnością operacyjną i osiągać spektakularne sukcesy rynkowe i finansowe.

Różni specjaliści z zakresu zarządzania podsuwają menedżerom rozmaite koncepcje, modele zarządzania, które wiele obiecują, a w rezultacie okazują się ulotne i przynoszą mizerne sukcesy. Wśród zalecanych ostatnio metod zarządzania zyskały dużą popularność zwłaszcza następujące:

- benchmarking — porównywanie się z najlepszymi przedsiębiorstwami, konfrontowanie własnych rozwiązań z najlepszymi, uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczeń dla tworzenia we własnej organizacji warunków do lepszego działania i rozwoju;
- outsourcing — przekazywanie pewnych dziedzin działalności partnerom zewnętrznym, a więc wydzielanie funkcji ze struktury przedsiębiorstwa macierzystego i przekazywanie ich na zewnątrz, a skoncentrowanie się na działalności kluczowej decydującej o perspektywach rozwoju firmy;
- insourcing - podejmowanie przedsięwzięć przeciwnych outsourcingowi, tj. włączanie do struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego funkcji dotychczas realizowanych przez inne podmioty gospodarcze w celu uwolnienia się od zagrożeń z ich strony i podjęcia się kompleksowego wytwarzania produktu;
- reengineering — radykalne przekształcanie procesów działalności przedsiębiorstwa, radykalna jego przebudowa organizacyjna zasadzająca się na założeniu, że o sukcesie nie decydują działy, lecz całościowe procesy i wobec tego należy dojść do zintegrowanych procesów, zapewnić „pokojuową koegzystencję” poziomych i pionowych struktur zarządzania oraz wytworzyć partnerstwo między nimi;
- balanced scorecard (zrównoważony zestaw wskaźników, zrównoważona sprawozdawczość, karta równowagi strategicznej) — obserwowanie nie tylko wskaźników finansowych, lecz również innych, tj. odnoszących się do klientów, procesów wewnętrznych i kwalifikacji personelu, co umożliwia skupienie się przedsiębiorstwa na sprawach zasadniczych, jasne sformułowanie strategii i stworzenie zintegrowanego systemu jej realizacji (perspektywy są ze sobą ściśle powiązane i zrównoważone - „balanced”);
- corporate warfare (korporacja prowadząca „działania wojenne”) — przeprowadzanie rewolucyjnych zmian w przedsiębiorstwie, tworzenie

całkiem nowej organizacji (od nowa), nowego układu konkurencji, bez czego nie da się już rzekomo odnosić sukcesów w burzliwym otoczeniu;

- lean management (odchudzone zarządzanie) — wydzielanie z przedsiębiorstwa pewnych funkcji i obszarów oraz przenoszenie ich do wyspecjalizowanych agend i przedsiębiorstw, a także eliminowanie wszelkich niekoniecznych procesów -dywestycje, co umożliwia udoskonalenie elementów infrastruktury logistycznej (upraszcza organizację produkcji) i przyspieszenie przepływu produktów oraz organizację wytwarzania w systemie just in time („akurat na czas”);
- Kaizen (jap.); Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (niem.) — poszukiwanie w przedsiębiorstwie możliwości wszelkich, choćby najdrobniejszych usprawnień w najróżnorodniejszych dziedzinach (nie kończące się poszukiwanie doskonałości, ciągle doskonalenie), co umożliwia poprawę wykorzystania czasu i pracy ludzkiej, obniżenie kosztów i podnoszenie jakości w szerokim sensie, dzięki temu, że pracownicy sami dążą do wykrywania niedostatków, źródeł marnotrawstwa, przedkładania propozycji usprawnień przy osobistym ich udziale;
- simultaneous engineering (inżynieria symultaniczna, inżynieria jednoczesna) -prowadzenie prac rozwojowych z włączeniem od początku wszystkich działów przedsiębiorstwa, co polega na nakładaniu się czasów wykonania przez specjalistów z zakresu projektowania produktów i wytwórczości oraz specjalistów zajmujących się wdrażaniem i procesami rynkowymi (stosowanie szeregowo — równoległego i równoległego wykonywania zadań rozwojowych w miejsce tylko szeregowego), aby dzięki temu już we wczesnych fazach prac rozwojowych i uruchamiania produkcji wykrywać i usuwać pojawiające się problemy;
- value based management — ukierunkowanie działań na podnoszenie wartości przedsiębiorstwa w interesie akcjonariuszy i menedżerów (podnoszenie kursu akcji), przy jednoczesnym braniu pod uwagę pewnych

niezbędnych celów, które utrudniają maksymalizację zysków (np. ochrona środowiska lub zaangażowanie społeczne);

- customer relationship management („właściwe relacje z klientem”) — analizowanie działalności wszystkich działów przedsiębiorstwa z punktu widzenia tworzenia korzyści zapewnianych klientowi; projektowanie i doskonalenie procesów, struktur organizacyjnych, instrumentów i kwalifikacji pracowników w celu poprawy i utrzymania korzystnych (optymalnych) stosunków z klientami, których potrzeby, zwyczaje i upodobania stara się firma dokładnie identyfikować i utrzymać wysoki poziom ich lojalności;
- supply chain management (zarządzanie łańcuchem dostawczym) — dążenie do optymalizowania wszystkich czynników i działań w tym łańcuchu, by na przykład obniżyć koszty procesów lub uwzględnić specyficzne upodobania klientów (np. w pewnych regionach czy krajach), a także aspekty podatkowe, stale poszukując możliwości ich usprawnienia;
- knowledge management (zarządzanie wiedzą) - systematyczne tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy przez pracowników w najdogodniejszych dla nich formie, odnoszącej się do najróżniejszych dziedzin, jak metody produkcji, procedury biurowe, obsługa klienta, postawy, współpraca z partnerami wewnętrznymi i zewnętrznymi;
- total quality management (kompleksowe *zarządzanie* jakością) - ustawiczne doskonalenie procesów w organizacji prowadzących do wysokiej jakości wyrobów i usług, nastawienie kultury organizacji na zadowolenie klientów przez zastosowanie zintegrowanego systemu narzędzi, metod i szkolenia prowadzących do uzyskiwania stałej poprawy na każdym stanowisku pracy (kaizen).

Bliższą charakterystykę tych koncepcji prezentuje tabela 1.2.

Wprowadzenie do praktyki większości tych koncepcji zarządzania może się okazać ryzykowne i kosztowne, a ich rezultaty mało widoczne. Najczęściej ich wprowadzenie łączy się ze znacznymi wydatkami na reorganizację,



szkolenie, konsulting a także sprzęt informatyczny. Mogą one też doprowadzić do poważnych trudności, choć pozornie wyglądają obiecująco. Wielu menedżerów poszukuje w nich naturalnie źródła poprawy skuteczności swego zarządzania, gdyż trudno jest im uporać się o własnych siłach z reorganizacją firmy i zyskową obsługą rynku.

Tabela 1.2. Koncepcje zarządzania i ich autorzy

Koncepcje zarządzania i ich autorzy	Charakterystyka /Cele	Zalety	Słabości /Niebezpieczeństwa	Przykłady skutecznego zastosowania
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Balanced Scorecard (Kaplan, Norton)</li> <li>- Uwzględnianie różnych grup interesów (Freeman)</li> <li>- Teorie z Uniwersytetu w St. Gallen (Ulrich, Bleicher)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koncepcja przydatna w ustalaniu celów i wskaźników.</li> <li>- Ukazywanie współzależności między nimi.</li> <li>- Zrównoważenie różnych „perspektyw”.</li> <li>- Przekładanie celów strategicznych na operacyjne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Równowaga czynników finansowych i pozafinansowych</li> <li>- Kompromis między długofalową siłą konkurencyjną a maksymalizacją doraźnych zysków.</li> <li>- Ukazywanie łańcuchów przyczynowo-skutkowych.</li> <li>- Konieczność definiowania celów i wskaźników.</li> <li>- Ustrukturyzowane działania.</li> <li>- Ułatwianie rzeczowej komunikacji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zarządzanie przez wskaźniki (zasada kontroli).</li> <li>- Łańcuchy przyczynowo-skutkowe nie zawsze jasne.</li> <li>- Cele podane przez derownicrwo często nierealistyczne.</li> <li>- Nierealistyczne założenie, że pracownicy skorygują postawy tak, by wypełniać cele.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UBS</li> <li>- ABB</li> <li>- Siemens</li> <li>- Shell</li> <li>- Henkel</li> <li>- Carl Zeiss</li> <li>- Leybold (Oerlikon-Buehrle)</li> <li>- Skandia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Value Based Management</li> <li>- Akcjonariusze najważniejsi (Rappaport)</li> <li>- Economic Value Ad-ded (Stem, Stewart)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koncentracja uwagi na kursie giełdowym</li> <li>- Bliskie pokrewieństwo różnych koncepcji</li> <li>- Wszystkie one są oparte na wycenie wartości przedsiębiorstwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Możliwość wynagradzania wszystkich pracowników odpowiednio do wzrostu kursu akcji</li> <li>- Jasne kryteria sukcesu</li> <li>- Instrument przekształcania mentalności przedsiębiorstwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Czy uda się znaleźć właściwe czynniki podnoszenia wartości</li> <li>- Zaniedbywanie czynników pozafinansowych</li> <li>- Pracownicy mogą być sceptycznie nastawieni</li> <li>- Niebezpieczeństwo maksymalizacji zysku w krótkim terminie, kosztem długofalowych perspektyw</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DaimlerChrysler</li> <li>- Bayer</li> <li>- Lufthansa</li> <li>- Veba</li> <li>- Ciba Speciality</li> <li>- Chemicals</li> </ul>

Koncepcje zarządzania i ich autorzy, cd. tabeli 1.2

Koncepcje zarządzania i ich autorzy	Charakterystyka/Cele	Zalety	Slabości/Niebezpieczeństwa	Przykłady skutecznego zastosowania
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Business Intelligence</li> <li>- Systemy oparte na tradycyjnych wskaźnikach (Du Pont)</li> <li>- Data Warehousing (Inmon)</li> <li>- Benchmarking (CamD)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Najważniejsze informacje do podejmowania decyzji</li> <li>- Kluczowe wskaźniki efektywności</li> <li>- Porównywanie się z najlepszymi (benchmarking)</li> <li>- Ciągłe usprawnianie procesów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dysponowanie najistotniejszymi informacjami - podstawa usprawniania procesów</li> <li>- Możliwość porównań między jednostkami biznesu lub partnerami zewnętrznymi</li> <li>- Wskaźniki jako instrument motywacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trudności z wyborem istotnych wskaźników</li> <li>- Problem poufności w przypadku benchmarkingu zewnętrznego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Holderbank</li> <li>- Mercedes-Benz</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supply-Chain-Management</li> <li>- BPR/Re-Engineering (Hammer, Champy)</li> <li>- Lean-Management (Womack, Ones, Roos)</li> <li>- Just-in-Time</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zarządzanie łańcuchem procesów od dostawcy do klienta</li> <li>- Uwzględnianie przepływu materiałów, środków finansowych oraz informacji</li> <li>- Pilnowanie kosztów z pomocą Activity Based Costing</li> <li>- Wykrywanie alternatywne) organizacji procesów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koncentracja uwagi na całościowych procesach</li> <li>- Ujawnianie zbędnych czynności, wykrywanie wąskich gardeł</li> <li>- Przeskakiwanie węzłów koordynacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Przyporządkowanie kosztów dość dowolne</li> <li>- Problemy z wytworzeniem wzajemnego zaufania w stosunkach z partnerami zewnętrznymi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dell</li> <li>- Wal-Mart</li> <li>- Przemysł samochodowy USA</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Customer-Management</li> <li>- TQM (Deming, Juran, Ishikawa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uwzględnianie wszystkich działań, które są ukierunkowane na zadowolenie klientów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podkreślanie orientacji na klienta</li> <li>- Efektywne wykorzystanie instrumentów marketingu</li> <li>- Całościowe myślenie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nadmiernie scentralizowane zarządzanie oparte na systemie informatycznym</li> <li>- Niebezpieczeństwo zaniebywania sfery personalnej, kultury przedsiębiorstwa, potrzeby zmian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cathay Pacific</li> <li>- American Express</li> <li>- Citibank</li> <li>- Reader's Digest</li> <li>- J. C. Penney</li> <li>- Mercedes</li> <li>- BMW</li> <li>- Land Rover</li> <li>- Renault</li> </ul>

Koncepcje zarządzania i ich autorzy, cd. tabeli 1.2

Koncepcje zarządzania i ich autorzy	Charakterystyka/Cele	Zalety	Stabości/Niebezpieczeństwa	Przykłady skutecznego zastosowania
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biznes elektroniczny</li> <li>- Sterowanie łańcuchem działań od dostawców do klientów za pomocą nowoczesnej techniki</li> <li>- Przedsiębiorstwo wirtualne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koncentracja uwagi na kursie giełdowym</li> <li>- Bliskie pokrewieństwo różnych koncepcji</li> <li>- Wszystkie one są oparte na wycenie wartości przedsiębiorstwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nowe dźwignie efektywności</li> <li>- Możliwość wprowadzania nowych wyrobów i usług</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niebezpieczeństwo niedostosowania procesów do nowej techniki</li> <li>- Poprzestanie na elektronicznej dotychczasowej działalności, zamiast przejścia na nowy model biznesu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amazon.com</li> <li>- e-bay</li> <li>- Dell</li> <li>- UPS</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zarządzanie wiedzą</li> <li>- Ucząca się organizacja (Senge)</li> <li>- Przedsiębiorstwo oparte na informacji (Drucker)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rozwój pracowników i wykorzystywanie umiejętności i wiedzy znajdujących się w przedsiębiorstwie</li> <li>- Tworzenie dodatkowej wartości dzięki zagospodarowaniu umiejętności technicznych i organizacyjnych oraz pomysłowości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zapewnienie trwałych zasobów wiedzy</li> <li>- Wykorzystywanie wiedzy każdego pracownika dzięki nowej technice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trudności z przekonaniem do dzielenia się wiedzą</li> <li>- Trudności w ujęciu i upowszechnianiu tzw. milczącej wiedzy</li> <li>- Często wyolbrzymianie roli systemów technicznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novartis, Roche</li> <li>- ABB</li> <li>- Xerox</li> <li>- Hewlett-Packard</li> </ul>

Źródło: M. Stadelman, W. Lux, *Przegląd popularnych koncepcji zarządzania, Zarządzanie na Świecie, 2001, nr 1, s. 14 – 15.*

Często też brakuje im czasu, ludzi i środków, a także niezbędnej inwencji, by wypracować własne koncepcje i doprowadzić do ich urzeczywistnienia. Toteż oczekują by teoretycy czy konsultanci „wyczarowali” nowe wysoce efektywne metody zarządzania, umożliwiające szybkie i łatwe rozwiązywanie problemów w działalności przedsiębiorstwa. Teoretycy zaś dyskutują od lat te same problemy, nie prezentując czegoś zasadniczo nowego, ale czynią bardziej zrozumiałymi metody, które łatwiej jest wykorzystać w praktyce. Dochodzi do tego fakt, że stają się one łatwiejsze do stosowania dzięki nowoczesnej technice informatycznej, która ułatwia znakomicie wprowadzenie w życie obranej koncepcji rozwoju albo jej modyfikacje. Toteż ich rady warto wziąć pod uwagę, zwłaszcza gdy ułatwiają one przystosowanie starych myśli do wymogów praktyki i nowoczesności.

Metody te wymagają jednak trzeźwego osądu i rzetelnej analizy, gdyż ich stosowanie może być zarówno źródłem sukcesów jak i rozczarowania. Menedżerowie nie mogą ich lekceważyć i odrzucać, chociaż często są one rezultatem pewnej mody w zarządzaniu i nazywania starych procesów nowymi terminami, to jednak przewijają się w nich istotne punkty wspólne, takie choćby jak orientacja na klientów, redukcja hierarchii, bezwzględna innowacyjność, orientacja na procesy, całościowe rozumienie jakości, wysokie wymagania wobec umiejętności fachowych menedżerów i pracowników, koncentracja na kluczowych umiejętnościach itp. Zawierają więc one postulaty, które w porównaniu z wcześniejszymi są bardziej dostosowane do potrzeb nowoczesnego przedsiębiorstwa i nowej jakości pracy współczesnych liderów organizacji.

Menedżerowie mogą czuć się przeciążeni nadmiarem różnych koncepcji zalecanych przez konsultantów, gdyż ich liczba i dynamika jest rzeczywiście duża. Toteż mogą preferować takie metody, które rozumieją bez trudu, łatwe do realizacji, ale mające tylko charakter „kosmetyczny”, tzn. wprowadzające mało znaczące zmiany, powodujące tylko zaburzenia w systemie przedsiębiorstwa. Toteż, jeśli decydują się na wprowadzenie nowej metody, powinni przeanalizować czy wpłynie ona w znaczący sposób na usprawnienie funkcji zarządzania, jakie wywoła reperkusje w systemie społecznym i czy warto ją w ogóle wprowadzać tylko dlatego, że jest to modne. Każda zmiana, jak wiadomo wywołuje opór pracowników (i menedżerów niższych szczebli) a także nasila tzw. stres innowacyjny, którego konsekwencje dają się sprowadzić do wyczerpania, niewłaściwego wykorzystania wysiłku, spadku morale, braku satysfakcji z podjętego zadania, braku zainteresowania, absencji, zwolnień chorobowych, bierności, pozorowania zaangażowania, niepokoju, pragnienia porzucenia firmy i zajmowanej pozycji<sup>42</sup>.

Wobec braku powszechnej akceptacji dla wprowadzanego rozwiązania także wytrwałość menedżera w zaangażowaniu i emocjonalna atrakcyjność podjętego dzieła ulegają osłabieniu i zanikowi: menedżer przestaje wierzyć w jego sens, traci zaufanie do siebie i w końcu odwraca się od realizowanego celu.

Menedżerowie powinni przyjmować założenie, że brak jest „przełomowych” koncepcji zarządzania, że proponowane filozofie reorganizacji i usprawnień ponoszą w wielu przypadkach fiasko, gdyż przeczą one zdrowemu rozsądkowi i zasadzie ekwifinalności. Nie jest bowiem możliwe narzucanie przedsiębiorstwu jednolitego modelu (np. wszyscy wprowadzają reengineering) i jednej drogi rozwoju: zgodnie z zasadą ekwifinalności może ono osiągnąć założone cele różnymi drogami i za pomocą różnych metod i algorytmów działania, stosownie do posiadanej przez menedżera wiedzy i warunków jakie wyznacza zmieniające się otoczenie. Menedżer odnoszący sukcesy, realizuje się w działaniu stanowiącym odpowiedź na szczególnie trudne wyzwanie, w sytuacji wymagającej odpowiedzialności i ryzyka. Udzielając takiej odpowiedzi nie może on jednak uprawiać hazardu, lecz zarządzanie. Nie może liczyć wyłącznie na szczęście, lecz na własną sprawność i zaangażowanie pracowników w działania organizacji<sup>43</sup>. Musi zatem wybierać nie to, co modne, lansowane przez media, lecz co słuszne, co dobrze służy zdrowiu organizacji, a nie osłabia jej kondycję i efektywność działania.

Zdrowie organizacji oznacza istnienie korzystnych warunków dla procesów i ich wzajemnych powiązań, które zapewniają jej optymalne funkcjonowanie w otoczeniu. Jest ono skutkiem działań na dwóch płaszczyznach<sup>44</sup>:

- wprowadzania i kierowania procesem zmian w celu sprostania wymogom otoczenia za pomocą adaptacyjnego modelu zarządzania;
- doskonalenia kwalifikacji menedżerów oraz załogi mającego na celu aktualizowanie ich wiedzy oraz pogłębianie ich dojrzałości emocjonalnej, a także zachęcanie do poszukiwania nowych form równowagi i koherencji w układzie firma — otoczenie.

Organizacja może więc uzyskać korzyści z tytułu wprowadzania nowych metod, jeśli usprawniają one i utrwalają związki, jakie zawiązują się pomiędzy

---

<sup>42</sup> Zob. J. Penc, *Kreowanie zachowań w środowisku pracy*, AW „Placet”, Warszawa 2001, s. 156 – 171.

<sup>43</sup> Por. Cz.S. Nosal, *Umysł menedżera*, Wydawnictwo „Przecinek”, Wrocław 1993, s. 175 – 179.

poszczególnymi jej podsystemami (współprzyczynianie się części do powodzenia całości). Jeśli zaś poprawiają one tylko funkcjonowanie jednej dziedziny (np. marketingu) niedowład organizacyjny pozostałych redukuje oczekiwane efekty. Oznacza to, że każda nowa metoda ma być „wpisana” w cały system funkcjonowania przedsiębiorstwa, aby ono jako całość organizacyjna mogło skorzystać z wyzwolonej energii i by wszystkie mechanizmy jego funkcjonowania uległy poprawie (efekt synergii).

Propozycje różnych koncepcji zarządzania mają naturalnie różną wartość i różną też cieszą się popularnością. Akcentują one również różne cele. Stąd różna może być ich przydatność i stopień zadowolenia z ich zastosowania, a także nastawienie do ich praktycznego wykorzystania.

Według badań amerykańskich z 1999 roku „większość metod zarządzania nie spełnia oczekiwań, jakie się z nimi łączą” (82 % badanych menedżerów). Największą popularność zyskały takie metody jak: planowanie strategiczne, formułowanie i ogłaszanie misji oraz wizji, benchmarking, mierzenie satysfakcji klientów, skupianie się na kluczowych umiejętnościach. Wiele z nich uważa się za pomysłowe, ale trudno je urzeczywistnić, choć przedstawia się je z dużym rozgłosem i przesadnymi obietnicami. Niektóre są zbyt radykalne i bardzo trudne do zastosowania. Toteż ich wprowadzenie może oznaczać dla przedsiębiorstwa ogromne wstrząsy, zakłócenia i koszty<sup>45</sup>.

Niektórzy autorzy apelują o rewolucję w firmie, gdyż ich zdaniem bez rewolucyjnych zmian nie da się odnosić sukcesów we współczesnych i przyszłych warunkach. Przedsiębiorstwa — jak twierdzi Gary Hamel - muszą przede wszystkim zrozumieć, że nie działają już w warunkach postępu, lecz w erze rewolucji. Nie ma w niej już dawnych linearnych zmian, lecz są przełomy i skoki rozwojowe. Wszystko znajduje się w ruchu i nic nie jest pewne. Nie można być też pewnym swoich dotychczasowych rynków lub klientów. Nagle pojawia się jakaś beczelna nowa firma, której nikt sobie nie wyobrażał, a która, dzięki

---

<sup>44</sup> G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1998, s. 150.

<sup>45</sup> D. Rigby, *Przydatność różnych instrumentów zarządzania według oceny menedżerów*, „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 10, s. 24 i 27.

całkowicie nowemu działaniu, przekształca cały rynek. W tej sytuacji przedsiębiorstwa muszą szukać rewolucyjnych przełomów i wykorzystywać je<sup>46</sup>.

Naturalnie w tym stwierdzeniu jest sporo prawdy, gdyż dzisiaj „nic nie jest tak stałe jak zmiany”, a firmy muszą się dostosowywać do wymagań narzucanych przez zmiany zewnętrzne. Ale rewolucja w firmie oznaczająca przewrót, radykalny zwrot lub obalenie istniejącego porządku, której towarzyszy niepokój, ogólna frustracja i zniszczenie, a także rezygnacja z dotychczasowych osiągnięć, jest zawsze niebezpieczna; może przekroczyć ona granice hazardu i doprowadzić do zupełnej dezorganizacji i bezładu. Rewolucja może być „celowa”, jeśli chce się coś zniszczyć, jak na przykład uczyniono to z gospodarką polską a szczególnie z przemysłem lekkim, jeśli zamiast „twórczej destrukcji”, niszczy się to, co stworzyli poprzednicy. Budowa, tworzenie nowego następuje zawsze w sposób ewolucyjny, tzn. dzięki skupianiu uwagi na rzeczach istotnych i stałemu doskonaleniu procesów i metod działania, wprowadzaniu nowych reguł gry, ale na stworzonych wcześniej podstawach, przyjętej strategii i systemie wspólnych wartości. Dobre zarządzanie oznacza właśnie ewolucję, doskonalenie (inkrementalizm), dynamiczną adaptację do wymogów rynku i nowych technologii, a także do nowych celów strategicznych. Przedsiębiorstwo dobrze kierowane nie poddaje się wstrząsom rewolucji, lecz stara się każdemu nowemu wyzwaniu otoczenia nadać odmienną formę odpowiedzi, co oznacza zarazem modyfikację jego strategii działania i kultury, która jest wyrazem utożsamiania się z określoną sferą wartości i utwierdzania jego tożsamości.

Inni autorzy zalecają radykalną reorganizację firmy (reengineering), aby zapewnić całościowe procesy działalności, która dotąd była hamowana przez rozczłonkowanie pewnych czynności między działami fachowymi. Zgodnie z założeniami jej twórców (Michaela Hammera i Jamesa Champy) za całościowe procesy powinien odpowiadać „case worker”, który wobec klienta zachowuje się tak, jakby wszystko zależało tylko od niego i rzeczywiście dysponuje szerokim pełnomocnictwem w ramach danego procesu.

---

<sup>46</sup> B. Pallas, *Poszukiwanie innowacyjnych modeli biznesu*, „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 10, s. 30.

Główne elementy tej pozornie atrakcyjnej koncepcji, to<sup>47</sup>:

- fundamentalne przemyślenie i zrewidowanie procesów działalności,
- stworzenie całkowicie nowej organizacji, „zaczynając od czystej kartki papieru”, lub całkowicie nowych procesów,
- dzięki temu możliwe jest znaczne obniżenie kosztów, podnoszenie jakości, skracanie pewnych cykli,
- uwagę należy skupić na kluczowych procesach, które będą przez liczne działy,
- najwyższy priorytet mają potrzeby klienta, przy czym chodzi nie tylko o odbiorców rynkowych, lecz również odbiorców pewnych wyrobów lub usług wewnątrz przedsiębiorstwa (czyli o tzw. klientów wewnętrznych); w związku z tym potrzebny jest tzw. właściciel procesu lub „case worker”, czyli pracownik odpowiedzialny za wszystkie działania w ramach pewnego procesu i będący jedynym rozmówcą klienta,
- tradycyjne myślenie według podziałów funkcyjnych musi zostać zastąpione myśleniem w kategoriach całościowych procesów,
- łączy się to ze spłaszczeniem hierarchii, zmniejszeniem kontroli i przejmowaniem przez menedżerów funkcji trenerów,
- pracownicy przejmują więcej odpowiedzialności i mogą działać bardziej samodzielnie,
- funkcjonowanie tej nowej organizacji zależy w dużym stopniu od dobrego przepływu informacji.

Sami twórcy tej koncepcji przyznają, że nie doprowadziła ona przedsiębiorstw do oczekiwanej poprawy. Niektóre przedsiębiorstwa znajdujące się w trudnej sytuacji skłoniła pokusa zastosowania „cudownej recepty”, lecz wyruszyły w podróż w nieznane, bez mapy. Jej wprowadzenie spowodowało wiele nieefektywności i marnotrawstwa.

---

<sup>47</sup> *Dlaczego reengineering rozczarował i czy może być przydatny?*, „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 8, s. 26 – 27.



Szybkie redukcje kosztów opierały się najczęściej na dużych, często bezmyślnych zwolnieniach, które znacząco pogorszyły atmosferę, motywację, lojalność, a także innowacyjność i współpracę. Zwolniono także wiele tysięcy menedżerów średnich szczebli. W co najmniej 70% przedsiębiorstw poddanych reengineeringowi nastąpiło pogorszenie sytuacji. Odwrót od tej koncepcji był więc równie szybki i powszechny jak początkowy dla niej entuzjazm; zapomniano bowiem o tym, że radykalne reorganizacje wiążą się z wielkim ryzykiem, gdyż burzą one utrwalone więzi w systemie społecznym przedsiębiorstwa, stworzony ład, komunikację interpersonalną, kulturę i zdolność samoorganizacji<sup>48</sup>. Reorganizująca się firma musi działać na co dzień, a to oznacza że ma określone granice wytrzymałości i podatności na zmiany.

Według ocen specjalistów reengineering był wielkim pożytecznym pomysłem, gdyż dobrze przemyślana reorganizacja ukierunkowana na procesy może zmniejszyć bariery funkcjonalne i hierarchiczne (spowodować ograniczenie rozdętych struktur zarządzania i zatrudnienia, co jest wielką wadą szczególnie naszej gospodarki i administracji) — eliminować pewne szczeble organizacyjne i niepotrzebne czynności, prowadzić do uatrakcyjnienia zajęć pracowników, gdyż otrzymują większą swobodę i lepiej rozumieją, w jaki sposób ich praca wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, a także przynieść korzyści klientom (wyższa jakość wyrobów i usług, lepsza obsługa) i akcjonariuszom (obniżka kosztów, wzrost zysków i tym samym kursu akcji).

W praktyce trudno go jednak było zrealizować, gdyż okazał się przedsięwzięciem skomplikowanym, zakładającym integrację procesów działalności, a jak wiadomo tradycyjne jednostki organizacyjne wykazują wrogość dla takiego procesu. Dlatego też zamiast wszystko zmieniać, by lepiej dostosować się do otoczenia, korzystniej jest tworzyć przyszłość z bieżącego działania, czyli dążyć systematycznie do kreowania elementów przyszłości obecnych w teraźniejszości, możliwie bez wielkich zrywów i rewolucji. Innymi słowy tworzyć przyszłość z rozwiniętych elementów teraźniejszości.

---

<sup>48</sup> D. Rigby, *Przydatność różnych instrumentów zarządzania według oceny menedżerów*, cyt. wyd., s. 27.

Twórcy reengineeringu nie spodziewali się rozgłosu dla swej koncepcji, ani też wielkiej sławy i pomiedzy, które na niej zarobili. Aby przyczynić się do awansu swej książki Jamens Champy (współautor) sam zakupił 7500 jej egzemplarzy.<sup>49</sup> Wkrótce stała się bestsellerem, a w świecie zapanowała powszechna moda na reengineering, czyli dokonywanie radykalnych reorganizacji, które, zamiast doprowadzić do skokowej poprawy wydajności, jakości i szybkości działania, przyniosły na ogół rozczarowanie.

Jeszcze inni wzorując się na przemyśle japońskim, proponują daleko zaawansowany outsourcing. Powołując się często na przykład Toyoty, która wytwarza we własnych zakładach tylko 30% wartości swej sprzedaży, w porównaniu z 70% w tradycyjnych przedsiębiorstwach samochodowych. Atutem tego procesu jest mniejsza kompleksowość produkcji oraz koncentracja na swych kluczowych umiejętnościach (zdolnościach), które polegają na opanowaniu podstawowych procesów biznesu z punktu widzenia szybkości, precyzji, kosztów, poziomu serwisu, a także konsekwentnego ukierunkowania całej firmy na cele strategiczne i współpracę z otoczeniem swego działania<sup>50</sup>. Chodzi więc tutaj o takie umiejętności przedsiębiorstwa, które trudno jest imitować i substytuować, wobec czego zapewniają one długotrwałe korzyści konkurencyjne. Zamiast więc wytwarzać u siebie części lub podzespoły sprowadza się je od dostawców, którzy z kolei dysponują kluczowymi umiejętnościami w dziedzinach przez siebie opanowanych, mając szersze podstawy technologiczne i prowadząc bardziej intensywne prace badawczo - rozwojowe.

Outsourcing i związana z nim redukcja różnorodności własnej produkcji należą w ostatnich latach do głównych metod jej racjonalizacji<sup>51</sup>. Kierownictwa przedsiębiorstw mają bowiem nadzieję, że dzięki outsourcingowi zapewnią sobie dane części taniej, a ponadto ograniczą koszty stałe, a w tym także nakłady na prace badawczo — rozwojowe.

---

<sup>49</sup> *Mody w zarządzaniu i co z nich wynika*, „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 4, s. 2.

<sup>50</sup> M. Osterloh, *Tendencje w zarządzaniu produkcją przemysłową*, „Zarządzanie na Świecie” 1995, nr 2, s. 15.

<sup>51</sup> Por. M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 44 – 50.

Jednakże znaczenie outsourcingu jest oceniane dość sceptycznie. Duże, odnoszące sukcesy przedsiębiorstwa wcale nie ulegają rozpowszechnionej dzisiaj tendencji. Co więcej, patrzą na outsourcing z rezerwą i wolą mieć największy udział produkcji własnej w wyrobie końcowym<sup>52</sup>. Dążenie tych firm do robienia samemu możliwie dużo ( a nawet wszystko) wynika zarówno z troski o najwyższe standardy jakościowe, jak również z przekonania, że oryginalność własnych wyrobów można zapewnić tylko samemu, a nie przez nabywanie części powszechnie dostępnych na rynku. Najlepsze firmy bowiem nie tylko wytwarzają jak najwięcej elementów do swoich wyrobów, ale nawet same konstruują dla siebie maszyny produkcyjne. Wszystko to po to, aby zapewnić swoim produktom oryginalność i przewagę rynkową m.in. dzięki stosowaniu maszyn i urządzeń, których nie ma na rynku.

Działania menedżera związane z realizacją funkcji zarządzania poddawane są dzisiaj wielu, często ze sobą sprzecznym ukierunkowaniem. Jest on zarzucany często różnymi mało wartościowymi koncepcjami, które wiele obiecują, a w praktyce dają mizerne rezultaty. Często nawet łączą się one z wielkimi wydatkami na szkolenia, konsultantów a także na sprzęt informatyczny. Menedżer musi więc zachować pewną neutralność emocjonalną i jako profesjonalista proponować dojrzałe, przemyślane idee, pamiętając o tym, że wszelki wybór oznacza rezygnacją z innych możliwości. Dlatego też musi różne proponowane mu metody dobrze analizować, a nie a priori odrzucać i musi wybierać te, które faktycznie wzbogacają praktykę zarządzania, ułatwiają aktywizację wszystkich elementów łańcucha wartości, by klientom zapewnić prawdziwe korzyści a sobie trwałe atuty konkurencyjne.

Z pewnością muszą menedżerowie porównywać swoje firmy z najlepszymi (benchmarking), konfrontować procesy i funkcje, wartości postrzegane przez klientów, towary i usługi świadczone przez najlepszych, umiejętnie dostosować podejście innej firmy do warunków działania własnego przedsiębiorstwa.

---

<sup>52</sup> Por. H. Simon, *Sceptycyzm wobec outsourcingu*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 7, s. 38.

Muszą postawić na kompleksową jakość, optymalne sterowanie przepływem towarów i informacji, wzrost produktywności, podnoszenie kwalifikacji i pozyskiwanie najlepszych pracowników, doskonalenie stosunków z klientami i dostawcami (tworzyć system troski o klienta), przyspieszenie procesów uczenia się przy lepszym wykorzystaniu wiedzy. W najbliższym czasie odkryją z pewnością zalety optymalnego wykorzystania wiedzy, umiejętności i motywacji swoich pracowników oraz powierzania pewnych kompetencji zespołom pracowniczym (uprawnianie), gdyż to zwiększa elastyczność działania i innowacyjne podejście do rozwiązywanych zagadnień, a także ułatwia wykorzystanie ich inteligencji i kreatywności.

Modne koncepcje zarządzania zawierają zawsze jakieś racjonalne ziarno i nawiązują do realnych potrzeb, ale zawsze wymagają ostrożnego podejścia i brania pod uwagę konkretnych warunków w przedsiębiorstwie. Nawet słuszne zasadniczo zalecenia mogą prowadzić do poważnych zaburzeń i napięć, a także pogorszenia sytuacji przedsiębiorstwa, jeśli menedżer nie zna dobrze ich filozofii i nie zachowa umiaru w dążeniu do reorganizacji swojej firmy, jeśli nie potrafi inwestować swej energii we właściwe przedsięwzięcia, a ulega naciskom mody, przyjmuje bezkrytycznie rozwiązania, które, choć „głośne”, szybko z mody wychodzą.

Menedżerowie muszą więc mieć świadomość, że studiując bogatą literaturę z zarządzania i traktując poważnie wszystkie zawarte w niej zalecenia, narażają się na pewne niebezpieczeństwo podjęcia błędnych decyzji. Jednakże narażają się na jeszcze większe niebezpieczeństwo, jeśli nie czytają niczego z tej dziedziny.

Żyjąc w „czasach burzliwych” nie mogą oni utrzymywać minionych sprawności i starych koncepcji zarządzania, lecz muszą poszukiwać nowatorskich rozwiązań, często wykraczających daleko poza przyjęte schematy, gdyż – jak słusznie podkreśla Peter Drucker – „założenia, na których dotychczas budowano organizacje i zarządzano nimi, nie pasują już do rzeczywistości”<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> P.F. Drucker, *The theory of the business*, „Harverd Business Review” 1994, nr 9 – 10, s. 95.

## Rozdział II

### Zarządzanie z myślą o jutrze

#### 1. Strategiczne podejście do zarządzania

Każde przedsiębiorstwo musi reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu, przystosowywać własną zmienność do jego zmienności, i to nawet często ze znacznym wyprzedzeniem. Dla większości menedżerów naturalne jest orientowanie się według tempa wydarzeń, wprowadzają oni zmiany, reagując na posunięcia konkurentów, postęp technologiczny, niezadowalające wyniki finansowe, czy też nowe potrzeby nabywców. Takie reaktywne reagowanie, oczekiwanie z posunięciami aż do momentu, kiedy są one wymuszone, nie jest jednak najlepszym sposobem zachowania. Być może na stabilnych rynkach dostosowywanie się do wydarzeń jest sensowną i efektywną metodą działania, ale na rynkach nasyconych, dynamicznych konieczne są działania aktywne, takie jak wchodzenie na nowe rynki, podejmowanie prac rozwojowych nad kolejnymi wyrobami, dywersyfikacja produkcji, wchodzenie w nowe obszary biznesu, poszukiwanie nowych kanałów zbytu, zawieranie nowych sojuszy itp.

W zasadzie przedsiębiorstwa muszą prowadzić trzy rodzaje działań:

- dotyczących spraw bieżących, jak obecna paleta produkcji, wykorzystywane dotąd kanały dystrybucji, posiadani klienci, stosowane technologie, itp.;
- dotyczących poszukiwania nowych szans rynkowych przez dywersyfikację wyrobów i wprowadzanie nowych wyrobów lub oferowanie nowych usług. Inicjatywy w tym zakresie powinny uzupełniać pierwszy rodzaj działań, którego znaczenie z biegiem czasu zaczyna słabnąć;
- dotyczące odległych możliwości poszerzania swojej działalności i tworzenia nowych pól biznesu, jak np. tworzenie sojuszy, wchodzenie na rynki zagraniczne, emisja akcji, wirtualizacja organizacji itp.;

Przedsiębiorstwa nie powinny więc działać pod dyktando bieżących wydarzeń, lecz swoją działalność programować, narzucając sobie pewien własny

rytm aktywności, co ułatwia opanowanie pewnych dziedzin i chroni przed zbyt częstymi i uciążliwymi zmianami. Dzięki temu mogą one uniknąć marnotrawstwa i niepotrzebnych wysiłków oraz trudnej reorganizacji dopiero po wystąpieniu trudności.

Orientowanie się według tempa wydarzeń prowadzi do przykrego przeciążenia i pogorszenia jakości wykonywania zadań, niepotrzebnych stresów, frustracji i niepokoju. W maratonie ciągłych zmian zanikają też dłuższe, nacechowane zaufaniem kontakty, co komplikuje optymalizację łańcucha wartości (całość różnych etapów wytwarzania danego produktu w ramach określonej dziedziny działalności).

Dlatego też wielu menedżerów, mimo że oczekuje w swoich przedsiębiorstwach daleko idących zmian, to jednak stara się kreować własną przedsiębiorczość i tworzyć nowe potrzeby i nowych użytkowników, a następnie zaspokajać te potrzeby. Tak na przykład badania szwajcarskie (500 menedżerów z krajów niemieckojęzycznych) wykazały, że aż 90% menedżerów ocenia, że potrafią oni wykonać swoje narastające zadania tylko dzięki perfekcyjnemu przygotowaniu, dokładnym działaniom i uporowi, ucząc także podwładnych przedsiębiorczego myślenia<sup>1</sup>.

Rozsądni menedżerowie nie reagują więc tylko na sygnały rynkowe i zmieniają swoje organizacje odpowiednio do nowych warunków, lecz ustawicznie poszukują nowych możliwości i koncentrują się na swoich kluczowych umiejętnościach, stale wprowadzając innowacje, a także starają się uwzględniać specyficzne potrzeby swoich klientów, co sprzyja ich długofalowej lojalności<sup>2</sup>.

Rozsądni menedżerowie „myślą do przodu”, tworzą pewną wizję rozwoju przedsiębiorstwa, ustalają zestaw działań i priorytety, a do tego jeszcze umożliwiają pracownikom konkretne inicjatywy w zakresie ich procesów działalności. Starają się wytyczyć atrakcyjne cele możliwe do osiągnięcia i

---

<sup>1</sup> Zob. Buchhorn, *Jak radzić sobie z przeciążeniem wskutek ciągłych zmian*, „Zarządzanie na Świecie” 2004, nr 2, s. 38 – 41.

skupić uwagę na kluczowych dziedzinach działalności firmy, wcześniej zauważają życzenia i potrzeby klientów i na tej podstawie opracowują odpowiednie koncepcje i innowacje<sup>3</sup>. Nie wybiegają oni zbyt daleko w przyszłość i nie planują długofalowych działań, lecz tworzą pewną spójną koncepcję działania, która integruje cele i środki, pomaga uporządkować i rozmieścić zasoby firmy, aby tworzyły one efektywną strukturę zdolną do działania zgodnego z antycypowanymi zmianami w otoczeniu. Starają się natomiast jasno formułować swoje zamierzenia strategiczne, które przekształcają następnie w wizję przyszłości. Starają się też określić konieczne dla jej urzeczywistnienia kluczowe zdolności, potrzebne by osiągnąć zamierzone cele, dobrą współpracę z otoczeniem i sukcesy na rynku, a także przyszłe warunki działania przedsiębiorstwa i konieczne przedsięwzięcia zmieniające wykorzystanie istniejących zdolności, których rola zmniejsza się w zapewnianiu klientom oczekiwanych korzyści.

Rozsądni menedżerowie starają się więc myśleć strategicznie, aby podjąć właściwe decyzje co do przyszłości firmy i ukierunkować zarządzanie na kluczowe zdolności i istotne elementy w tworzeniu łańcucha wartości i dzięki temu zapewnić klientom prawdziwe korzyści, a sobie możliwie trwałe atuty konkurencyjne<sup>4</sup>.

Myślenie strategiczne oznacza<sup>5</sup>:

- dążenie do poznania sytuacji, badanie szans i zagrożeń w otoczeniu, wybieganie myślą na wiele lat naprzód;
- stosowanie metod analizy i planowania umożliwiających gromadzenie potrzebnych informacji, opracowanie planu i jego realizacji;

---

<sup>2</sup> Por. G. Hamel, *Znajdowanie innowacyjnej strategii*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 7, s. 14 – 18.

<sup>3</sup> B. Palass, *Skuteczna strategia opiera się na konsekwentnym przestrzeganiu prostych reguł*, „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 7, s. 25 – 28.

<sup>4</sup> Por. A. Suter, *Określenie i wykorzystanie kluczowych zdolności*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 1, s. 39.

<sup>5</sup> G. Gierszewska, *Zarządzanie strategiczne, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2000*, s. 23.



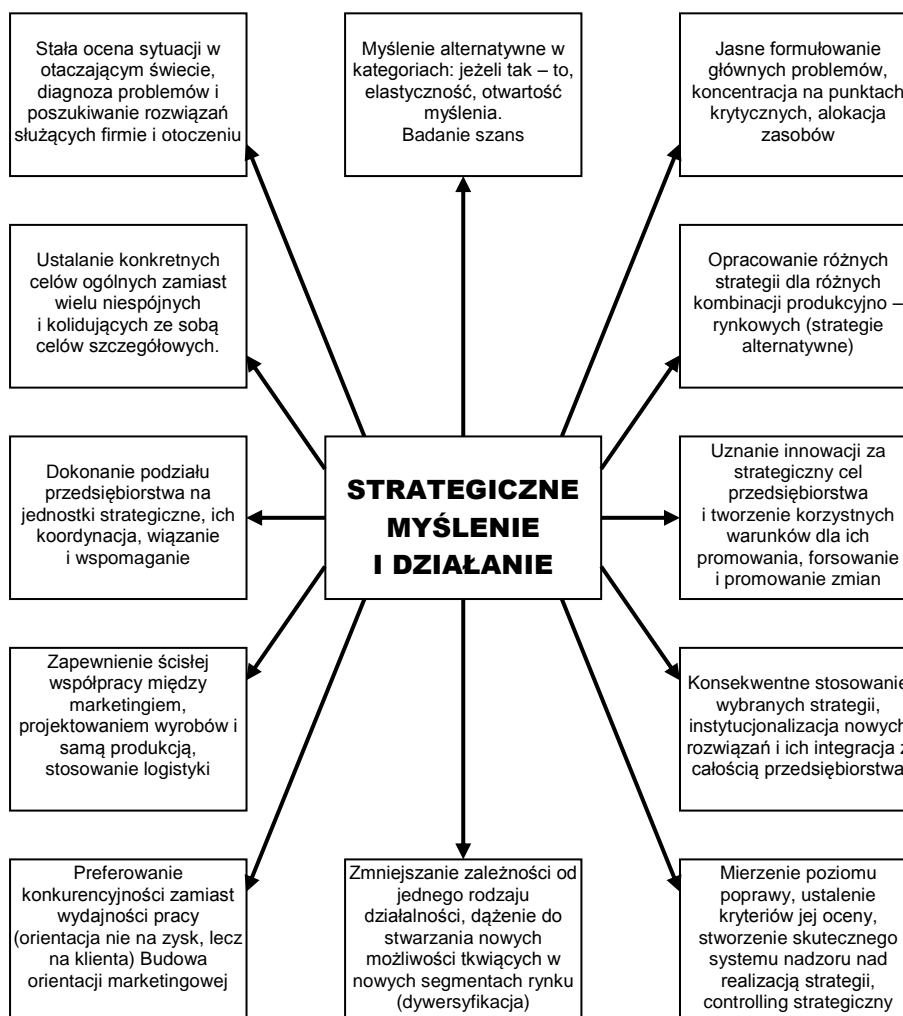
- nieprzywiązywanie się do już opracowanych planów i posiadanie woli ustawicznej zmiany obszarów i sposobów działania firmy, zgodnie ze zmieniającą się wizją i elementami jej otoczenia;
- umiejętne podejmowania ryzyka i godzenie się z niepewnością działania, przy jednoczesnym wyrażaniu zgody na „odroczenie” rezultatów wdrażania strategii;
- wykazywanie gotowości do wprowadzania nowych metod zarządzania wraz z ich implikacjami społeczno – kulturowymi;
- akceptowanie funkcjonowania w wielokulturowym otoczeniu.

Myślenie strategiczne polega więc na interdyscyplinarnym podejściu do procesów strategicznych, tj. procesów zawierających dużą liczbą czynników nieznanych lub niepewnych i tworzenia wielowariantowych koncepcji myślowych opisujących przyszłe sytuacje i spodziewane kierunki ich rozwoju.

Jest to więc kierowany proces wyobraźni podbudowany odpowiednimi informacjami o przyszłości, umożliwiający tworzenie różnych wizji, różnych scenariuszy, które mogą zaistnieć wskutek zmian w otoczeniu, przedstawiających w miarę wiarygodne warunki, w jakich będzie działać przedsiębiorstwo, a więc niepewne i nieprzewidziane okoliczności, stwarzające zarówno zagrożenia jak i szanse. Jest ono podobne do postępowania oficera sztabowego opracowującego założenia do planów (działań) strategicznych, jakie działania i jakie środki są najważniejsze. Schemat tego myślenia przedstawia rysunek 2.1.

Myślenie strategiczne ma przeto na celu opisywanie na podstawie analizy i eksploatacji istniejących danych oraz posiadanej wiedzy, wyobraźni i intuicji możliwych przyszłych sytuacji przedsiębiorstwa, a także dróg rozwoju, które prowadzą do tych przyszłych sytuacji, czyli przewidywanie podstawowych zmian w otoczeniu (na rynku) i dokonywanie wyboru konkurujących ze sobą celów przedsiębiorstwa, aby mogło ono zachować równowagę między tymi celami a zasobami i możliwościami, jakie stwarza otoczenie. Myślenie to (oparte naturalnie na rzetelnej wiedzy, doświadczeniu i odpowiednich informacjach) umożliwia zastąpienie niepewności ryzykiem, w którym relacja między

prawdopodobieństwem sukcesu i kosztami (nakładami) może stanowić podstawę do podejmowania decyzji strategicznych, które uznaje się dzisiaj za najważniejsze dla powodzenia organizacji.



Rysunek 2.1 Reguły strategicznego myślenia i działania

Źródło: opracowanie własne

Myślenie strategiczne powinno być zorientowane na cele przedsiębiorstwa jako całości, a nie jako sumy zakładów, na tworzenie mu

korzystnego wizerunku w społeczeństwie a nie tylko korzystnych warunków produkcyjnych i rynkowych. Przedsiębiorstwo nie może być tylko zbliżone do klienta i rozwiązywać jego problemy w sposób innowacyjny, zapewniając sobie tzw. bezpieczny zysk. Jako system otwarty względem otoczenia musi ono także dbać o harmonijne stosunki ze społeczeństwem i przyrodą, ponieważ są one nośnikami wartości, które już obecnie decydują o jego sukcesie. Musi się ono stawać organizacją służącą otoczeniu, która w przyszłości zastąpi organizację konkurencyjną<sup>6</sup>.

Myślenie to musi więc opierać się na podejściu systemowym, tj. na cybernetyce, a ściślej na biocybernetyce, gdyż formułowane przez nią zasady zapewniają lepszą współpracę przedsiębiorstwa z otoczeniem, szybsze reakcje na zmianę warunków zewnętrznych i efektywniejsze planowanie. Zasady te można sprecyzować następująco:

- ujemne sprzężenie zwrotne we współzależnych obwodach, co oznacza że człowiek jako regulator nie znajduje się na zewnątrz, lecz stanowi jedną z jego części i koryguje swoje zachowanie w oparciu o informacje płynące z otoczenia, powodując osłabienie szkodliwego działania;
- niezależność funkcji od wzrostu ilościowego i od produktu, co oznacza, że system powinien być optymalizowany nie pod kątem produktu, lecz procesu (spełnianych funkcji), gdyż to zapewni mu większą elastyczność i zdolność dostosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu. Każdy system produkcyjny powinien być tak zaprojektowany by uwzględniał pewną dozę elastyczności, aby można było przystosować szybko procesy do nowych wymagań klienta;
- samoobrona, która oznacza nie niszczenie obiektów przeszkadzających lub utrudniających działania, lecz ich przystosowanie do pełnienia innej funkcji lub inaczej tej samej funkcji (wbudowane w nowy układ);

---

<sup>6</sup> B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1999, .s 213.

- wielokrotne wykorzystanie, tj. dążenie do osiągnięcia wielostronnych efektów i wielokrotnego zastosowania stworzonego dzieła do różnych układów i celów;
- recykling, czyli wielokrotne włączanie odpadów i zużytych przedmiotów do procesu produkcji lub konsumpcji (wykorzystanie do innego celu, przetworzenie, przeróbka, piroliza, kompostowanie itp.);
- symbioza, tj. partnerstwo i współpraca, decentralizacja i różnorodność struktur, a więc partnerskie funkcjonowanie różnorodnych organizacji i form własności, preferencje dla mniejszych, bardziej elastycznych struktur o większej zdolności przystosowania się do otoczenia;
- ewolucja, tzn. doskonalenie się i rozwój (przeciwdziałanie entropii). Zasada ta oznacza, że żaden system nie może trwać, jeśli się nie zmienia, jeśli nie doskonalą siebie i warunków swego funkcjonowania. W myśl tej zasady każde przedsiębiorstwo powinno podejmować wciąż nowe wyzwania (strategia innowacyjna), odpowiadać na potrzeby rynku (i otoczenia) nowymi technologiami i stale poszukiwać nowej formy równowagi z elementami zmieniającego się otoczenia.

Myślenie strategiczne, jak każde myślenie menedżerskie, powinno być myśleniem twórczym, kreatywnym.

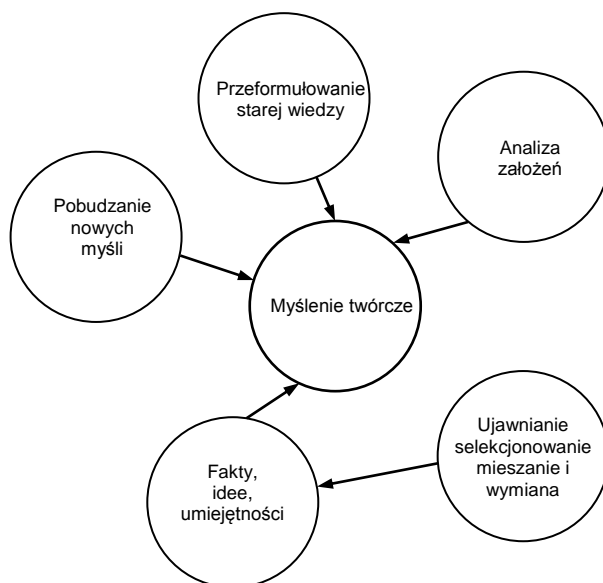
Twórcze myślenie to umiejętność patrzenia na te różne fragmenty rzeczywistości, które dla danej sprawy mają znaczenie zasadnicze i umożliwiają wybór właściwych reakcji na jej stan obecny, a także możliwy do zaistnienia w przyszłości. Oznacza ono pobudzenie nowych myśli, przeformułowanie dotychczasowej wiedzy o danym problemie na nowo i analizowanie założeń w celu sformułowania nowych teorii i paradygmatów bądź też tworzenia nowej świadomości. Jest to więc proces, który obejmuje ujawnianie, selekcjonowanie, wymianę i łączenie faktów, idei i umiejętności<sup>7</sup>. Jego naturę prezentuje rysunek 2.2.

---

<sup>7</sup> T. Proctor, *Zarządzanie twórcze*, Gebethner i Ska, Warszawa 1998, s. 45 – 46.

Twórcze myślenie jest istotną cechą wszelkich procesów analizowania i rozwiązywania problemów. Obejmuje ono następujące etapy<sup>8</sup>:

- Wyszukiwanie lub wyczuwanie problemów. Człowiek wyszukuje problem do opracowania lub zdaje sobie sprawę z tego, że występuje problem lub zakłócenie w funkcjonowaniu systemu.
- Pograżenie lub przygotowanie. Człowiek skupia się na problemie i pograża w nim, przywołując lub zbierając informacje, które wydają się mieć z nim związek oraz wysuwając hipotezy bez ich oceniania.



Rysunek 2.2.. Natura twórczego podejścia

Źródło: T. Proctor, *Zarządzanie twórcze*, Gebethner i Ska, Warszawa 1998, s. 46.

Poszczególni ludzie różnią się pod względem twórczych uzdolnień, a więc i zdolności do twórczego myślenia. Cechuje ich kreatywność indywidualna, która jest rozumiana jako synonim bycia człowiekiem twórczym. Teoria indywidualnej kreatywności zakłada, że wszyscy ludzie o przeciętnych zdolnościach mogą być twórczy w tym samym czasie, w danej dziedzinie, w co najmniej w takim samym stopniu, w jakim środowisko

<sup>8</sup> JA.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 348 – 349.

społeczne (np. środowisko pracy) wpływa na poziom i częstotliwość ich twórczego zachowania się. Zgodnie z teorią indywidualnej kreatywności istnieją trzy główne składniki twórczości indywidualnej (lub twórczości małej grupy), z których każdy jest niezbędny przy kreowaniu twórczości, niezależnie od dziedziny działania. Są to:

- biegłość, mistrzostwo w danej dziedzinie,
- umiejętność twórczego myślenia,
- wewnętrzna motywacja do realizacji zadania.

Teoria kreatywności indywidualnej sugeruje, że kreatywność występuje częściej, gdy umiejętności człowieka pokrywają się z jego głównymi zainteresowaniami, jego najsilniejszymi pasjami. Kreatywność jest tym wyższa, im wyższy jest poziom każdego z jej trzech komponentów. Biegłość, mistrzostwo jest podstawą każdej twórczej (kreatywnej) pracy. Element ten jest postrzegany jako warunek rozwiązania każdego problemu. Pod hasłem biegłość kryje się zarówno poziom wiedzy i umiejętności technicznych, jak i specyficzne talenty uczestnika procesu twórczego. Jednakże w rozwiązywaniu problemów ważna jest bardzo umiejętność twórczego myślenia. Jeśli nawet ktoś jest prawdziwym ekspertem i profesjonalistą w określonej dziedzinie, nie osiągnie odpowiednio wysokich rezultatów bez umiejętności twórczego myślenia. Umiejętność ta umożliwia patrzenie na każdy problem z nowej perspektywy i znajdowanie nowych dróg jego rozwiązania. Człowiek twórczo myślący rozpatruje problem lateralnie, czyli od różnych stron i w równoległych ujęciach, odchodząc od utartych, uniwersalnych procedur dochodzenia do prawdy. W myśleniu twórczym proces pracy intelektualnej trwa cały czas. Jedna myśl następuje po drugiej, przy czym zadawanie pytań ma pierwszeństwo przed daniem odpowiedzi. Myślenie kreatywne cechuje osoby, które są niezależne, mają dyscyplinę wewnętrzną i nie obawiają się podejmowania ryzyka i innowacji, są tolerancyjne wobec niejednoznacznych sytuacji, wytrwale w sytuacjach frustrujących i nie muszą koniecznie uzyskiwać aprobaty dla swoich poczynań. Myślenie to cechuje także ludzi mających poczucie własnej wartości i samodzielności, czyli

zdolność do niezależności. Im bowiem człowiek ma wyższe poczucie własnej wartości, tym wyższe cele stawia przed sobą, tym trudniejszych zadań gotów jest się podjąć i tym większą ma odwagę myśleć inaczej i sięgać po najlepsze. Im bardziej jest się osobą dojrzałą, tym bardziej rozumuje niezależnie i jest bardziej skłonny sam decydować o własnym losie oraz poszukiwać lepszych rezultatów swego działania, angażując własną wiedzę i wyobraźnię.<sup>9</sup>

Umiejętność kreatywnego myślenia jest w dużym stopniu rezultatem „treningu” rozwiązywania problemów, z których każdy oznacza inną sytuację poznawczą dla umysłu. Naturalnie umiejętność tę można skutecznie rozwijać, jeżeli ktoś ma umysł otwarty i poszukuje nowego doświadczenia. Jeśli zaś reaguje konserwatywnie, ogranicza czynności poznawcze, zawęża przestrzeń problemową, popada w schematyzm. „Menedżerowie o konserwatywnej orientacji - podkreśla Czesław Nosal - reagują na większość uwag krytycznych z pozycji siły starej wiedzy, pojęć i reguł działania. Przejawiają oni tendencję do redukcji różnorodności i trzymania się utartych szlaków. (...) Reagowanie konserwatywne jest charakterystyczne dla skuteczności bezpośredniej, krótkoterminowej. Konserwatysta może być bardzo skuteczny w rozwiązywaniu zadań, które ma w zasięgu ręki. Koncentrując się na najbardziej realnej (widocznej) możliwości, pomija jednak sygnały zwiastujące trudności, przyszłe problemy i możliwości”<sup>10</sup>.

W twórczym myśleniu ważna jest także motywacja wewnętrzna. Jeśli biegłość i umiejętność twórczego myślenia decydują o zdolnościach człowieka w danej dziedzinie działalności, to motywacja wpływa na aktywność i uporczywość w poszukiwaniu lepszych rozwiązań. Motywacja wewnętrzna wynika z głębokiego zainteresowania problemem, z chęci jego rozwiązania, z ciekawości i zadowolenia z osiągniętego rezultatu, traktowanego często w kategoriach osobistego wyzwania. Często się zdarza, że ludzi twórczych motywuje bardziej interesujący ich problem niż zachęty materialne, pracują ciężko i długo nad czymś, co ich intryguje.

---

<sup>9</sup> Por. I. Majewska – Opielka, *Umysł lidera*, Wydawnictwo Medium, Konstancin – Jeziorna 1998, s. 28 – 46.

<sup>10</sup> Cz.S. Nosal, *Umysł menedżera*, Wydawnictwo Przecinek, Wrocław 1993, s. 78 – 79.

Myślenie twórcze wymaga tzw. podejścia lateralnego, pozwalającego spojrzeć na problem z innego punktu widzenia. Lateralne myślenie jest myśleniem paralelnym, równoległym, tzw. myśleniem w bok, które oznacza wychodzenie poza wzorce i schematy myślowe, dostrzeganie bocznych torów myślenia. „Celem myślenia w bok - stwierdza Edward de Bono - jest ucieczka od uznanych pojęć i utartych sposobów postrzegania po to, aby wynaleźć nowe”<sup>11</sup>.

Myślenie lateralne oparte jest na założeniu, iż umysł ludzki przetwarza i przechowuje informacje według określonego wzorca. Jednak mimo to, że przechowywanie informacji odbywa się według wbudowanych prawideł logicznych, rozwój nowych pomysłów jest utrudniony. Umysł zdolny jest tworzyć, rozpoznawać i wykorzystywać pewne wzorce, ale trudno mu wprowadzać w nich zmiany. Celem myślenia lateralnego jest przerwanie stereotypowych wzorców myślenia i wprowadzenie braku ciągłości, co wymaga:

- zrozumienia systemu funkcjonowania umysłu,
- zrozumienia różnicy między myśleniem lateralnym a pionowym,
- zastosowania określonych technik,
- wykorzystania nowego pojęcia.

Analiza logiczna stanowi podbudowę myślenia pionowego . Wykorzystując ten typ myślenia tworzymy pomysły przechodząc logicznie od jednej informacji do drugiej. W ten sposób możemy stosunkowo szybko określić moment, w którym osiągnięty zostaje cel naszego myślenia i wygenerowany pomysł rozwiązywania problemu.

Zupełnie inaczej przedstawia się myślenie lateralne , które polega na niemal pozbawionym logiki losowym wyborze drogi zmierzającej do rozwiązania problemu . Mając gotowe rozwiązanie , trudno określić jego przydatność na podstawie kroków, które zostały podjęte, aby rozwiązanie takie

---

<sup>11</sup> E. de Bono, *Naucz swoje dziecko myśleć*, Wydawnictwo Proma, Warszawa 1994, s. 186.



znaleźć. Myślenie lateralne polega na odejściu od posługiwania się logicznymi wzorcami myślenia, w celu stworzenia postawy potrzebnej do tworzenia nowych pomysłów. Myślenie pionowe natomiast uzależnia powstanie określonych pomysłów od oczywistych danych, od toku myślenia opartego na logicznych wzorcach, na pewnym porządku faz myślenia, zależnych naturalnie od charakteru problemu<sup>12</sup>.

Myślenie twórcze obejmuje dwa typy procesu myślenia: myślenie rozbieżne zwane dywergencyjnym i myślenie zbieżne zwane konwergencyjnym. Myślenie rozbieżne rozwija i poszerza proces myślenia. Myślenie tego typu rozpoczyna się od określenia problemu lub koncepcji i tworzy różne punkty widzenia. Chodzi o pozbycie się wszelkich ograniczeń i rozważenie wszelkich możliwości.

Myślenie zbieżne natomiast rozpoczyna się natomiast od szerokiego spojrzenia na problem wygenerowany przez myślenie rozbieżne, po czym koncentruje się na poszczególnych zagadnieniach lub opcjach. Oznacza to poszukiwanie różnych danych i różnych sposobów rozwiązania problemów, a następnie ich uściślanie w celu znalezienia rozwiązania optymalnego. Każdy menedżer powinien mieć zdolność twórczego myślenia. Powinien wyszukiwać nowe problemy i starać się je rozwiązać w sposób twórczy, naturalnie wykorzystując specjalistyczną wiedzę w danej dziedzinie.

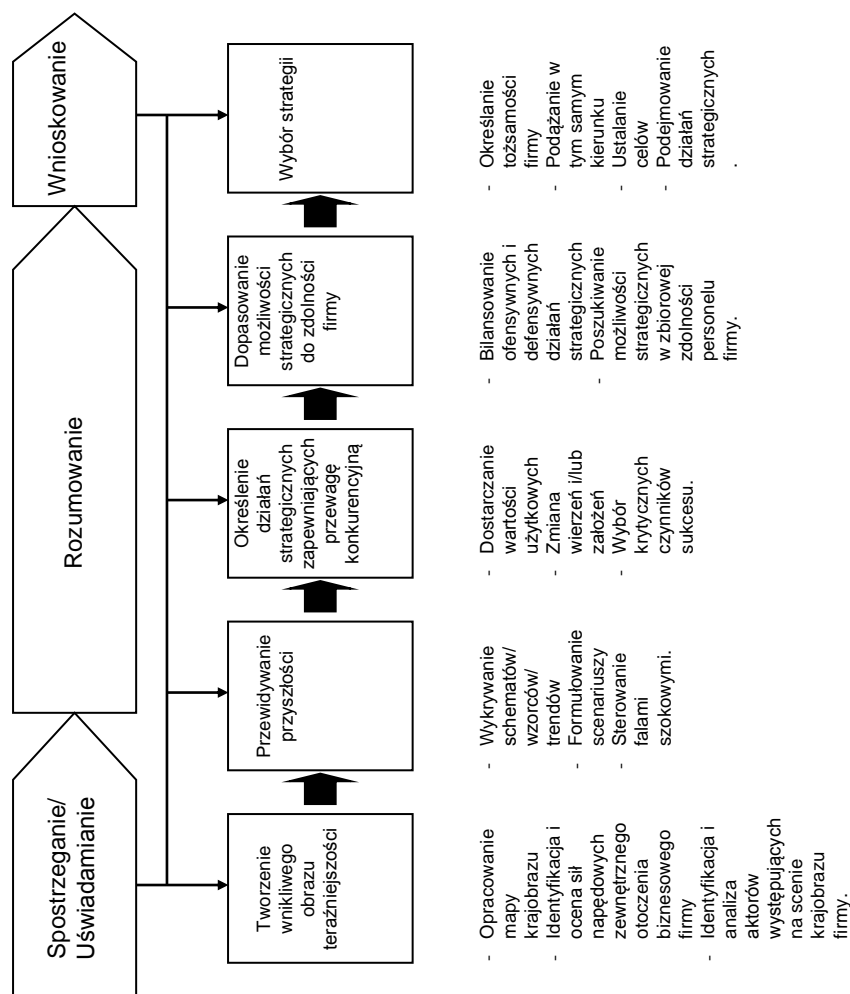
Myślenie strategiczne jako myślenie twórcze jest potrzebne szczególnie w sytuacjach złożonych, niepewnych. A takie właśnie dominują w nowoczesnym zarządzaniu. Konieczne jest więc tworzenie różnych koncepcji, „odkrywanie” potencjalnych alternatyw funkcjonowania firmy, całościowe, wybiegające w przyszłość spojrzenie na jej możliwości, szanse i zagrożenia w celu dokonania wyboru najkorzystniejszej drogi jej rozwoju. Takie myślenie musi cechować nie tylko śmiałość i odwaga, czy otwartość i nowatorstwo, ale także kompleksowość patrzenia i analizowania.

Myślenie strategiczne obejmuje trzy podstawowe elementy strukturalne: wnikliwe analizowanie teraźniejszości, przewidywanie przyszłości i zdolność

---

<sup>12</sup> Por. T. Proctor, *Zarządzanie twórcze*, cyt. wyd., s. 133 – 134.

wizualnego myślenia. Te trzy elementy pozostają w ciągłej interakcji, wyznaczają ramy myślenia strategicznego w firmie i stanowią podstawę. Ich wzajemne powiązanie prezentuje rysunek 2.3.



Rysunek 2.3. Fazy procesu myślenia w wyborze strategii firmy

Źródło: F. Krawiec, *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003, s. 129.

Myślenie strategiczne stanowi podstawę podejmowania decyzji strategicznych i podniesienia stopnia prawdopodobieństwa sformułowania trafnej

strategii dzięki prowadzeniu rzetelnej diagnozy i analizy. „Proces myślenia strategicznego – zauważa Frank Krawiec – powinien pomóc podejmującym decyzje w firmach w budowaniu nowego wnikliwego obrazu teraźniejszego otoczenia biznesowego firmy, sprowadzeniu kompleksowości do prostoty i przejrzystości, tak aby podejmowane decyzje wyrażały zakres potencjalnych możliwości biznesowych. Jest to racjonalny sposób opracowania strategii biznesowej. (...) Dobrą cechą myślenia strategicznego jest nieunikanie złożonych zagadnień czy kompleksowych sytuacji, przed którymi stoi zarząd firmy”<sup>13</sup>.

Proces myślenia strategicznego powinien ściśle łączyć nowoczesną teorię z praktycznymi zastosowaniami i powinien odznaczać się następującymi cechami<sup>14</sup>:

- **Innowacyjnością.** Myślenie strategiczne jest oparte na analizie i doświadczeniu, ale nie jest bezwzględnie tym zdeterminowane. Liczne źródła innowacji wspomagają myślenie strategiczne w poszukiwaniu dotychczas niedostrzeżonych związków i relacji między rozbieżnymi ideami i nowymi koncepcjami. Myślenie to może, a nawet chce wprowadzać zamieszanie – w tym sensie, że wola podmiotu ożywiająca myślenie nie zgadza się, aby to, co było, trwało nadal, a to, czego nie było, nigdy nie mogło się stać.
- **Systematycznością.** Myślenie strategiczne nawiązuje do podstawowych relacji między zjawiskami. Podchodzi nieufnie do płaskich wyjaśnień i uproszczonych schematów przyczynowo – skutkowych. Przyjmuje za punkt wyjścia holistyczne pojmowanie przedsiębiorstwa i organizacji, często przyjmując postać odczucia i intuicji.
- **Praktycznością.** Myślenie strategiczne nie polega na niebezpiecznych skokach w sferę domniemań. Jest ono otwarte, wolne od uprzedzeń i konwencji, odróżnia się od nieokielzanej futurologii zakotwiczeniem w tym, co możliwe, i narzucaniem sobie twardego „sprawdzania rzeczywistości”. Myślenie to łączy przeszłość z przyszłością, a więc

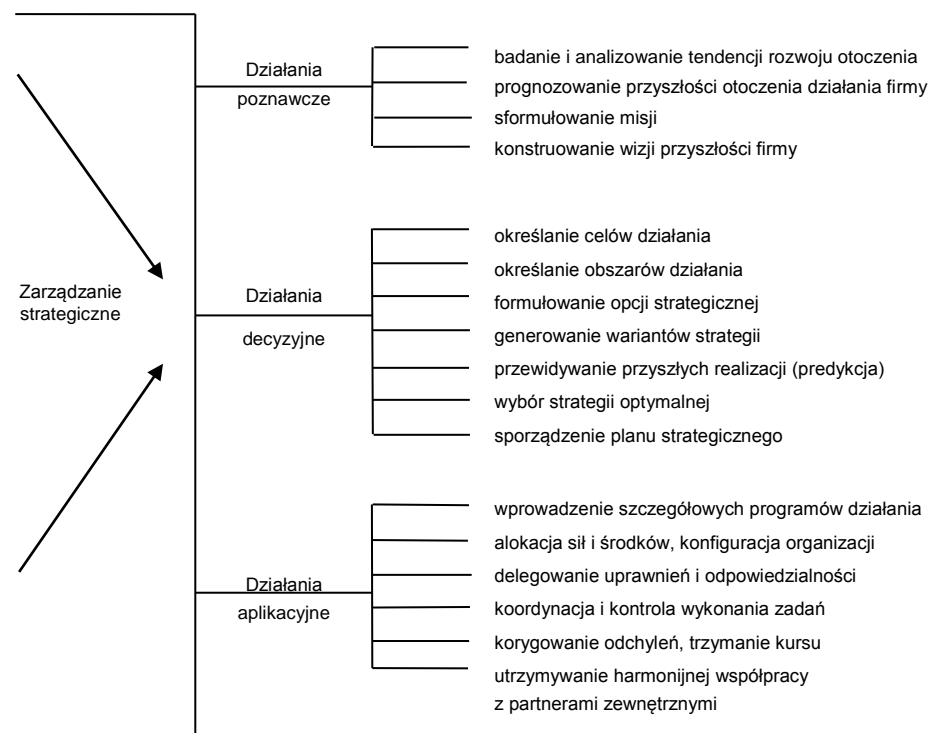
---

<sup>13</sup> F. Krawiec, *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003, s. 106 i 133.

<sup>14</sup> Y. Allaire, M.E. Firsirotu, *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000, s. 10.

osiągnięcia z pożądanymi zmianami, aby konstruowane przez strategów plany stawały się „marzeniem tych, którzy będą je realizować”.

Myślenie strategiczne powinno się przekładać na strategiczne podejście do zarządzania, a w konsekwencji strategiczne zachowanie przedsiębiorstwa polegające na poszukiwaniu korzystnych alternatyw dla jego egzystencji i rozwoju, uwzględniających przyszłe przewidywane konfiguracje otoczenia w okresie, jaki warto brać pod uwagę. Rezultatem tego podejścia powinno być stworzenie optymalnej strategii. Jego logikę prezentuje rysunek 2.4.



Rysunek 2.4 Podejście strategiczne w zarządzaniu

Źródło: opracowanie własne.

Podejście strategiczne powinno umożliwić decydentowi skierowanie uwagi na kluczowe zagadnienia dotyczące przyszłości i ustalenie jakie

umiejętności wyróżniające będą potrzebne przedsiębiorstwu by wykreować sukces w nowych warunkach działania (jacy będą konkurenci, jak będą oni działać i jaka jest możliwa ich orientacja strategiczna)<sup>15</sup>. Powinno ono też odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób przedsiębiorstwo może sprawnie łączyć bieżące działania z tworzeniem warunków dla zajęcia przewidywanej pozycji i czy konieczne jest tworzenie nowych rodzajów działalności (nowe spojrzenie na portfel działalności, zmiana struktury, odnowa przedsiębiorstwa itp.), naturalnie przy uwzględnieniu pewnej jego etycznej wrażliwości potrzebnej dla budowania dobrej reputacji.

W konsekwencji powinno ono umożliwić sformułowanie właściwej opcji (orientacji) strategicznej i wypracowanie skutecznego programu działania, najlepiej konkurencyjnego, na bazie przewagi czasowej i wyróżniających zdolności<sup>16</sup>.

Sporządzając taką opcję należy zacząć od analizy otoczenia (zwłaszcza zaś konkurencyjnego i rynku), gdyż ono stwarza zarówno szanse jak i zagrożenia, od których zależy zasadniczo zbiór możliwych alternatyw strategicznych, pokazujących jak przedsiębiorstwo będzie wprowadzać zmiany i służyć otoczeniu, jak zamierza konkurować na rynku i utrzymać czy też osiągnąć przewagę konkurencyjną.

Obowiązkowo należy przeanalizować następujące zagadnienia:

- jak kształtowało się w ostatnich latach otoczenie, a zwłaszcza rynki zaopatrzenia i zbytu, dlaczego niektóre rynki się skurczyły a inne wzrosły i jakie czynniki na to wpłynęły;
- jak zachowywało się przedsiębiorstwo w tym otoczeniu i jakie były rzeczywiste powody jego sukcesów bądź niepowodzeń w poszczególnych rodzajach działalności;

---

<sup>15</sup> C.K. Prahalad i G. Hamel, *Kluczowe umiejętności uważają za podstawę kształtowania przyszłości firmy (The Core Competence of Corporation, „Harvard Business Review” 1990, nr 3, s. 79 – 91).*

<sup>16</sup> Por. Z. Pierścionek, *Źródła i kierunki rozwoju zarządzania strategicznego, „Organizacja i Kierowanie” 1995, nr 2, s. 48.*

- jak zachowywali się konkurenci, jakie mieli osiągnięcia (udział w rynku, nowości produktowe, rentowność itp.) i jakie czynniki wpłynęły na sukces jednych a niepowodzenie innych;
- jakie czynniki wpływające na rozmiary rynków działały stale, które z czynników będą dominować i jaki jest stopień prawdopodobieństwa tych przewidywań;
- jaka będzie prawdopodobna strategia konkurentów i jak będzie ona wpływać na wyroby i usługi przedsiębiorstwa oraz ceny;
- jakich zasadniczych zmian należy się spodziewać w przyszłości i które z nich będą miały ważny wpływ na działalność przedsiębiorstwa.

Otoczenie należy poddać szczególnej analizie i to analizie diachronicznej. Oznacza ona, że akcent powinien być położony na dynamice otoczenia, gdyż jego ewolucja ma dzisiaj większe znaczenie niż reguły działania wewnątrz organizacji<sup>17</sup>.

Po analizie otoczenia należy dokonać analizy własnego potencjału (technicznego, kadrowego, zdolności innowacyjnych, aktywności, kreatywności wobec otoczenia itp.) ze szczególnym uwzględnieniem mocnych stron, czyli tzw. czynników sukcesu (np. wysoka jakość, elastyczność, wrażliwość na otoczenie, operatywność kierownictwa, kultura obsługi itp.). W ramach tej analizy należy ocenić w szczególności:

- jaki jest potencjał przedsiębiorstwa wykorzystany, a jaki jest możliwy do wykorzystania, jakie są jego silne i słabe strony oraz tendencje rozwoju;
- jakie są źródła dotychczasowych sukcesów i jaka jest zdolność do konkurencji (udział w rynku, infrastruktura marketingu, potencjał konstrukcyjny, zdolności produkcyjne, potencjał innowacyjny, sprawność zarządzania itp.);
- czy przedsiębiorstwo będzie zdolne do osiągnięcia założonych celów przy wykorzystaniu posiadanych zasobów i jakie zasoby będą potrzebne

---

<sup>17</sup> Zob. G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1998, s. 11.

(zaopatrzenie materiałowe, środki finansowe, inwestycje, potrzeby kadrowe itp.);

- jakie trzeba będzie wprowadzić zmiany w działalności i strukturze przedsiębiorstwa i czy są możliwe kierunki tych zmian, np. w marketingu, produkcji, redukcji kosztów, optymalizacji wielkości zakładów, strukturze organizacyjnej, komunikacji, motywacji pracowników, sposobach finansowania, zakresach kooperacji, wydatkowaniu środków inwestycyjnych itp.

Mając ogólne rozeznanie co do tego, jak będzie się rozwijać otoczenie, jakie firma powinna wybrać efektywne dziedziny działalności (domeny działania), aby była obecna na rynku i jakie musi posiadać zasoby (potencjał własny), aby się na tym rynku utrzymać i zwiększać swoją ekspansję, można dopiero sporządzić pewną opcję (opcje) strategiczną, czyli wizję skonkretyzowaną i preferowaną przez kierownictwo firmy.

Taka opcja powinna określać:

- przewidywane zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa (zasadnicze), zmiany i tendencje w kształtowaniu się rynku i wynikające stąd szanse i zagrożenia;
- przewidywaną strategię konkurentów (wiodącego konkurenta) i jej wpływ na zachowanie się popytu na wyroby lub usługi i ceny przedsiębiorstwa (czym jest konkurencja, w czym leży jej siła i jaki jest jej wpływ na pozycję przedsiębiorstwa);
- przewidywaną przyszłość przedsiębiorstwa w otoczeniu, jeśli nie dokona ono zasadniczych zmian w swojej zdolności do utrzymania rynków, obniżania kosztów i cen, poprawy jakości produktów i obsługi klientów, podniesienia rentowności itp.;
- propozycje zmian w zasadniczych zakresach działalności przedsiębiorstwa: polityce inwestycyjnej, finansowej, marketingu, produkcji, strukturze organizacyjnej, polityce zatrudnienia, systemie motywacyjnym itp.;

- przybliżoną ocenę przewidywanej efektywności (zwłaszcza rynkowej) proponowanych działań (jakie będą koszty i korzyści płynące z tych działań i jakich będą one wymagały inwestycji);
- ocenę zmiany pozycji (przesuwania się) na skali, na której zaznaczono obecną i przyszłą pozycję przedsiębiorstwa w porównaniu z przewidywaną pozycją konkurentów (wiodącego konkurenta);
- próby odpowiedzi na pytania czy proponowane kierunki działań są atrakcyjne (warte nakładów), czy działania te można efektywnie wprowadzić, czy są one akceptowane przez specjalistów i pracowników, a także jakie jeszcze inne działania można by podjąć, aby jak najlepiej wykorzystać zmiany w otoczeniu dla zapewnienia firmie sukcesu.

## **2. Zarządzanie strategiczne i jego komponenty**

Podjęcie strategiczne do zarządzania przedsiębiorstwem umożliwia określenie kluczowych problemów, które będzie ono musiało rozwiązać, by sprawnie i efektywnie funkcjonować, szans i zagrożeń pojawiających się w otoczeniu i podjęcie działań (podjęcie decyzji, opracowanie strategii) umożliwiających sprostanie wyzwaniom przyszłości<sup>18</sup>. Z uwagi na dużą zmienność otoczenia i narastającą niepewność działania podjęcie to nie może mieć charakteru jednostkowego, akcyjnego, lecz musi stać się zorganizowanym procesem kształtowania i regulowania zachowań przedsiębiorstwa w celu zapewnienia mu trwałej pozycji wśród konkurencji i sukcesu na rynku. Musi zatem uwzględniać prawidłowości rządzące światem organizacji i przyjąć formę ustrukturalizowanego zarządzania – zarządzania strategicznego, które by pozwoliło na przewidywanie przyszłych możliwości i inspirowało kadre kierowniczą do wykorzystania okazji sprzyjających rozwojowi biznesu.

Zarządzanie strategiczne jest koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem, która traktuje proces zarządzania w sposób zintegrowany, ukierunkowujący na dłuższy okres poszczególne rodzaje działalności firmy oraz struktury jej

---

<sup>18</sup> Por. S. Ignatiuk, S. Ignatiuk, *Zarządzanie strategiczne w świetle teorii i praktyki*, WSE, Białystok 2003, s. 258.



organizacji, aby dzięki temu osiągnąć większą sprawność działania, ograniczyć niepewność i zwiększyć możliwość własnej ekspansji rynkowej. Obejmuje ono złożony proces przemian związanych z podążaniem przez firmę w obranym kierunku (wytyczonym przez jej misję), dzięki któremu może ona wypracować określony kształt własnej przyszłości, przestrzegając obowiązujących zasad gry, wymiany i współpracy, norm i zwyczajów umożliwiających jej przeżycie i poprawę pozycji w otoczeniu. Prezentuje to rysunek 2.5.

Zarządzanie strategiczne definiuje się jako „proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, które sprzyjają wyższemu stopniowi zgodności organizacji z jej otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych”<sup>19</sup>, czyli jako „proces ustalania celów, formułowania zadań koniecznych do ich osiągnięcia w pożądanym czasie, nadawania mocy tym działaniom i szacowania możliwych do osiągnięcia rezultatów i postępu”<sup>20</sup>.

Zarządzanie strategiczne jest więc procesem, za pomocą którego osiągnane są w organizacji przyjęte do realizacji perspektywiczne cele, a w tym utrzymywanie i ciągła poprawa jej wyników poprzez zarządzanie. Stara się ono odpowiedzieć na pytanie: jak znaleźć właściwy przedmiot działania, w jaki sposób skoncentrować na nim zasoby i wysiłki i jak działać efektywnie, by osiągnąć pożądaną przyszłą pozycję na rynku i wśród konkurencji oraz zapewnić sobie trwałą egzystencję i rozwój, mimo jednoczesnej złożoności i zmienności otoczenia organizacji.

Zarządzanie to można zdefiniować następująco: koncepcja sterowania procesami funkcjonowania rozwoju organizacji polegająca na tworzeniu, dokonywaniu wyboru i implementacji strategii umożliwiającej budowanie wyróżniających zdolności, realizację wizji i poprawę własnej pozycji wśród konkurencji i otoczenia swego działania.

Zarządzanie strategiczne ma do spełnienia pięć podstawowych zadań<sup>21</sup>:

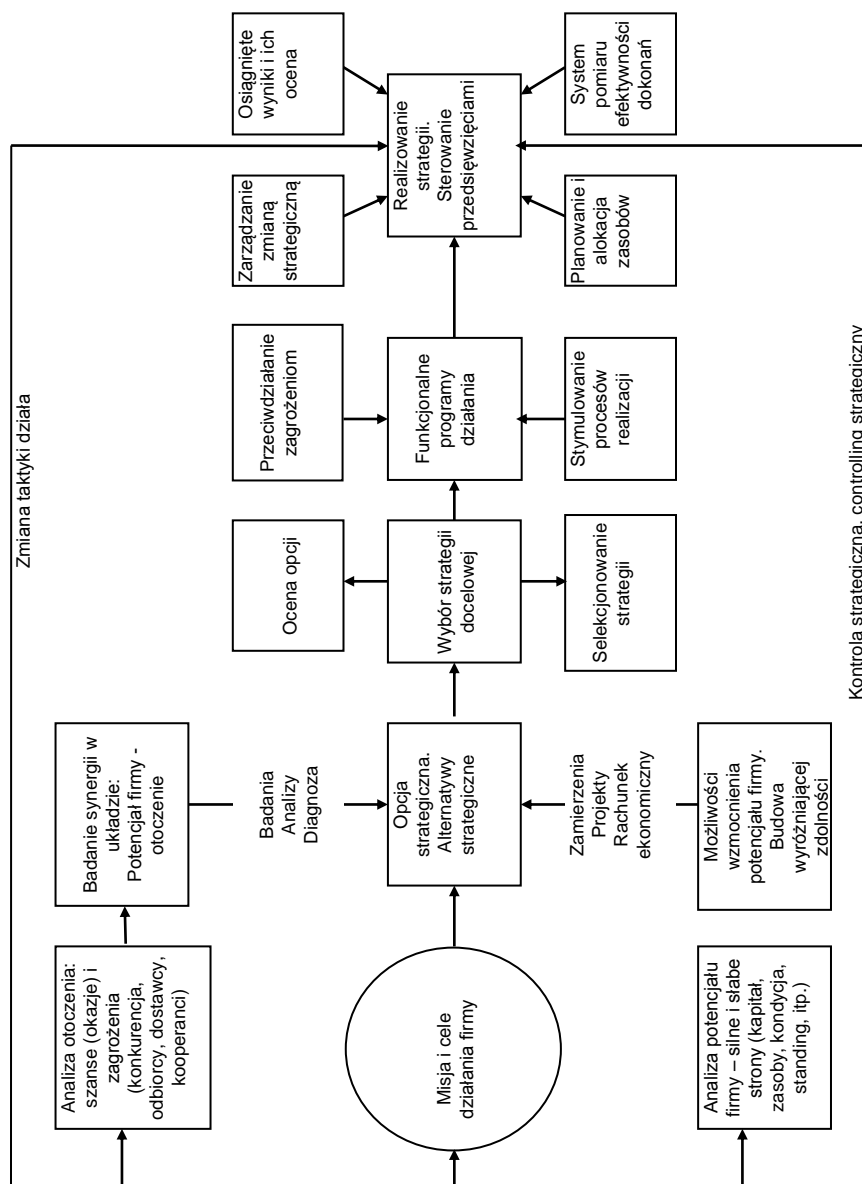
---

<sup>19</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 223.

<sup>20</sup> J.L. Thompson, *Strategic Management. Awareness and Change*, Chapman and Hall, London 1993, s. XIV; F.R. David, *Strategic Management*, Prentice Hall, New Jersey 1999, s. 5.

<sup>21</sup> A.A. Thompson, A.J. Strickland, *Strategic Management. Concepts and Cases*, BPJ Irwin, Homewood, Illinois 1993, s. 5.

- zdefiniowanie biznesu organizacji i określenie misji strategicznej jako podstawy dla ustalenia dokąd zmierza organizacja, co może zrobić i jakie może zająć miejsce;
- ustalenie strategicznych celów i zadań do spełnienia;
- sformułowanie strategii dla osiągnięcia założonych celów i pożądaných rezultatów;



Rysunek 2.5. Model zarządzania strategicznego w firmie

Źródło: opracowanie własne.

- wprowadzenie w życie i wykonanie wybranego planu strategicznego;
- ocenę wykonania i podejmowania decyzji korygujących w celu przystosowania strategii do zmieniających się warunków, nowych idei i nowych możliwości, dzięki uzyskanemu doświadczeniu.

Zarządzanie strategiczne obejmuje trzy wzajemnie współzależne procesy (sfery działań menedżera), a mianowicie: przeprowadzenie analizy strategicznej (analiza strategicznych celów działania, zewnętrznych szans i zagrożeń oraz wewnętrznych słabych i mocnych stron firmy), formułowanie strategii (budowa strategii biznesów, strategii funkcjonalnych i strategii firmy oraz wybór alternatywy optymalnej) i implementację strategii (integracja programów strategicznych, doskonalenie organizacji, zapewnienie strategicznej kontroli i strategicznego kierowania)<sup>22</sup>.

Składa się ono zazwyczaj z pięciu faz, takich jak:

- analiza pozycji wyjściowej i perspektyw jej zmiany oraz ustalenie zasadniczych celów działania;
- sformułowanie możliwych alternatyw strategicznych oraz wybór odpowiedniej strategii;
- opracowanie planu strategicznego, będącego wyrazem całościowej strategii przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem celów działania oraz zagrożeń strategicznych;
- ukształtowanie organizacji, czyli wybór odpowiednich struktur ich wzajemnych powiązań i obsady kadrowej;

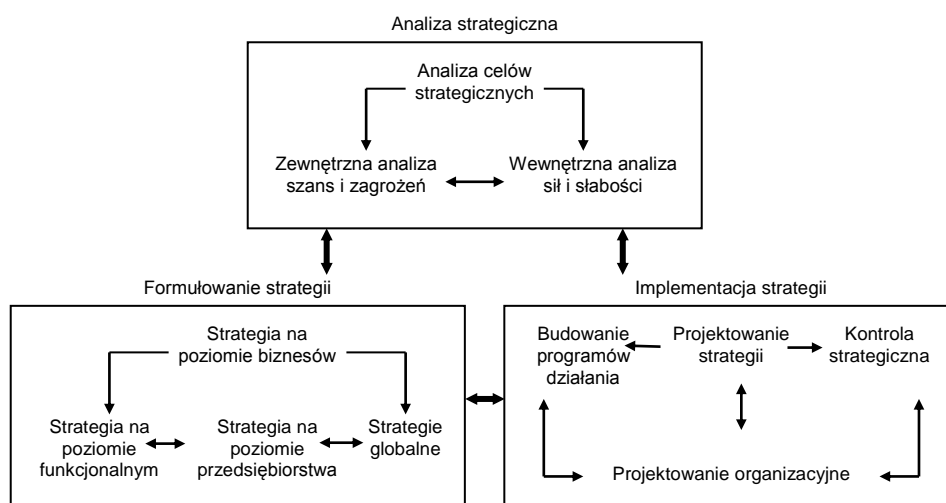
---

<sup>22</sup> Por. G.G. Dess, A. Miller, *Strategic Management, McGraw – Hill, New York 1993 1993*, s. 9 – 15.

- realizacja strategii poprzedzona wcześniejszymi uzgodnieniami i uzyskaniem poparcia ze strony załogi.

Te współzależne procesy prezentuje rysunek 2.6.

Podstawowymi funkcjami tego zarządzania są więc: badanie otoczenia i prognozowanie kierunków rozwoju procesów zachodzących w otoczeniu, analiza sytuacji i możliwości tkwiących wewnątrz firmy, rozwijanie jej własnego potencjału oraz wybór i realizacja strategii określających relacje firmy z otoczeniem<sup>23</sup>. Funkcje te prezentuje rysunek 2.7, obrazujący proces zarządzania zintegrowanego.



Rysunek 2.6. Komponenty zarządzania strategicznego

Źródło: G. Dess, A. Miller, *Strategic Management*, McGraw – Hill, New York 1993, s. 10.

Zarządzanie strategiczne stanowi więc zbiór decyzji kierowniczych, które określają funkcjonowanie organizacji w długim okresie. Decyzje te powinny uwzględniać wszystkie zasadnicze wewnętrzne i zewnętrzne warunki działania organizacji i jej misję, która stanowi swoiste „credo”

przedsiębiorstwa, główną wytyczną jego działalności, a więc określa kierunek jego działania i zasady wewnętrznej integracji<sup>24</sup>. Oznacza to, że zarządzanie strategiczne powinno się opierać na systemie wartości, które tworzą podłoże do formułowania zasad zarządzania organizacjami. Wartości te, to zwłaszcza<sup>25</sup>:

- otwartość przedsiębiorstwa (punktem odniesienia jest nie tylko kraj, nie tylko jedna branża itp.),
- kompleksowość widzenia i rozwiązywania problemów,
- prymat przyszłości (preferowanie jutra nawet kosztem dzisiejszych korzyści),
- ukierunkowanie przedsiębiorstwa na rozwój i postęp,
- nastawienie na wyniki powiększające bogactwo firmy poprzez wypracowanie dobrych rezultatów,
- współdziałanie rozumiane jako podstawa i umiejętność współpracy z innymi, zastępowanie siły przez wiedzę i argumenty oraz wspólne interesy. Szczegółowo zasady te prezentuje tabela 2.1.

Tabela 2.1. Zasady zarządzania strategicznego

Przyjmowanie wartości	Respektowane zasady
Otwartość	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traktowanie świata jako wspólnego miejsca do zaopatrywania się, produkcji i handlu (tzw. globalizacja zachowań przedsiębiorstw).</li> <li>- Uznawanie, że najsukcesowniej są kontakty bezpośrednie, nie sformalizowane (tzw. przedsiębiorstwo bez drzwi).</li> <li>- Podkreślenie, że wzajemne zaufanie jest więcej warte dla wyników i klimatu społecznego niż najbardziej sprawne systemy organizacyjne.</li> </ul>
Kompleksowość	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rozwiązywanie problemów, a nie tylko spełnianie funkcji (czynności) jest istotą zarządzania.</li> <li>- Traktowanie organizacji jako części otoczenia, które stanowi dla niej zbiór szans i zagrożeń i determinuje osiągnięcie sukcesu w działaniu.</li> <li>- Uznawanie, że dla rozwoju organizacji równie ważne jest osiągnięcie efektów ekonomicznych, jak i rozwój ludzi.</li> </ul>
Orientacja na przyszłość	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zarządzanie oparte na wizji przyszłości organizacji, nawet odległej w czasie.</li> <li>- Rozwiązywanie dzisiejszych problemów z punktu widzenia przyszłości.</li> <li>- Uznawanie, że postęp jako wyraz rozwoju organizacji jest daleko ważniejszy niż przetrwanie.</li> </ul>
Kreatywność	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zagospodarowanie wiedzy ludzkiej jest daleko ważniejsze niż zasobów rzeczowych.</li> <li>- Respektowanie zasady <i>rerum novarum cupidus</i> (chciwy nowych rzeczy) przez wszystkich i wszędzie.</li> </ul>

<sup>23</sup> Por. H.J. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 10.

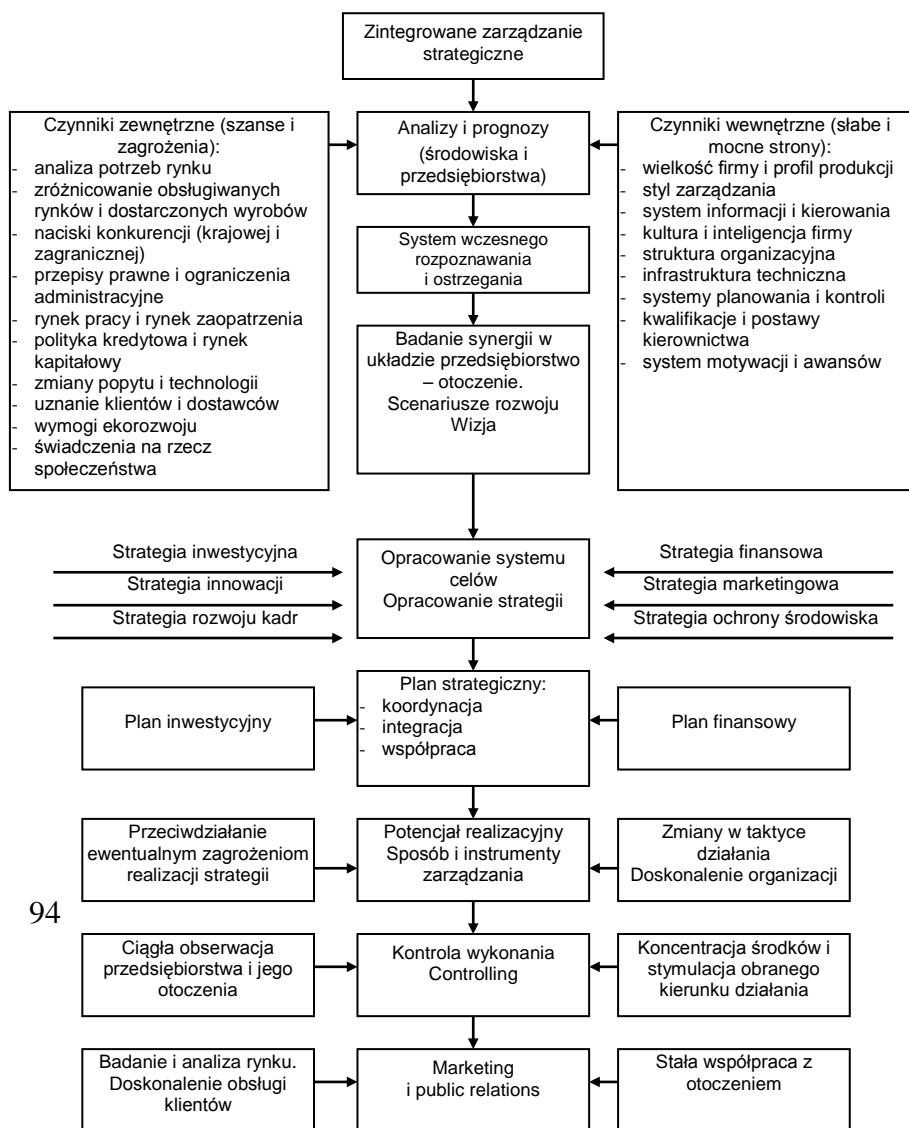
<sup>24</sup> Por. J.D. Antoszkiewicz, *metody skutecznego zarządzania*, Orgmasz, Warszawa 1996, s. 67 – 75.

<sup>25</sup> B. Wawrzyniak, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989, s. 31.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poszukiwanie i wspieranie liderów.</li> <li>- Rozwijanie u ludzi poczucia potrzeby osiągnięć i sprawdzania się w pracy.</li> </ul>
Orientacja na wyniki	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wypracowywanie bogactwa zamiast jego liczenia lub uzyskiwania go przez rozszerzanie formalnych kompetencji.</li> <li>- Przyjęcie uzyskiwanych wyników, a nie wykonywanych czynności, posiadanych dyplomów czy cech osobniczych za podstawowe kryterium oceny.</li> <li>- Nacisk na działanie: „zrób to”, „wypróbuj to”.</li> </ul>
Współdziałanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „Poszukujemy partnerów” zamiast prawa dżungli i działania w pojedynkę.</li> <li>- Poszukiwanie konsensusów, negocjowanie.</li> <li>- Orientowanie form, procedur i metod organizacyjnych na współdziałanie, a nie na zapewnianie dominacji czy ochronę zajmowanych pozycji.</li> </ul>

Źródło: B. Wawrzyniak, *Zarządzanie strategiczne. Naukowa fikcja czy praktyka działania?*, „Organizacja i Kierowanie” 1993, nr 2, s. 11.

Proces zarządzania strategicznego zawiera cztery podstawowe elementy. Są to: misja przedsiębiorstwa, wizja strategiczna, cele i zadania oraz strategia działania.



Rysunek 2.7. Zintegrowany proces zarządzania strategicznego

Źródła: opracowanie własne.

**Misja firmy** stanowi przedmiot jej aspiracji, czyli trwałych jej dążeń wyznaczających zakres społecznej służby i odpowiedzialności, określenie przyszłego kursu organizacji. Przedmiot ten jest zwykle określany w akcie o utworzeniu firmy lub statucie jako jej społecznie pożądanej działalności. Misja firmy określa rolę i sens jej istnienia. Jest ona nakreślona przez kierownictwo na podstawie znajomości potrzeb klientów i interesariuszy (stakeholders), a także tworzenia przewagi konkurencyjnej przy zastosowaniu systemowego rozpatrywania całokształtu i złożoności funkcjonowania przedsiębiorstwa w otoczeniu.

Misja nakreślona przez kierownictwo przedsiębiorstwa jest wyznacznikiem kierunku rozwoju organizacji. Określa ona główne wartości, dla których firma została powołana, lub które realizuje przez swoją działalność, a więc uwypukla to, co różni firmę od innych.

Misja pozwala określić rolę, jaką przedsiębiorstwo chce spełniać na rzecz otoczenia. Misja wyraża także filozofię firmy w takich kwestiach, jak<sup>26</sup>:

- zakres obsługiwanych rynków ( nabywcy i ich potrzeby ),
- kształtowanie produktu,
- aspiracje dotyczące pozycji rynkowej,
- stosunek do innowacji i rozwoju technologii.

Misja nadaje przedsiębiorstwu kierunek działania oraz wskazuje dziedziny, którymi ma się ono zajmować. Spełnia ona także rolę motywującą oraz dynamizującą. Formułowanie misji w kategoriach chęci przetrwania

---

<sup>26</sup> R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, WPN, Warszawa 1996, s. 134.

czy osiągnięcia zysku może stać się czynnikiem zniechęcającym. Określając misję należy uwzględnić korzyści płynące dla klienta, jego zadowolenie i przychylność, co w głównej mierze przyczyni się do osiągnięcia sukcesu przez firmę. Należy wyraźnie sprecyzować do czego dąży przedsiębiorstwo, uwzględniając przy tym własne możliwości oraz warunki otoczenia.

Do określenia misji firmy można się posłużyć następującym zestawem pytań<sup>27</sup>:

- Co jest przedmiotem działalności firmy?
- Kim są nabywcy?
- Co stanowi wartość dla nabywców?
- Jakie są oczekiwania nabywców wobec przedsiębiorstwa?
- Jakie są oczekiwania kadry kierowniczej?
- Jakie technologie stosuje firma?

Poprawne określenie misji w znacznym stopniu przyczynia się do usprawnienia zarządzania. Jej brak natomiast może prowadzić do powstania konfliktów w przedsiębiorstwie. Poza tym proces, który prowadzi do sformułowania misji, jest przynajmniej niemal tak ważny, jak samo jej sformułowanie. Zmusza on bowiem kierownictwo przedsiębiorstwa do ponownej analizy zasadniczych przesłanek, które tworzą podstawę działań podejmowanych przez firmę. Misja firmy zakreśla szeroki obraz przedsiębiorstwa, wyjaśniając go jednocześnie. Dzięki temu kadra uzyskuje możliwość spojrzenia na nie jako na całość. Ma to zasadnicze znaczenie dla stworzenia warunków długoterminowej konkurencyjności. Misja firmy ma dużą i ważną wartość informacyjną zarówno dla osób znajdujących się wewnątrz danej organizacji, jak i dla ludzi z zewnątrz. Z jednej strony cele przedsiębiorstwa stają się zrozumiałe dla jego pracowników, z drugiej - stanowi ona cenną informację dla akcjonariuszy, dostawców i klientów.

---

<sup>27</sup> B. Żurawik, W. Żurawik, *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1996, s. 44.



„Misja firmy - zauważa Grażyna Gierszewska – pełni określone funkcje. Pozwala integrować ludzi wokół celów organizacji oraz definiuje wewnętrzną atmosferę i klimat organizacji, co z kolei pomaga budować określoną kulturę przedsiębiorstwa. Misja daje wskazówki jak przydzielać zadania, środki, wyznaczać odpowiedzialność, alokować zasoby, zaprojektować systemy organizacyjne (informacyjno – decyzyjne, kontroli, motywacyjne), co z kolei umożliwia tworzenie odpowiednich struktur organizacyjnych. Misja wyznacza strategię ogólną, na różnych poziomach organizacji oraz strategię funkcjonalne”<sup>28</sup>.

Misja przedsiębiorstwa kształtowana jest przez pięć elementów:

- historię firmy (przeszłe cele, politykę, osiągnięcia),
- obecne trendy i cele właścicieli oraz kierownictwa,
- preferencje interesariuszy (stakeholders),
- otoczenie firmy (realia rynkowe),
- zasoby firmy,
- wyjątkowe kompetencje pozwalające uzyskać firmie przewagę konkurencyjną w długim okresie.

Misja, definiując istotę biznesu i rynek docelowy jest więc ważnym instrumentem integracji pracowników i kadry menedżerskiej wokół celu działania organizacji. Pomaga ona im postrzegać i interpretować zadania w identyczny sposób i tworzyć między nimi silne więzi „zadaniowe” wynikające z akceptowania podzielanych wartości i standardów zachowania. Ma to miejsce zwłaszcza wówczas, gdy załoga jest już zintegrowana a organizacja zamierza stworzyć wyjątkową wartość (unique value) dla klienta.

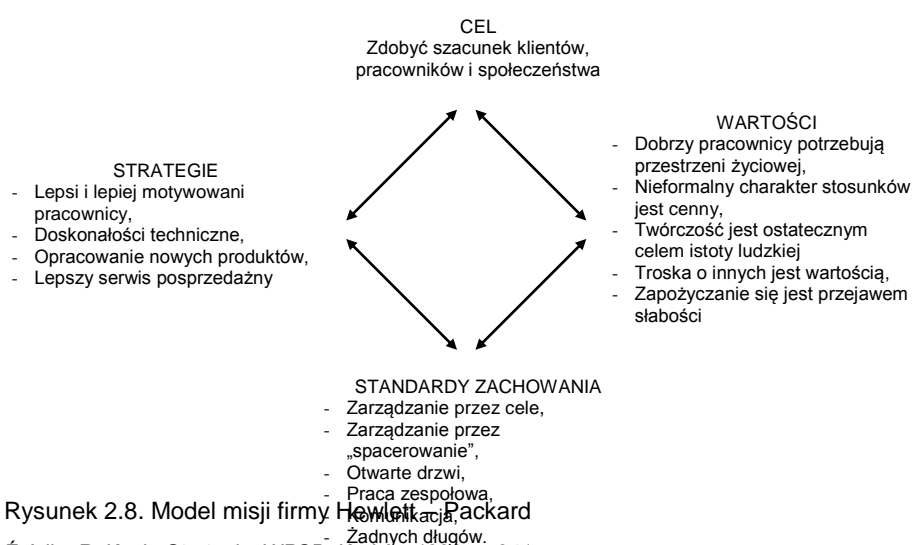
By misja spełniała taką kreatywną rolę musi stanowić spójny wzorzec przenikający całą „osobowość” firmy, wszystkich jej uczestników, musi łączyć wiarę w konieczność wytworzenia niezbędnych dla firmy wartości, a pracownicy

---

<sup>28</sup> G. Gierszewska, *Strategia przedsiębiorstw w dobie globalizacji, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 1998, s. 235.*

muszą mieć przeświadczenie, że misja jest właściwa, tzn. że dobrze łączy wartość organizacji z ich wartościami. Muszą więc mieć poczucie misji (sense of mission). Oznacza ono emocjonalne i głębokie zaangażowanie w realizację wspólnie ustalonych celów oraz przywiązanie do organizacji, która istnieje po to, by coś osiągnąć.

Poczucie misji jest dla każdej organizacji istotne, toteż wiele organizacji buduje własne modele tworzenia i urzeczywistniania misji. Przykładowo taki model prezentuje rysunek 2.8.



W organizacji nie wszyscy pracownicy podzielają te same wartości, przeto menedżerowie powinni kreować i wzmacniać poczucie misji, aby uczuciowo wiązać pracowników, udzielając im potrzebnej pomocy i zachęcając do współpracy.

Misja jest istotnym elementem tworzenia strategii, przeto powinna być sformułowana przejrzystie i odpowiedzialnie, by organizacja w przyszłości

rzeczywiście podążała za swoją misją, tzn. realizowała swoje marzenia. Stanowi ona przecież wyrażenie „dalekosiężnych zamierzeń i aspiracji organizacji. Misja jest więc sformułowaniem wizji firmy na użytek strategii. (...) Misja firmy nabiera strategicznego znaczenia, gdy spełnia trzy wymogi:

1. wyznacza kierunek i dotyczy przyszłości,
2. wyraża marzenie i wyzwania, które stają się udziałem pracowników,
3. proces jej realizacji jest wiarygodny<sup>29</sup>.

Koncepcja misji i poczucia misji dotyczy wszystkich aspektów kierunku działania organizacji oraz zachowań menedżerów i pracowników, przeto powinna ona wynikać z „osobowości” firmy i przenikać zarówno proces strategicznego jak i operatywnego zarządzania. Dobrze sformułowana misja powinna spełniać następujące wymagania<sup>30</sup>:

- być ukierunkowana rynkowo (misja powinna dokładnie określać rynek lub rynki, na których firma działa lub zamierza działać),
- spełniać postulat realności (założenia misji nie powinny być ani zbyt obszerne, gdyż będą one wtedy niemożliwe do spełnienia, ani też zbyt wąskie, ponieważ będą one wówczas za bardzo ograniczać zakres działania firmy);
- być motywacyjna (skuteczna misja motywuje każdego członka organizacji do osiągnięcia w swojej dziedzinie sukcesu – celują w tym szczególnie firmy japońskie, zachęcając swoich pracowników do nieustającego dążenia do poprawy pracy);
- być szczegółowa (założenia misji powinny być na tyle szczegółowe, aby określić główne kierunki działania firmy, zostawiając jednak przy tym menedżerom pewien margines swobody);
- być dobrze pracownikom znana, rozumiana przez nich i akceptowana, gdyż tylko wówczas będzie integrowała i dynamizowała zespoły pracownicze.

---

<sup>29</sup> K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 235.

<sup>30</sup> S. Sudół, *Przedsiębiorstwo, Dom Organizatora*, Toruń 2002, s. 91.

**Wizja strategiczna**, jest to wspólnie opracowany obraz przyszłego stanu firmy możliwy do spełnienia, inaczej mówiąc: wyobrażenie kształtu przedsiębiorstwa i jego przyszłej pozycji wobec rynku i otoczenia. Jest to oczywiście obraz optymistyczny, który koncentruje myśli i wysiłki dla jego realizacji i wyznacza zamierzenia strategiczne.

Wizja jest spojrzeniem w przyszłość (wyobrażeniem pożądanego przyszłości) i określeniem docelowej pozycji firmy na rynku. Jest ona nie tylko wynikiem wiedzy, praktyki i zdolności, ale także zestawem dążeń i aspiracji związanych z działalnością przedsiębiorstwa. Powinna ona pokazywać kierunki rozwoju oraz możliwe do osiągnięcia wyniki, które przedsiębiorstwo musi osiągnąć, aby zająć pożądaną pozycję w przyszłości.

Tworzenie wizji jest zgodne z koncepcją „zarządzania przez nadzieję” (management by hope). Pracownicy mają wizję przyszłości przedsiębiorstwa i swojego sukcesu w jego ramach, a nadzieja na powodzenie w przyszłości ma, jak wiadomo, dużą wartość motywacyjną. Przekonująca i dobrze nakreślona wizja daje bowiem poczucie słusznie podejmowanych decyzji, świadomość, że podejmowane działania stanowią konieczny wkład do całego przedsięwzięcia<sup>31</sup>. Tak więc, jasno sformułowana wizja stanowi dla ludzi pewnego rodzaju kompas i ułatwia podejmowanie trafnych decyzji, nawet jeśli brakuje formalnych reguł lub bezpośredniego nadzoru. Tworzy ona wspólną tożsamość, stymuluje podejmowanie ryzyka i eksperymentowanie. Jej założenia określają fundamentalną rację istnienia.

Każda dobrze sformułowana wizja strategiczna powinna zawierać następujące elementy<sup>32</sup>:

---

<sup>31</sup> Zob. J.D. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, cyt. wyd., s. 53 – 66.

<sup>32</sup> J. Hendry, G. Johnson, J. Newton, *Management of Change*, John Wiley nad Son, Chichester 1993, s. 149. Zdaniem Jamesa Collinsa i Jerry’ego Porrosa wizja powinna być oparta na wartościach nadrzędnych i powinny ją wspierać wielkie, ambitne i zuchwale cele, wytyczane na wiele lat do przodu oraz konkretna koncepcja ich osiągnięcia (J.C. Collins, J.I. Porras, *Przedsiębiorstwa wizjonerskie, część II*, „Manager na Świecie” (dodatek do „Managera”) 1997, nr 2, s. I – VIII.

1. Opis poszczególnego środowiska biznesu, a szczególnie możliwości (uwarunkowań) lokalnych prowadzących do zakończenia starych i podjęcia nowych pomysłów.
2. Zdefiniowanie biznesu, określenie możliwości tworzenia potencjalnych nadwyżek w istniejących obszarach rynkowych, które firma nadal zamierza eksploatować. Potrzeby w tym zakresie powinny być zdefiniowane jako tworzenie potencjalnej bazy klientów, którą firma będzie poszerzać poprzez swoje wyróżniające kompetencje.
3. Opis aktualnie posiadanych źródeł wyróżniających kompetencji oraz możliwych do rozwinięcia przez właściwe zastosowanie już posiadanych.
4. Zrozumienie konieczności stałego tworzenia (imitowania) wyróżniających zdolności, która powinna być stała.
5. Zrozumienie możliwej do przebycia drogi od stanu dzisiejszego do stanu pożądanego i potrzeby budowania nowych wyróżniających zdolności.

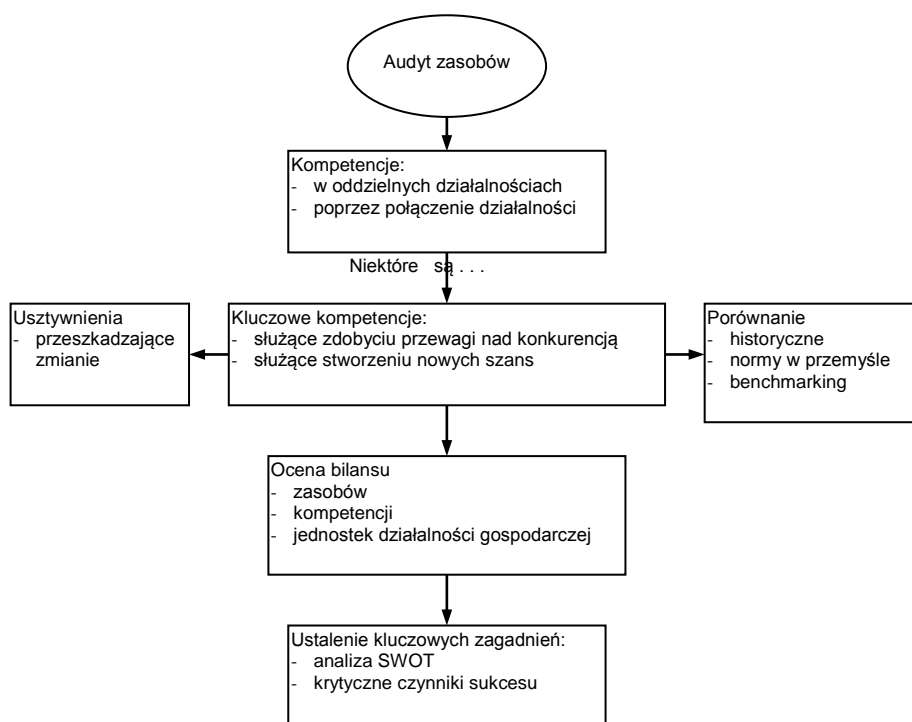
Wizja strategiczna wskazuje na nowe horyzonty, idee i możliwości. „Jest ona – jak zauważa Mariusz Bratnicki – punktem wyjścia do tego, aby przedsiębiorstwo działało szybciej, bardziej zdecydowanie i w sposób bardziej skoncentrowany, czyli do radzenia sobie ze zmianą w celu zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej”<sup>33</sup>. Stanowi ona wytworzony wspólnym wysiłkiem myślowym (kierownictwa i personelu) wizerunek przyszłej, wykonalnej, jasno określonej rzeczywistości. Nie powinna być więc mylona z pojęciem „zamiar strategiczny” (strategic intent)<sup>34</sup>. Pojęcie to wyraża ambicje firmy, chęci, pragnienia, zamierzenia. Jest ono więc znaczeniowo pojęciem słabszym od misji, czyli publicznie nagłośnionej deklaracji celów firmy, która ma charakter normatywny i wizji pokazującej obraz realistycznej, wiarygodnej i atrakcyjnej przyszłości organizacji, która nie jest wynikiem nieskrępowanej ambicji, lecz wyobraźni i twórczego myślenia jej kierownictwa. Dlatego też choć pojęcie to jest bliskie pojęciom misji i wizji nie powinno być z nimi utożsamiane.

---

<sup>33</sup> M. Bratnicki, *Transformacja przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998, s. 42.

<sup>34</sup> Zob. D.F. Channon, *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Strategic Management*, Blackwell Business, Oxford 1999, s. 247 – 248.

Wizja przyszłości firmy jako koncepcja jej potencjału, obraz przyszłego kształtu firmy i jej docelowej pozycji na rynku, powinna opierać się na jej strategicznej zdolności (strategic capability). Zdolność tę według Gerry’ego Johnsona i Kevana Scholesa określają trzy podstawowe czynniki: zasoby (rzeczowe, ludzkie, finansowe i niematerialne – intangibles) dostępne dla przedsiębiorstwa, kompetencje z jakimi są podejmowane działania i kreowane nowe okazje (threshold and core competences) oraz bilans zasobów, aktywności i jednostek biznesu działających w organizacji<sup>35</sup>. Powiązania między tymi czynnikami istotne dla zrozumienia i oceny tej działalności prezentuje rysunek 2.9.



Rysunek 2.9. Analiza zdolności strategicznej

Źródło: G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, London 1999, s. 151.

<sup>35</sup> G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall Europe, London 1999, s. 149 – 153.

Oszacowanie zdolności strategicznej jest oczywiście trudną operacją, gdyż wymaga ono uwzględnienia zarówno zasobów łatwych do imitacji (necessary resources) jak i trudnych do imitacji (unique resources), zarówno kompetencji „progowych” (threshold competencies które są podstawą wszelkiej aktywności, jak i kompetencji „kluczowych” (core competencies) umożliwiających podejmowanie szczególnych aktywności, a więc tego, co stanowi rdzeń umiejętności przedsiębiorstwa i źródło jego przewagi konkurencyjnej<sup>36</sup>. Niemniej jest ono konieczne dla formułowania wizji, a następnie strategii, z tym, że przy formułowaniu strategii powinny być jeszcze uwzględnione zdolności dodatkowe wynikające z procesu uczenia się przedsiębiorstwa, które wzmacnia jego atuty (powiększa szanse).

**Cele i zadania**, rozumiane jako świadomie określone przyszłe stany rzeczy, do których zmierza firma przez swoje działania, określają co, gdzie i kiedy ma być zrealizowane. Muszą one opierać się na wizji przyszłości, wspartej dobrą analizą rzeczywistości i możliwości związanych z daną potrzebą, dla której zostały wyznaczone<sup>37</sup>.

Rozpatrując więc cele i zadania należy wziąć pod uwagę wszystko to, co przedsiębiorstwo chce osiągnąć w przyszłości oraz to, co musi zrobić, aby te cele osiągnąć i zapewnić sobie warunki przetrwania w długim okresie czasu.

Cele mogą być wytyczane zarówno dla przedsiębiorstwa jako całości, jak i dla poszczególnych strategicznych dziedzin działalności, a dotyczyć mogą różnorodnych jego aspektów np.: rentowności, osiągnięcia określonego zysku, udziału w rynku, płynności finansowej.

Określenie głównego celu implikuje wiele celów i zadań drugorzędnych. Najistotniejszy jest oczywiście cel główny, zaliczony do celów długookresowych.

---

<sup>36</sup> Zob. R. Lynch, *Corporate Strategy*, Prentice Hall, Harlow 2000, s. 285 – 287.

<sup>37</sup> J.D. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, cyt. wyd., s. 76.

Wskazuje on na jakich kierunkach należy skupić wysiłki oraz zasoby i stanowi rację bytu przedsiębiorstwa. Cel ten pozostaje niezmienny, lecz inspiruje zmiany: to właśnie dążenie do urzeczywistnienia tego celu powoduje, że przedsiębiorstwo stale wprowadza w swych dążeniach zmiany i przeobrażenia. Cele bardziej szczegółowe zalicza się do celów średnio – i krótkookresowych.

Przy formułowaniu celów działania należy postępować zgodnie z poniższymi zasadami<sup>38</sup>:

- należy ustalić hierarchię ważności celów;
- cele powinny być realne, tj. możliwe do osiągnięcia;
- trzeba przestrzegać logiki przy ustalaniu celów ( nie mogą być one wzajemnie sprzeczne, cele szczegółowe muszą wynikać z ogólnych );
- cele muszą być formułowane jasno i wyczerpująco;
- cele przedsiębiorstwa powinny być zbieżne z celami pracowników (w przeciwnym razie mogą powstać problemy z ich realizacją).

Cele spełniają, w przedsiębiorstwie istotne funkcje<sup>39</sup>:

1. Stanowią wskazówkę i nadają jednolity kierunek działania pracownikom firmy. Wytyczone cele pozwalają zrozumieć dokąd organizacja zmierza i dlaczego osiągnięcie pewnego docelowego stanu jest ważne.
2. Praktyka ustalania celów wpływa na planowanie. Skuteczne określenie celów sprzyja dobremu planowaniu, a ono z kolei ułatwia ustalanie celów w przyszłości.
3. Cele mogą być źródłem motywacji dla pracowników przedsiębiorstwa, zwłaszcza gdy jego osiągnięcie może zostać nagrodzone.

---

<sup>38</sup> I. Penc – Pietrzak, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, „Personel (Doradca Personalny)” 1998, nr 1, s. 5. Tom Lambert proponuje, aby przy ustalaniu celów było spełnione kryterium SMART (specyfic, measurable, achieveble, realistic, timely), tzn. żeby były: konkretne, mierzalne, osiągalne, realistyczne, aktualne (T. Lambert, *Problemy zarządzania*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 62.

<sup>39</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 200 – 201.



4. Dają skuteczny mechanizm oceny i kontroli. Oznacza to, że przyszłe wyniki będzie można ocenić na podstawie stopnia realizacji wytyczonych obecnie celów.

Istnieje aż osiem obszarów, w odniesieniu do których można określić cele<sup>40</sup>:

- pozycja na rynku;
- innowacja; produktywność,
- zasoby fizyczne i finansowe;
- działania kierownictwa,
- działania pracowników;
- zyskowność;
- publiczna odpowiedzialność firmy.

Ustalanie celów organizacji jest najważniejszym etapem w procesie zarządzania strategicznego. Wybrane cele zwiążą znaczną część zasobów firmy i regulować będą dużą część jej działalności. Formułowanie celów obejmuje analizę i zrozumienie roli organizacji, zdefiniowanie jej misji i ustalenie zadań wyrażających misję w konkretnych terminach.

Skala wartości kierowników wpływa na rodzaje wybieranych przez nich celów. Mogą to być wartości społeczne, etyczne lub dotyczyć spraw praktycznych, na przykład pożądanego wielkości organizacji, rodzajów wyrobów lub usług, jakie chcieliby wytwarzać, albo po prostu preferowanego przez nich sposobu działania.

Z badań wynika, że wiele doskonale prosperujących firm działa pod wpływem wartości. Oznacza to, iż wartości w istocie wyznaczają kierunki różnych działań kierowniczych. Przywódca we wczesnej fazie istnienia organizacji kierującej się wartościami, często założyciel, zazwyczaj

---

<sup>40</sup> P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994, s. 78.

odgrywa główną rolę w ich ustanowieniu. Organizacje takie są dobrymi kandydatami do planowania strategicznego opartego na podstawie wartości.

Prawidłowo określone cele powinny być poprzedzone przeprowadzeniem odpowiednich analiz różnych rodzajów działań w firmie. Przeprowadzone analizy w poszczególnych działach organizacji powinny dostarczyć informacji planistom, czy przedsiębiorstwo jest w stanie przy istniejących zasobach osiągnąć wytyczone cele.

Menedżerowie formułując cele powinni kierować się następującymi wskazówkami<sup>41</sup>:

- cele należy sprecyzować strategicznie, nie wystarczy samo zwiększenie wielkości produkcji, czy wydajności pracy. Strategicznymi celami są bowiem: elastyczność reagowania na zmieniające się wymagania nabywców przez coraz większą częstotliwość innowacji i wydatne skrócenie czasu wprowadzania nowego produktu na rynek, podniesienie jakości i niezawodności wyrobów, produkcja akurat na czas (*just in time production*), rozwój usług serwisowych itd.;
- cele należy kształtować dla całego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo należy traktować jako system, a nie jako sumę poszczególnych działów. Cele dla działów powinny wynikać ze strategii przedsiębiorstwa i nie powinny być ze sobą sprzeczne;
- cele należy formułować operacyjnie, każdy z nich oddzielnie, co ułatwia kontrolę wykonania zadań;
- cele muszą być aktualne, sformułowane zrozumiale, wyczerpująco i realnie. Cele ogólne muszą być oparte na precyzyjnie sformułowanych celach cząstkowych;
- cele muszą być odpowiednio rangowane. Należy zatem określić stopień wartości celu w stosunku do innych celów;

---

<sup>41</sup> Por. Z. Drążek, *Model zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie*, „Firma i Rynek” 1997, s. 67 – 68; T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne*, Difin, Warszawa 2001, s. 373 – 374.

- cele przedsiębiorstwa powinny być zbieżne z celami pracowników i uważane przez nich za wartościowe;
- cele powinny być uszeregowane według terminów realizacji. Realizacja celów częściowych musi być zgodna z terminami realizacji celów podstawowych.

W tworzeniu przyszłości firmy szczególnie ważne jest określenie (w miarę precyzyjne) celów strategicznych. Są to przyszłe przewidywane i pożądane stany przedsiębiorstwa i otoczenia, odzwierciedlające uzgodnione interesy głównych stakeholders (interesariuszy), pozycjonujące przedsiębiorstwo w czasie i przestrzeni w odniesieniu do jego cyklu życia.

Cele strategiczne powinny być sformułowane w taki sposób, aby określały pożądany poziom oczekiwanych rezultatów w konkretnym przedziale czasu. Ich realizację powinna zapewnić strategia firmy. Cele te odznaczają się tym, że<sup>42</sup>:

- są definiowane przede wszystkim w przekroju pożądanego układu powiązań z otoczeniem, ale jednocześnie określają pożądaną strukturę wewnętrzną firmy;
- mają charakter celów finalnych, co oznacza, że nie mogą być w dłuższym przedziale czasu traktowane jako środek osiągnięcia innych celów;
- odnoszą się głównie do problemów rozwoju, ale nie pomija się w nich także zagadnień funkcjonalnych;
- stanowią podstawę określania celów taktycznych i operacyjnych przedsiębiorstwa oraz jego poszczególnych podsystemów (tworzą bazę do konstrukcji hierarchii celów w firmie).

**Strategia działania** jest najważniejszym elementem koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, będącym wynikiem misji, wizji oraz celów i zadań. Jest jednocześnie jednym z podstawowych instrumentów zarządzania. Wiele firm swój sukces i osiągnięcie zamierzonych celów zawdzięcza właśnie dobrze opracowanej strategii.

---

<sup>42</sup> S. Kielczewski i inni, *Zarządzanie strategiczne, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2000, s. 68.*

Strategia jest definiowana bardzo różnie. W literaturze można napotkać wiele określeń strategii, które ujawniają różnorodność podejść<sup>43</sup>.

Ujmując najważniejsze aspekty można przyjąć, że strategia oznacza określenie głównych długofalowych celów firmy oraz kierunków, reguł i środków działania, a także takie rozmieszczenie i wykorzystanie zasobów by mogła ona spełniać swoją misję i osiągnąć swoje główne cele, na które jest nastawiona, zachowując równowagę dynamiczną względem swego otoczenia. Można ją zatem zdefiniować jako koncepcję tworzenia przyszłości firmy polegającą na ustaleniu celów i działań oraz ich koordynacji w czasie i przestrzeni umożliwiającej ciągle dopasowywanie firmy i jej otoczenia, aby w warunkach jego zmienności zapewnić firmie maksymalne korzyści i trwałość egzystencji.

Prościej można strategię zdefiniować jako określenie spójnych działań i środków w celu podniesienia zdolności konkurencyjnej firmy i urzeczywistnienia jej misji oraz lepszego dostosowania się do zmian w otoczeniu.

Istota strategii sprowadza się więc do działań mających na celu sprecyzowanie zadań i alokację środków niezbędnych do tego, by dostosować przedsiębiorstwo do zmieniającego się otoczenia. Jej koncepcja daje więc odpowiedź na pytanie o konkretne możliwości działania dziś i w przyszłości, które mogą zapewnić firmie trwałą egzystencję i korzyści wynikające ze współpracy ze strukturami otoczenia, a w konsekwencji wykreowanie jej pożądanej przyszłości. Zawiera ona też szczegóły o tym, jak firma zamierza nakierować i wykorzystać swoje zasoby i wysiłki w celu urzeczywistnienia swej przyszłości, a więc odpowiedź na pytanie co kierownictwo chce uczynić, aby ta przyszłość się wydarzyła.

---

<sup>43</sup> Zob. J. Penc, *Strategie zarządzania, cz. I, AW „Placet”, Warszawa 1999, s. 142 – 145; A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, PWN, Warszawa – Kraków 2000, s. 39 – 40.**

Pomimo nawet znacznych różnic w definiowaniu strategii przez różnych autorów, można wyróżnić podstawowe cechy, jakimi powinna się charakteryzować strategia firmy. Cechy te prezentuje się następująco<sup>44</sup>:

- ciągłość, która oznacza istnienie logicznego związku między programami działania o różnych horyzontach czasowych;
- kompleksowość oznaczająca ogólnoorganizacyjny zasięg strategii, objęcie programem rozwoju wszystkich sfer, podsystemów organizacji;
- spójność strategii rozumiana jako merytoryczna zgodność programów rozwoju dotyczących różnych horyzontów czasowych i różnych podsystemów organizacji;
- elastyczność strategii określająca zdolność dostosowywania tempa i sposobów rozwoju do aktualnych warunków;
- realność strategii, czyli dostosowanie jej do aktualnych i przyszłych warunków funkcjonowania.

Na strategię działania składają się cztery podstawowe elementy<sup>45</sup>:

1. Domena działania (pole działania). Określa ona przede wszystkim, gdzie i komu firma zamierza sprzedawać swoje wyroby (usługi). Chodzi to głównie o ustalenie w jakiej domenie działania (na jakim rynku) chce przedsiębiorstwo działać w przyszłości; czy pozostanie w starej (dotychczasowej), czy też wejdzie w nową i czy będzie ją rozwijać. Firma bez własnego rynku i swojego zbioru klientów jest firmą bez tożsamości. Dlatego powinna starać się tworzyć własne rynki i własną klientelę.
2. Przewaga strategiczna (konkurencyjna). Polega ona na tym, aby w ramach wybranej domeny być bardziej atrakcyjnym partnerem niż inne firmy. Przewaga decyduje więc o sile konkurencyjnej firmy (tj. stanowi o tym, że firma jest lepsza niż konkurenci), istotnej dla odbiorców.

---

<sup>44</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Myślenie strategiczne*, „Przegląd Organizacji” 1988, nr 6, s. 25.

<sup>45</sup> K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 34 – 35.

3. Cele strategiczne. Są one elementarnym uzupełnieniem wyborów dokonywanych co do domeny działania oraz strategicznej przewagi nad konkurentami. Cele określają, co konkretnie firma chce osiągnąć i pozwalają mierzyć, czy firma osiąga sukces.
4. Funkcjonalne programy działania. Są one przełożeniem koncepcji strategii na konkretne działania na każdym stanowisku pracy, na codzienne zachowanie się każdego pracownika. Realizacja tych programów decyduje o tym, czy strategia jest konsekwentnie wprowadzana w życie.

Przedsiębiorstwo może formułować strategię na poziomie firmy, jednostki lub na poziomie funkcjonalnym.

**Strategia na poziomie przedsiębiorstwa** jest kształtowana przez naczelne kierownictwo, które nadzoruje interesy i operacje organizacji zajmującej się więcej niż jednym rodzajem działalności gospodarczej. W takiej organizacji dwoma zasadniczymi pytaniami, które nurtują kierownictwo są: Jakimi rodzajami działalności przedsiębiorstwo powinno się zajmować? Jak rozdzielić zasoby między te rodzaje działalności? W celu rozwiązania tych kwestii naczelne kierownictwo powinno zadać sobie szereg pytań dodatkowych, typu: Jaką działalnością powinniśmy się zająć, a z jakiej się wycofać? Jakich klientów organizacja powinna obsługiwać? Jakie należy zastosować nowe technologie? Jak zarządzamy całością naszej działalności, w jaki sposób zdobywamy i rozdzielamy zasoby na rodzaje działalności, którymi chcemy się zajmować?

Ogólnie strategia na poziomie przedsiębiorstwa dotyczy działań podejmowanych przez organizację jako całość i takich, które powinna ona objąć, oraz dąży do określenia roli, jaką odgrywa i jaką powinien odgrywać każdy z poszczególnych rodzajów działalności.

Strategia ta polega głównie na:

- wyborze dziedzin działalności gospodarczej, w których przedsiębiorstwo chce uczestniczyć oraz ustaleniu tych, którymi nie jest zainteresowane,

- pozyskiwaniu zasobów i ich alokacji pomiędzy poszczególne rodzaje działalności.

**Strategia na poziomie jednostki operacyjnej** służy sterowaniu interesami i operacjami określonej, pojedynczej jednostki gospodarczej. Pytania jakie stanią się na tym poziomie to między innymi: W jaki sposób jednostka powinna konkurować w obrębie swojego rynku? Jakie wyroby czy usługi powinna oferować? Jakich klientów powinna obsługiwać? Jak będzie kierować poszczególnymi funkcjami -produkcją, marketingiem, finansami itd. aby sprostać celom rynkowym? Jak będzie rozdzielać zasoby wewnątrz jednostki? Celem tej strategii jest ustalenie sposobu postępowania na rynku i tego jak dana jednostka powinna działać przy założonych zasobach i warunkach panujących na nim.

Wiele przedsiębiorstw prowadzi rozległe interesy w różnych dziedzinach. Naczelnicy takich przedsiębiorstw mają trudności z organizowaniem złożonych i zróżnicowanych działań ich firm. Jednym ze sposobów rozwiązywania tego problemu jest tworzenie strategicznych jednostek gospodarczych. Strategiczna jednostka gospodarcza – Strategic Business Unit (SBU) grupuje w ramach wielogałęziowego przedsiębiorstwa wszystkie rodzaje działalności gospodarczej, zmierzające do wytworzenia określonego rodzaju wyrobu lub usługi i traktuje je jako pojedynczą jednostkę operacyjną. Centrala przedsiębiorstwa przygotowuje zbiór zleceń dla SJG, które następnie opracowują własne strategie na poziomie jednostek operacyjnych. Centrala przegląda plany SJG i w razie potrzeby negocjuje ich modyfikacje.

Strategie poszczególnych obszarów działalności polegają głównie na:

- określeniu zakresu danego obszaru działalności gospodarczej,
- wyborze rodzaju pożądanej przewagi konkurencyjnej,
- określeniu sposobu działania w danej branży lub w danym segmencie rynku.

**Strategia na poziomie funkcjonalnym** tworzy ramy dla zarządzania takimi funkcjami, jak: finanse, prace badawcze i rozwojowe, marketing, ekologia, zgodnie ze strategią na poziomie jednostki operacyjnej. Na przykład, jeżeli strategia jednostki operacyjnej wymaga opracowania nowego wyrobu, dział badań i rozwoju sporządza plany przygotowania tego wyrobu.

Strategie te polegają na określaniu, w jaki sposób dana funkcja ma być realizowana, by sprzyjała uzyskaniu pożądanego przewagi konkurencyjnej oraz na koordynacji danej funkcji z innymi funkcjami<sup>46</sup>.

Strategie opracowane na poszczególnych poziomach różnią się między sobą zakresem, celem, sposobem alokacji zasobów, źródłem przewagi konkurencyjnej oraz głównymi obszarami decyzyjnymi. Różnice te pokazuje tabela 2.2.

Tabela 2.2. Charakterystyka strategii przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Globalna strategia przedsiębiorstwa	Strategie strategicznych jednostek gospodarczych (biznesu)	Strategie funkcjonalne
1	2	3	4
Zakres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wybór, w których obszarach działalności gospodarczej powinno być umiejscowione przedsiębiorstwo</li> <li>- strategia rozwoju przedsiębiorstwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wybór, które produkty i na jakich rynkach powinny być sprzedawane</li> <li>- strategia rozwoju obszaru działalności gospodarczej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- określenie rynku docelowego</li> <li>- szerokość i głębokość asortymentu</li> <li>- polityka marki produktu</li> <li>- wycofywanie produktów</li> </ul>
Cele i zadania	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zagregowane cele działalności przedsiębiorstwa (np. rozwój, rentowność, zysk na 1 akcję)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ograniczone celami przedsiębiorstwa</li> <li>- zagregowane wokół produktów/rynków (np. wzrost sprzedaży, rentowność, przepływy gotówkowe)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ograniczone celami przedsiębiorstwa i biznesu</li> <li>- zagregowane wokół konkretnego produktu /ryнку (sprzedaż, udział w rynku, satysfakcja nabywców)</li> </ul>
Alokacja zasobów	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alokacja między obszary działalności (SJG)</li> <li>- alokacja między działy funkcjonalne pracujące na rzecz różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa (np. badania i rozwój)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alokacja między produkty/ rynki w ramach danej SJG</li> <li>- alokacja między działy funkcjonalne w ramach SJG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alokacja między instrumenty marketingu - mix dla każdego produktu /ryнку</li> </ul>

<sup>46</sup> Zob. Zarządzanie strategiczne, praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1999, s. 45 – 46.



Źródła przewagi konkurencyjnej	- głównie dzięki zasobom finansowym i ludzkim, lepszej organizacji i zarządzaniu, efektom synergetycznym	- głównie dzięki   strategii konkurowania, kompetencjom w danej S.JG w stosunku do konkurentów	- głównie dzięki skutecznemu uplasowaniu produktu na rynku, wyższości jednego z elementów marketingu w stosunku do działań konkurentów
Główne obszary decyzyjne	- polityka finansowa - sprawy organizacji - dywersyfikacja działalności - technologie	- projektowanie systemu produkcyjnego - polityka asortymentu - rozwój rynku - polityka dystrybucja	- polityka cen - promocja - kształtowanie zapasów

Źródła: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing, PWE, Warszawa 2000, s. 575 – 576.*

Zarządzanie strategiczne jest więc procesem, za pomocą którego menedżerowie ustalają dla organizacji długoterminowe założenia, wyznaczają specyficzne cele do wykonania, tworzą i wybierają strategie dla osiągnięcia tych celów w sposób uwzględniający wszystkie istotne zewnętrzne i wewnętrzne warunki działania, stosując przy tym przyjęte w cywilizowanej gospodarce zasady postępowania, wynikające z nakazów przyszłości. W najnowszej koncepcji tego zarządzania zasady te uwzględniają integrację wysokiej efektywności ekonomicznej działania ze społeczną odpowiedzialnością, wynikającą z nowoczesnego rozumienia roli przedsiębiorstwa w nowej gospodarce (new economy). Zasady te prezentuje tabela 2.3.

Tabela 2.3. Nowy paradygmat zarządzania („7 F”)

<b>FOCUS</b> (skupienie sił i środków)	- posiadanie przez przedsiębiorstwo koncepcji biznesu i sprawne zarządzanie nim; skupienie się na realizacji celów i funkcji firmy, dzięki wykorzystaniu wyróżniających zdolności (core competencies); skupienie się na potrzebach rynku
<b>FIRST</b> (bycie pierwszym)	- bycie pierwszym w zmianach i odpowiedziach na wyzwania otoczenia; stosowanie marketingu symultanicznego, szybkie wprowadzanie innowacji i ich weryfikowanie na rynku
<b>FAST</b> (bycie szybkim, bystrym)	- szybkie dostosowanie struktur, procedur, ludzi i relacji z otoczeniem, szybkie wprowadzenie zmian poprzez wykorzystanie wszelkich źródeł pomysłów innowacyjnych; szybkie uczenie się i pobudzanie edukacji upowszechniania najlepszych sposobów działania, poszukiwanie możliwości wyprzedzenia oczekiwań klienta
<b>FLEXIBILITY</b> (łatwość przystosowywania się)	- elastyczne myślenie i działanie, elastyczne dostosowanie celów firmy do potrzeb zmieniającego się otoczenia; organizowanie działań wokół najmocniejszych stron, outsourcing, adhocracja, tworzenie elastyczności jako wartości organizacyjnej
<b>FRIENDLY</b> (działanie przyjazne ludziom i środowisku)	- tworzenie organizacji służącej otoczeniu, odpowiedzialnej społecznie, traktującej zysk jako jeden z głównych celów biznesu, a nie jego raison d'être (rację bytu), dbałość o środowisko i pomoc w rozwiązywaniu problemów społeczności lokalnej, prowadzenie wewnętrznych negocjacji, uprawnianie (empowerment), nastawienie na ludzi, ochrona ich miejsc pracy, podnoszenie

	jakości ich życia w pracy, uznanie, że pracownicy powinni czerpać wielostronne korzyści z sukcesu firmy
<b>FAIRNESS</b> (prawość i szlachetność w działaniu)	- uczciwe, sprawiedliwe postępowanie wobec pracowników, partnerów biznesowych, interesariuszy (stakeholders) i konkurencji; budowanie wizerunku firmy budzącej zaufanie i szacunek, o dużym kapitale reputacji i autentycznej tożsamości (corporate identity), dążenie do pokonania konkurencji przewagą wartości dla klienta (economic value to the customer)
<b>FEASIBILITY</b> (wykonalność zadań, możliwość przeprowadzenia operacji)	- konstruowanie programów i strategii możliwych do wykonania wspólnie z pracownikami, ustalenie misji i wizji, wypracowywanie wspólnych koncepcji rozwoju, zapewnienie współudziału pracowników w podejmowaniu decyzji, utrwalanie stosunków partnerskich i stymulowanie zaangażowania w podejmowane przedsięwzięcia, tworzenie układu optymalizującego osiągnięcia zespołów ludzkich i organizacji

Źródła: Opracowanie własne.

Obecnie zarządzanie strategiczne uważa się za najważniejszy nurt nauki o zarządzaniu i przewiduje się dalszą jego ekspansję w świecie<sup>47</sup>. Przyjmuje się też, że dyskontuje ono osiągnięcia nauk o zarządzaniu i wnosi istotny ładunek konkretnej wiedzy, niezbędnej do skutecznego zarządzania przedsiębiorstwami. Traktuje się je jako „strumień decyzji i działań prowadzących do rozwoju efektywnych strategii, aby zapewnić osiągnięcie celów przedsiębiorstwa. Proces strategicznego zarządzania jest sposobem, w jaki stratedzy określają cele i podejmują decyzje strategiczne”<sup>48</sup>.

Zarządzanie strategiczne powinno się dzisiaj opierać na rzetelnej wielostronnej wiedzy. Zarówno bowiem otoczenie jak i wewnątrz organizacji stają się coraz mniej przewidywalne. Rodzi to poczucie niepewności i nasila niechęć do myślenia i działania strategicznego. Dlatego też w społeczeństwie wiedzy, jakim ma być społeczeństwo przyszłości, także zarządzanie powinno zasadzać się na wyspecjalizowanej wiedzy. „Organizacje biznesu – podkreślają L. Nonaka i H. Takeuchi – powinny być wyposażone w strategiczne zdolności stałego i systematycznego wykorzystywania, gromadzenia i tworzenia nowej wiedzy, w dynamicznym spiralnym procesie”<sup>49</sup>.

<sup>47</sup> B. Gliński, B.R. Kuc i H. Foltyn, *Menedżeryzm, strategie, zarządzanie, Key Text, Warszawa 2000*, s. 291 – 294.

<sup>48</sup> L.R. Jauch, W.F. Glueck, *Business Policy and Strategic Management, McGraw – Hill, New York 1988*, s. 5.

<sup>49</sup> L. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji, Poltext, Warszawa 2000*, s. 198.

Dzięki wiedzy firmy będą mogły rozwinąć profesjonalne zarządzanie i łatwiej poszukiwać strategicznych możliwości.

## Rozdział III

### Badanie potencjału i dynamiki otoczenia

#### 1. Pozyskiwanie informacji o rynku i otoczeniu

We współczesnym przedsiębiorstwie skuteczne działania zależą w zasadniczym stopniu od posiadanych informacji, tj. danych i wiadomości odpowiednio przetworzonych, które dotyczą obszaru zainteresowania ich odbiorcy i mają dla niego wartość w procesie podejmowania decyzji. Dlatego też każde przedsiębiorstwo zarządzane efektywnie powinno opierać swoje działania na dobrze funkcjonującym systemie informacyjnym, który powinien mu zapewnić przyrost wiedzy dzięki pozyskiwaniu wciąż nowych danych i wiadomości. Te nowe dane i wiadomości powinny pochodzić z różnych obszarów zmieniającego się otoczenia i dotyczyć wszystkich sfer działalności przedsiębiorstwa, aby mogło ono skutecznie odpowiadać na jego wyzwania. Przedsiębiorstwa współczesne zaczynają bowiem konkurować szybkością działania, a ta zależy od wczesnego pozyskania właściwych informacji. Najważniejsze cechy charakterystyczne szybko działających przedsiębiorstw to<sup>1</sup>:

- nastawienie na klienta: cała organizacja jest tak zaprojektowana, aby wartość dodana wystąpiła u końcowego odbiorcy (wartość dodana – przyrost wartości wyrobu w określonej fazie produkcji – J.P.);
- szczupłość i agresywność: nadmiar personelu jest eliminowany i wysoka mobilizacja całego personelu jest stale utrzymywana;
- struktury są płaskie i elastycznie zorganizowane wokół procesów, a nie funkcji lub hierarchii;
- granice między jednostkami organizacyjnymi a otaczającym środowiskiem są rozmazane:

---

<sup>1</sup> A.K. Koźmiński, *Kogo kształcimy? Podstawy edukacji menedżerskiej na przełomie wieków*, „Zarządzanie i Edukacja” 1997, nr 4-5, s. 54

- odpowiedzialność i funkcje są słabo określone i pokrywają się, upoważnieni pracownicy podejmują ważne decyzje na każdym poziomie organizacyjnym (nawet na najmniejszym) i nikt nie jest zwolniony z zadań implementacji;
- informacja jest powszechnie dostępna, ludzie mają do niej dostęp, kiedy tylko jej potrzebują i są wykwalifikowani i wyposażeni do tego;
- czas cyklu rozwoju nowych produktów i cele finansowe są bardzo ambitne i stale mobilizujące;
- organizacyjne środowisko stymuluje i nagradza aktywność i ciągle doskonalenie, tworząc hyperaktywną organizację.

W takich przedsiębiorstwach znaczenia nabiera więc przepływ informacji wewnątrz organizacji oraz umiejętność stałego ich poszukiwania w otoczeniu, aby ocenić i wykorzystać pojawiające się tam szanse oraz w porę przeciwdziałać lub łagodzić skutki występujących zagrożeń, a także poznawać dogłębnie problemy i ograniczenia w ramach, których musi się mieścić każde rozwiązanie<sup>2</sup>. Oczywiście chodzi tutaj o takie informacje, które pozwalają uzyskać dokładne opisy zjawisk i procesów i dadzą się efektywnie wykorzystać w praktycznej działalności (do podejmowania decyzji i działania). Przedsiębiorstwo powinno, zatem zadbać o posiadanie informacji wartościowych, pewnych i dostosowanych do potrzeb użytkownika. Szczególną uwagę powinno się zwracać na prawdziwość informacji. Pozyskiwane i gromadzone informacje powinny odznaczać się takimi cechami jak: jakość, aktualność, ścisłość, kompleksowość, kosztowność, powiązanie z zadaniami itp.

W nowoczesnie zarządzanych przedsiębiorstwach informacje uważa się za czwarty - obok ziemi, pracy i kapitału - czynnik produkcji (kształtowanie wartości, kosztów i dochodów), a w społeczeństwach informacji (ponad 50% swego dochodu uzyskujących ze sprzedaży informacji) traktuje się je jako trzecią - obok energii i materii - fundamentalną wielkość o decydującym wpływie na społeczeństwo, na formy jego współżycia i współdziałania<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Por. M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podsluchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE Warszawa 1993, s. 174.

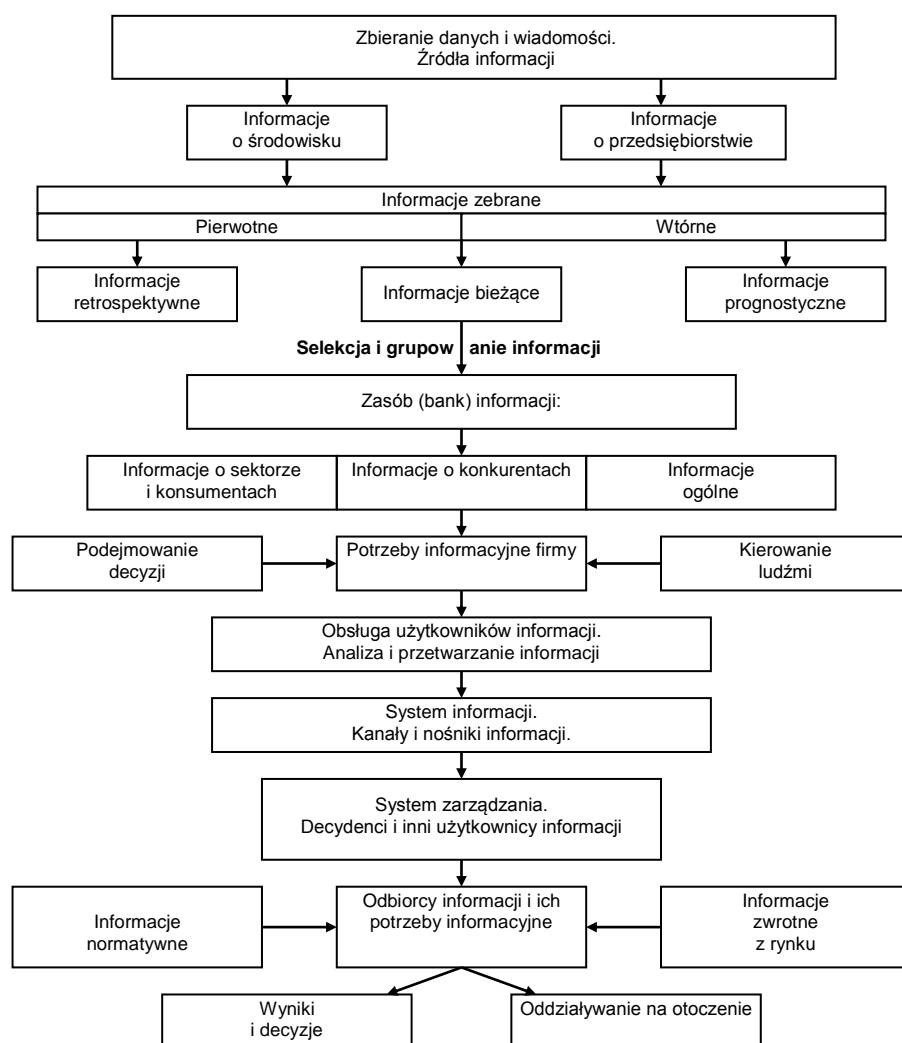
<sup>3</sup> Z. Cygan, *Filozofia bezpieczeństwa współczesnych systemów*, „Problemy“ 1989, nr 11, s. 28.

Znaczenie, tzw. infosfery w życiu współczesnych społeczeństw i w rozwoju gospodarczym jest powszechnie doceniane i wszędzie dąży się do likwidacji luki informacyjnej stanowiącej różnicę między wiedzą pełną a wiedzą dostępną. Dobre funkcjonowanie tej infosfery jest dzisiaj potrzebne każdemu: pracownikom, gospodarce, społeczeństwu, nauce i kulturze. Informacje pełne, aktualne i prawdziwe są niezbędne dla prawidłowego sterowania procesami życia i rozwoju, a także właściwej eksploatacji stworzonych potencjałów i ich doskonalenia. Przedsiębiorstwu są potrzebne informacje aktualne, dostarczane w odpowiednim czasie i uwzględniające potrzeby wszystkich szczebli decyzyjnych<sup>4</sup>. Inaczej: system informacji przedsiębiorstwa powinien obejmować wszystkie dziedziny jego działalności, wszystkie szczeble kierowania i poziomy decyzyjne, a potrzeby informacyjne powinny być dokładnie określone przez strategię działania. Organizacja tego systemu powinna uwzględniać wszystkie jego podstawowe komponenty (rysunek 3.1).

Każda firma powinna sobie stworzyć swój własny model działalności informacyjnej, zapewniającej jej szybki dostęp do informacji i właściwe ich przekazywanie. Powinien on stanowić podstawowy instrument zautomatyzowanego systemu zarządzania firmą, tj. ustalania ilościowych i logicznych zależności między zmiennymi charakteryzującymi stan i dynamikę jej działalności produkcyjnej i marketingowej. Taki model powinien opierać się na rozbudowanej infrastrukturze informacyjnej (informatycznej) zawierającej sieć wewnętrzną i zewnętrzną z dostawcami, kooperantami i odbiorcami. Sieć wewnętrzna powinna być zorganizowana na zasadzie tzw. mapy informacyjnej zmieniającej się z biegiem czasu pod wpływem zmian w środowisku i inwestowania w technikę informatyczną.

---

<sup>4</sup> *Informacje powinny być w stanie nadającym się do podjęcia decyzji. Powinny być one dokładne, ściśle (accurate), aktualne (current), wystarczające (sufficient), dostępne, osiągalne (available) oraz istotne dla sprawy (relevant); Zob. P.E. Green, D.S. Tull, G. Albaum, Research for Marketing Decisions, Prentice Hall, New Jersey 1988, s. 13.*



Rysunek 3.1. Projektowanie systemu informacyjnego zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

Taka mapa powinna zawierać węzły informacyjne (składające się z grup pracowników), w których wykonywane są czynności informacyjne (przetwarzanie dokumentów, wyszukiwanie danych i komunikowanie) oraz

linie przepływu informacji między węzłami ustalane zgodnie z wymaganiami tzw. odwróconej piramidy informacyjnej, która oznacza, że tam, gdzie koncentruje się władza, potrzebne są informacje mniej szczegółowe, a bardziej skondensowane o szerokim przekroju, dające pogląd na całość działania firmy i jej powiązania z otoczeniem, ułatwiające zintegrowane zarządzanie<sup>5</sup>.

Tak więc, system ten powinien zawierać informacje wynikające z potrzeb skutecznego realizowania wszystkich podstawowych funkcji przedsiębiorstwa: działalności badawczo – rozwojowej, produkcyjnej i marketingowej oraz tworzenia i realizacji planów i programów<sup>6</sup>. W ustalaniu potrzeb informacyjnych użytkowników można stosować różne podejścia metodyczne. Niektóre z nich zostały scharakteryzowane w tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Wybrane podejście metodyczne stosowane dla ustalenia potrzeb informacyjnych firmy

Metoda	Charakterystyka	Zastosowanie, zalety i wady
Badanie przez produkt (By Product)	Badanie potrzeb informacyjnych jest efektem ubocznym, gdyż właściwym celem jest badanie produktu finalnego	Stosowana przy tworzeniu informatycznych podsystemów problemowych. Zalety - mała pracochłonność badań, dość krótki czas ich prowadzenia. Wada - w większości wypadków potrzeby informacyjne decydentów są tylko częściowo zaspokojone
Studium całościowe (Total Study)	Badania dużej grupy kadry kierowniczej; przeprowadza się analizę porównawczą na podstawie określenia różnic z istniejącym systemem	Określa się obszary istotnych sfer działalności, wymaga to jednak dużych środków, przy czym nie ma pewności, że potrzeby informacyjne zostały rzeczywiście ustalone kompleksowo
Badanie czynników warunkujących powodzenie (Critical Success Factors)	Ustalenie obszarów działania, które powinny być stale pod kontrolą kierownictwa organizacji	Analiza stanu zaawansowania realizacji zadań organizacji; pozwala na bieżącą ocenę skuteczności zarządzania; zakłada się prawidłowo zbudowaną hierarchię. Duża pracochłonność
System kluczowych wskaźników (Key Indicator System)	Opiera się na wyselekcjonowaniu zbioru kluczowych identyfikatorów „zdrowia” w organizacji pod kątem zbierania takich danych, z których można redagować różne zestawy informacji	Pozwala na wyodrębnienie wspólnych poszczególnych typów funkcji, dla których spełnienia są potrzebne odpowiednie informacje. Przeprowadza się też próbę identyfikacji otoczenia i ustalenia hierarchii celów. Trudności - obiektywne ustalenie hierarchii celów i ich dekompozycja

<sup>5</sup> Kadra kierownicza nie może być niepokojona szczegółowymi informacjami, chociaż mogą to być szczegóły istotne. Chce mieć obraz całej organizacji (słabych i mocnych stron) i powiązań z otoczeniem (trudności, zagrożenia i szansa) aby mogła skutecznie kierować firmą i wytyczać strategię jej rozwoju. Oznacza to potrzebę selekcji i opracowania informacji oraz ich przekazywania w formie użytecznej dla potrzeb konkretnego odbiorcy (Zob. J. Ingalls, *Human Energy, Menlo Park 1976, s. 113*)

<sup>6</sup> Zob. J. Lewandowski, *Projektowanie systemów informacyjnych zarządzania w przedsiębiorstwie, Politechnika Łódzka, Łódź 1999, s. 25.*





Ciąg dalszy tabeli nr 3.1

Metoda	Charakterystyka	Zastosowanie, zalety i wady
Badania własności informacji (Business Information Characterization Study)	Na podstawie modelu informacyjnego organizacji określa się tzw. unikatowe zasoby; ułatwia to analizę istniejących zbiorów danych i problemów zarządzania napotykaną przez kierownictwo; tworzony jest zbiór unikatowych identyfikatorów charakteryzujących przedmioty zarządzania w organizacji; identyfikator i związane z nim dane stanowią „zasób” z rzeczywistymi danymi, co pozwala na ujawnienie problemów wpływających na funkcjonowanie organizacji	Metoda eliminuje tzw. rozszew informacyjny między systemem informacyjnym a potrzebami użytkowników; skraca proces wykrywania i poprawiania takich niedostatków informacji, których nie można rozeznać drogą kolejnej analizy oddzielnych systemów użytkowych; średnio czterokrotnie przyspiesza produkcję oprogramowania
Model procesu gospodarczego (Business Process Model)	Model zmierza do rozpoznania jednostek podstawowych, wejściowych, inicjujących wytwarzanie informacji wejściowych; realizowany w kolejnych fazach, takich jak m.in. opracowanie ogólnego planu, weryfikacja procesów gospodarczych przedsiębiorstwa, weryfikacja modelu, odniesienie procesów gospodarczych do konkretnych jednostek organizacyjnych	Daje możliwość tworzenia na papierze modelu procesów zachodzących w organizacji oraz analizy potrzeb i przepływów informacji związanych z tymi procesami; w konsekwencji umożliwia rozpoznanie danych przekazywanych między procesami gospodarczymi organizacji
Macierz działalności przedsiębiorstwa (Enterprise Activity Matrix)	Metoda opiera się na teorii mówiącej, że w organizacji istnieje pewna ograniczona liczba zadań (czynności) i że są one wykonywane za pomocą przedmiotów pracy przedsiębiorstwa; w konsekwencji można stworzyć macierz uwzględniającą wszystkie działania organizacji; wymaga przede wszystkim zdefiniowania czynności organizacji, warunków środowiskowych oraz przedmiotów działania	Daje kierownictwu obraz wszystkiego, co dzieje się lub powinno się dzieć dzięki metodzie przydzielania zadań oraz pożądaną charakterystykę systemów informacyjnych; dotychczas stosowane podejście dawało m.in. takie rezultaty, jak eliminowanie dublowania systemów, poprawa komunikacji użytkownika z twórcą systemu, wspomaganie procesów zarządzania organizacją
Model sieci sterowania informacją (Information Control Net Model)	Formalny model określania potrzeb informacyjnych użytkowników w środowisku biurowym; model stanowi technika wykreslna i standardowej notacji, która: stwarza ramy dla zbierania danych, narzuca spójność, kompletność i organizację logiczną, sprzyja porównaniu alternatywnych procedur oraz opracowaniu formularzy i zbiorów danych	Model stosowany do reprezentacji i analizy przepływu informacji w toku procedur czynności; upraszcza ją i automatyzuje nakładające się wzajemnie na siebie czynności; redundancje i niesprawności zostają wyeliminowane przez konfrontację schematów modelowych

Źródło: J. Kisielnicki, H. Sroka, *Systemy informacyjne biznesu*, AW „Placet”, Warszawa 2001, s. 60 i 61.

W przedsiębiorstwie informacje spełniają wielorakie funkcje. Zależy to oczywiście od celów, którym służą, szczebla zarządzania, przezorności kierownictwa w kształtowaniu przyszłości przedsiębiorstwa, stopnia jego aktywności, złożoności warunków działania itp<sup>7</sup>. Z punktu widzenia potrzeb

<sup>7</sup> W literaturze można się spotkać z propozycją wyodrębnienia dwóch rodzajów informacji: funkcjonalne i zarządzania (*funcjonal and management informations*). Podział ten odpowiada dwóm formom działania, tj. funkcjonalnym (*functional activities*) i zarządzania (*management activities*). Informacje funkcjonalne są używane do wykonywania działań funkcjonalnych i są szczegółowo określone, natomiast informacje zarządzania nie są drobiazgowo, lecz akumulują informacje funkcjonalne i wymagają bardziej kompleksowej

kierownictwa można wyróżnić trzy rodzaje informacji, tj. takie, które mają służyć pomocą w podejmowaniu decyzji i takie, które mają zapewnić odpowiednią komunikację między pracownikami i ich grupami oraz takie, które mają zaspokoić inne potrzeby ich użytkowników (członków organizacji). Z punktu widzenia potrzeb pracowników można podzielić je na informacje dotyczące całego przedsiębiorstwa (informacje orientujące), informacje dotyczące warunków i rezultatów ich własnej pracy oraz pozycji w przedsiębiorstwie (informacje projektujące i korygujące zachowania).

Wszystkie te informacje są ważne i ich posiadanie oraz sensowne wykorzystanie warunkuje sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Informacje dotyczące na przykład komunikacji (wymiany informacji między kierownictwem a pracownikami i samymi pracownikami) mają zasadnicze znaczenie dla kierowania zespołami ludzkimi, pobudzania motywacji i tworzenia atmosfery wzajemnej „zgodliwości” i współpracy; informacje dotyczące wyników pracy (ocena wyników) spełniają funkcję motywacyjną, gdyż pozwalają zorientować się pracownikowi jak jego starania są odbierane przez zwierzchników, poznać ich oczekiwania, wyjaśnić okoliczności uzyskania takich a nie innych rezultatów, dostosować się do wymagań, skorygować dotychczasowe działania oraz uzgodnić i zaplanować pracę na najbliższą przyszłość; rzetelne informacje o przedsiębiorstwie, o jego trudnościach, sukcesach i perspektywach dalszej działalności budzą zaufanie do przełożonych i wzmagają troskę o jego przyszłość, tworzą dobry klimat psychospołeczny, kształtują postawy zaangażowania i umacniają autorytet kierownika, a także eliminują poczucie zagrożenia i niepewności<sup>8</sup>.

Pracowników interesują zwłaszcza takie informacje jak zagrożenie likwidacją lub redukcją ich stanowisk pracy, przedsięwzięcia podejmowane w zakresie ochrony zdrowia, polityki socjalnej, emerytalnej itp., przyszłe wynagrodzenie, istniejące trudności produkcyjne, ich przyczyny i środki

---

analizy(A.D. Flynn, *Information Systems Requirements: Determination and Analysis*, McGraw – Hill, London 1992, s.9.).

<sup>8</sup> U. Gros, *Analiza systemu porozumiewania się w organizacji*, „Przegląd Organizacji” 1993, nr 3, s. 11 –12. Informacje są z natury rzeczy zorientowane na przedsiębiorstwo i na jego przyszłą działalność, natomiast pracownicy potrzebują informacji zorientowanych na ludzi i ich przyszłą pracę.

zaradczę, zbyt wyrobów przedsiębiorstwa, niedobory surowców i ich przyczyny, właściciele, współwłaściciele firmy, akcjonariusze. Chcą oni także wiedzieć jak nowe modele, reklama, działalność firm konkurencyjnych i zmiany w ich zakładzie wpływają na perspektywy jego rozwoju, gdyż to decyduje o trwałości zatrudnienia i możliwościach wzrostu zarobków.

Szczególnie ważne są jednak informacje warunkujące podejmowanie decyzji a zwłaszcza związane z programowaniem przyszłości, tzn. tworzeniem przyszłej wizji przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Już dzisiaj przedsiębiorstwa, muszą myśleć globalnie i rozwiązywać coraz trudniejsze zadania, i reagować szybko i elastycznie na zmieniające się warunki rynkowe i otoczenia. W przyszłości to ich uzależnienie od rynku będzie jeszcze większe; rynek bowiem będzie decydował zasadniczo o ich egzystencji i rozwoju. Pozyskiwanie informacji, sposoby ich zbierania, gromadzenia i przepływu powinny być zorganizowane na zasadzie systemu, który obejmowałby całe zbiory informacyjne (zasoby informacji) oraz te elementy, które umożliwiają zasilanie, nabywanie i dostarczanie użytkownikom tych zasobów<sup>9</sup>.

System taki zwany systemem informacji powinien stanowić uporządkowany zbiór metod (sposobów) zbierania, przetwarzania, przechowywania i przekazywania informacji w dogodnej dla użytkownika formie, częstotliwości oraz w ustalonym czasie. Powinien on przede wszystkim zawierać informacje biznesowe zgromadzone tematycznie w tzw. bazach danych. System ten powinien być rozumiany nowocześnie, tzn. jako komputerowa metoda zbierania, opracowywania, przechowywania, odtwarzania i przetwarzania danych oraz ich dostarczania w najprzydatniejszej formie kadrze kierowniczej do realizacji zadań i celów organizacji. Powinien on spełniać pewne warunki a mianowicie:

- system powinien być dostosowany do potrzeb i obejmować wszystkie dziedziny działalności przedsiębiorstwa, wszystkie szczeble kierowania i poziomy decyzyjne;

---

<sup>9</sup> J. Kisielnicki, *Informatyczna infrastruktura zarządzania*, PWE, Warszawa 1987, s. 15.

- system powinien dostarczać informacji kompleksowych i aktualnych, aby przedsiębiorstwo mogło szybko reagować na zmianę warunków wewnętrznych i zewnętrznych;
- system powinien dostarczać informacji tym, którzy ich rzeczywiście potrzebują i to informacji w formie nadającej się bezpośrednio (bez przetwarzania) do użytku i najdogodniejszej dla podjęcia ostatecznych decyzji;
- system powinien zapewniać efektywne wykorzystanie informacji, które jest uwarunkowane szybkością i częstotliwością ich obiegu. Oznacza to, że dane powinny być aktualne, kompletne i odpowiednio posegregowane, gdyż to ułatwia ich obieg;
- droga przepływu informacji powinna być możliwie najkrótsza i zgodna ze strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa, a poszczególne podsystemy informacji powinny być zintegrowane, zaś same informacje powinny stanowić prosty zbiór, który można sobie szybko przyswoić i wykorzystać w podejmowaniu praktycznych decyzji (sensowne, zwarte raporty);
- algorytmy opracowywania informacji powinny zapewnić śledzenie przebiegu procesów produkcji i sprzężeń zwrotnych, konstruowanie ocen ekonomicznych, prognozowanie przebiegu działalności produkcyjno-gospodarczej (finansowej, marketingowej, inwestycyjnej itp.);
- koszty pozyskania i przetwarzania informacji powinny być niewysokie, metody ich zbierania, opracowywania, przechowywania i przepływu powinny uwzględniać możliwości komputeryzacji systemu informacyjnego, a forma ich prezentacji powinna być dostosowana do możliwości odczytywania przez zainteresowanych;
- system powinien być zabezpieczony przed niepożądanym wpływem informacji nieformalnych i stale doskonalony, aby mógł zapewnić właściwy przepływ właściwych informacji.

System informacji musi być aktualny. Musi przeto być stale zasilany w nowe wartościowe informacje, dotyczące zwłaszcza środowiska zewnętrznego

(przemysłu, konkurentów oraz ogólnych warunków środowiskowych, takich jak: sytuacja zaopatrzeniowa, polityka i plany rządu, rynek zasobów itp.). Te informacje są bowiem szczególnie cenne, gdyż pozwalają na identyfikację i analizę tendencji, sił, wydarzeń i zjawisk (deskryptorów), które mogą mieć zasadnicze znaczenie dla kreowania polityki rynkowej przedsiębiorstwa i strategii jego rozwoju, a szczególnie na zawieranie nowych transakcji i zwiększanie konkurencyjności przedsiębiorstwa.

System informacji powinien się opierać na informatyce, która zajmuje się zastosowaniem metod i środków technicznych do sprawnego zbierania, przechowywania, przetwarzania, wyszukiwania i udostępniania danych (informacji), w celu zapewnienia sprawnego i celowego działania określonego systemu (informatyka to informacja oraz automatyka). Przedsiębiorstwo bowiem, jeśli chce być konkurencyjne musi dbać o postęp techniczny także i w tej dziedzinie. Zatrzymanie się w informatyce oznacza stagnację. Dzisiaj powszechnie w informacji i komunikacji biurowej panuje automatyka (komputer na stanowisku pracy, systemy komunikacji biurowej, jak telefax, teletex, przetwarzanie tekstu). Także konstruowanie i obliczanie dokonuje się bezpośrednio na monitorze (Computer Aided Design), a więc bez konieczności zapisywania na papierze można tworzyć projekty, rozrysowywać je, spisywać listy elementów, projektować detale. Menedżerowie muszą więc nauczyć się myśleć kategoriami informatycznymi, poznać technologię komputerowego wspomaganie procesów decyzyjnych, a zwłaszcza technologię organizacji i funkcjonowania elastycznych systemów produkcji zasadzających się na zintegrowanym komputerowo wytwarzaniu (CIM - Computer Integrated Manufacturing), w którym wszystkie obszary działania przedsiębiorstwa są objęte systemami informatycznymi.

Informatyka w nowoczesnym zarządzaniu staje się kluczowym elementem tego procesu, jako że zarządzanie to nic innego jak podejmowanie decyzji i ich wdrażanie, a bez komputerowych systemów informacyjnych (systemów wspomaganie decyzji) nie da się poprawić ich efektywności. Menedżerowie, którzy nie będą umieli posługiwać się komputerem (modelowanie

komputerowe), wkrótce staną się organizacyjnie dysfunkcjonalni, a nawet bezużyteczni jako decydenci.

System informacyjny przedsiębiorstwa powinien zawierać zasadnicze podsystemy: system informacji rynkowej i strategiczny system informacji.

**System informacji o rynku** (informacji rynkowej) stanowi niezwykle ważny składnik zarządzania marketingowego, gdyż nieodpowiednie informacje powodują błędne decyzje i straty finansowe w przedsiębiorstwie. W zarządzaniu tym w centrum uwagi znajduje się obserwacja zachowań i reakcji konsumentów, badania ich motywacji oraz zmian na rynku, gdyż komunikacja między firmą a obecnymi i przyszłymi konsumentami jest krytycznym elementem decydującym o jej sukcesie lub niepowodzeniu, a przede wszystkim realizacji celów strategicznych (por. tabela 3.2).

Znajomość rynku i badania jego struktury oraz tendencji są – obok instrumentów marketingu mix- podstawowymi środkami osiągnięcia celów rynkowych firmy, a zwłaszcza formułowania strategii produktowo - rynkowych, które wymaga dokonywania wyboru między aktualnymi i przyszłymi rynkami i produktami<sup>10</sup>.

Tabela 3.2. Potrzeby informacyjne w zakresie tendencji rynkowych, ceny, promocji i możliwości realizacji celów strategicznych

TENDENCJE RYNKOWE	
1.	Pojemność, potencjał i chłonność rynku.
2.	Udział branży w tworzeniu PKB.
3.	Inwestycje dokonywane w branży - rodzaj, zakres.
4.	Zyskowność branży.
5.	Rentowność branży.
6.	Przychody i koszty realizowane w branży - ich dynamika.
7.	Zatrudnienie w branży.
8.	Tendencje technologiczne w branży.
9.	Uwarunkowania gospodarcze i legislacyjne.
10.	Poziom inflacji.
11.	Stopień otwarcia rynku i włączenie Polski do Unii Europejskiej.
12.	Tempo wzrostu rynku.
13.	Tendencje dotyczące aliansów strategicznych podmiotów rynku.
14.	Tempo wzrostu konkurencji.
15.	Atrakcyjność pozostałych kategorii wyrobów i możliwości w rozpoczęciu ich produkcji przez firmę i konkurentów.
16.	Sezonowość sprzedaży.
17.	Spożycie produktu w porównaniu z innymi państwami.
18.	Zdolność nabywczą konsumentów - dochody realne.

<sup>10</sup> Por. R. Ringle, *Decyzje marketingowe*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 11, s. 24-27; A. Jasiński, *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, „Książka i Wiedza”, Warszawa 1992, s. 55.

Ciąg dalszy tabeli 3.2

KONSUMENT	
1.	Wydatki gospodarstw domowych na .... w porównaniu z wydatkami ogółem i wydatkami na żywność.
2.	Wielkość spożycia a rodzaj gospodarstwa domowego (rodzaj zatrudnienia, liczba osób w gospodarstwie domowym, liczba dzieci w gospodarstwie domowym, wydatki/dochody gospodarstw domowych). Identyfikacja konsumentów i nabywców - określenie profili konsumenckich.
3.	Pożądane cechy produktów.
4.	Cel zakupu (np. na prezent, do domu).
5.	Sposób spożycia produktu (np. dodatek do potraw, przekąska, dania zasadnicze).
6.	Miejsce zakupu, czas i częstotliwość zakupu.
7.	Podatność na promocję konsumencką.
8.	Proces podejmowania decyzji o zakupie (m.in. kto jest decydentem, kto doradcą, kto inicjatorem,
9.	szybkość podejmowania decyzji, miejsce podejmowania decyzji, źródła informacji niezbędne do podjęcia decyzji zakupu, rodzaj decyzji, itp.). Znaczenie marki dla nabywcy/konsumenta oraz stopień lojalności do marki.
10.	Kryteria wyboru marki.
11.	Preferencje smakowe konsumentów.
12.	Postrzegana wartość użytkowa.
13.	
CENA	
1.	Koszty produkcji.
2.	Marża producenta.
3.	Cena opakowania.
4.	Ceny konkurentów.
5.	Obniżki cenowe konkurentów.
6.	Elastyczność cenowa.
7.	Ceny a średnia cena na rynku.
8.	Szacunkowe wielkości obrotów i zysków dla różnych cen w przekroju asortymentowym. Postrzeganie
9.	ceny przez konsumenta.
10.	Stopień dostosowania cen do segmentu docelowego.
11.	Ceny własne i konkurentów w przeszłości.
PROMOCJA	
1.	Popularność poszczególnych nośników medialnych - ich zasięg.
2.	CPT dla poszczególnych nośników reklamy i akcji <i>public relations</i> .
3.	GRP dla poszczególnych nośników reklamy i działań <i>public relations</i> .
4.	Ceny emisji przekazów reklamowych w poszczególnych nośnikach.
5.	Ceny produkcji reklam dla poszczególnych nośników.
6.	Ceny usług agencji reklamowych i agencji <i>public relations</i> .
7.	Ocena działań agencji reklamowych i <i>public relations</i> - rozpoznanie oferty rynkowej. Skuteczność i
8.	efektywność zastosowania poszczególnych nośników reklamy oraz akcji w ramach promocji sprzedaży. Opinia klientów o treści i efektywności przekazu reklamowego.
9.	Opinia o produkcie i firmie przez i po kampanii reklamowej.
10.	Wydatki konkurencji na reklamę a wydatki - wydatki reklamowe w branży.
11.	Budżet promocji - struktura oraz możliwości finansowe w realizacji zamierzonych działań
12.	promocyjnych.



Ciąg dalszy tabeli 3.2

MOŻLIWOŚCI REALIZACJI CELÓW STRATEGICZNYCH	
1.	Zdolność finansowa i rzeczowa (moce produkcyjne, posiadane środki i urządzenia).
2.	Potencjał ludzki -kompetencje, kwalifikacje, wydajność, zaangażowanie itp.
3.	Zdolność organizacyjna firmy.
4.	Zdolność czasowa realizacji celów.
5.	Wizerunek firmy i marki a cele strategiczne.
6.	Potencjał, pojemność i chłonność rynku krajowego i rynków wschodnich.
7.	Siła własna i konkurentów.
8.	Tendencje gospodarcze i legislacyjne w kraju i na rynkach wschodnich.

Źródło: H. Szulce, B. Sojkin, *Potrzeby informacyjne w procesie kształtowania sprawnej dystrybucji przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarczych w agrobiznesie, praca zbiorowa pod red. D. Niezgody, Akademia Rolnicza, Lublin 2000, s. 94 – 95.*

System ten powinien przedsiębiorstwu zapewniać:

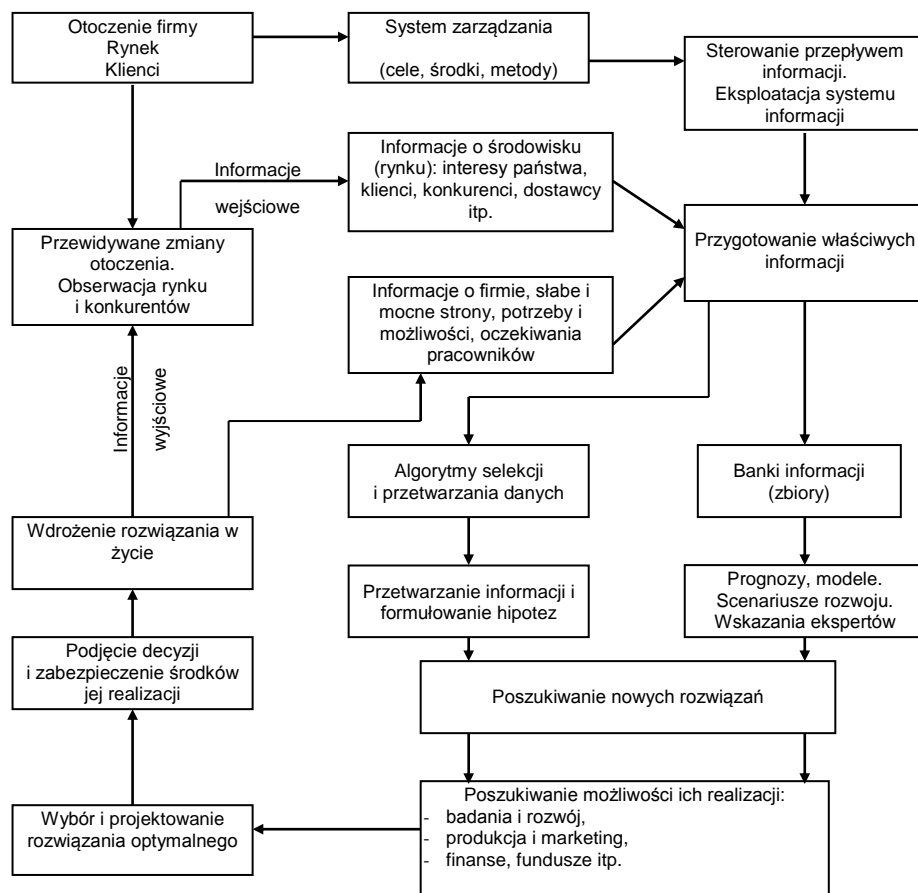
- miarodajność informacyjną, tzn. wystarczająco dokładnie i rzetelnie przedstawiać zjawiska zachodzące na rynku, aby niemożliwe było manipulowanie danymi, a firma miała możliwość autentycznej identyfikacji zmian w strukturze rynku;
- przejrzystość systemu wskaźników, tzn. umożliwiać oddzielanie danych istotnych od nieistotnych i pozwalać na opisywanie sytuacji rynkowych w sposób syntetyczny i przejrzysty;
- kompletność informacji, tzn. obejmować wszystkie najważniejsze obszary zainteresowań przedsiębiorstwa (geografia rynku, struktura rynku, możliwości konkurentów itp.);
- użyteczność informacji, tzn. opierać się na związku przyczynowo-skutkowym między jakością informacji a stopniem osiągnięcia celu (zaspokojenia potrzeb użytkownika informacji);
- konsekwentną i koncepcyjną analizę i wykorzystanie informacji w działalności marketingowej przedsiębiorstwa, (ocenę efektywności działań marketingowych, ocenę zyskowności sprzedaży);
- szybkie przetwarzanie danych ukierunkowane na pilne zaspokajanie życzeń odbiorców oraz nawiązywanie z nimi szybkich i elastycznych kontaktów;

- dysponowanie w każdej chwili aktualnymi danymi odnośnie do kształtowania się sytuacji rynkowej i realizacji zadań wewnątrz przedsiębiorstwa;
- szybką realizację zamówienia i ekspedycję zamówionej dostawy, a także jednoczesną realizację zamówień krótkoterminowych;
- odciążenie pracowników od nudnych rutynowych prac i stworzenie każdemu użytkownikowi minimalnych warunków technicznych i organizacyjnych do wykorzystania potrzebnych informacji w codziennej pracy (określenie potrzebnej ilości informacji, eliminacja zwłoki w dostarczeniu danych, bezpośredni dostęp do końcówki komputera itp.);
- dysponowanie aktualnymi danymi („na bieżąco”) o stanie i zmianach w potencjale klientów, „kartami” (dyskietkami) klientów zawierającymi kompendium wiedzy o każdym z nich, gdyż to stanowić może dużą pomoc w organizowaniu sprzedaży;
- możliwość dalszej rozbudowy systemu w przypadku konieczności dywersyfikacji produkcji, zwiększenia obrotów i poszerzenia kręgu odbiorców (klientów) a także możliwości maksymalnej integracji informacji.

System informacji rynkowej, jak każdy taki system, powinien ponadto spełniać takie wymagania jak: istotność, kompletność, dostępność, cennaść, ekonomiczność, spójność, dokładność, prawidłowość itp. Powinien być prosty, dostarczać informacji tym, którzy ich potrzebują dla realizacji zadań bieżących i strategicznych, dostarczać informacji w formie użytecznej dla identyfikacji problemów i ich rozwiązywania oraz zapewniać logistyczny ich przepływ w organizacji (por. rysunek 3.2).

Nie ma oczywiście uniwersalnego systemu informacji o rynku, który byłby odpowiedni dla każdej firmy. Każda firma powinna mieć swój własny katalog informacji i swoją mapę informacyjną (przedstawia ona węzły, w których wykonywane są czynności informacyjne oraz linie przepływu informacji między węzłami), w zależności od sytuacji na rynku, geografii, charakteru

segmentów rynku, przedsięwzięć dla rozwoju wyrobów i zdobycia nowych rynków, nacisków konkurencji, jakości sieci dystrybucji, możliwości zawierania nowych transakcji itp.



Rysunek 3.2. Schemat przepływu informacji w firmie

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie informacje o rynku tworzą dwa podsystemy w systemie informacji rynkowej, a mianowicie podsystem informacji operatywnej i podsystem informacji specjalnej. Podsystem informacji operatywnej zawiera „statystykę” wyrobów zróżnicowaną według ilości, wartości i udziału

rynkowego, dane dotyczące struktury wyrobów i klientów potrzebne do selekcji rynków i analizy rejonów według ilości, wartości i udziału w rynku a także do badania odchyleń negatywnych. Podsystem ten informuje o tym, jaka jest całkowita sprzedaż w danym momencie, jakie rynki są dla przedsiębiorstwa interesujące (objętość rynku), jaki jest udział poszczególnych segmentów w ogólnym rynku, jakie są trudności w sprzedaży i możliwości jej zwiększenia. Dostarcza on więc danych do podejmowania decyzji, które dotyczą w zasadzie zjawisk powtarzalnych, stosunkowo łatwych do identyfikacji i oceny przez pracowników marketingu znających rynek. Toteż jest on narzędziem realizacji bieżących zadań przedsiębiorstwa i rutynowych zachowań wobec klientów i odbiorców. Podsystem informacji specjalnej dostarcza danych do rozwiązywania problemów o charakterze strategicznym, a także dokonywania ocen specjalnych, jak np. oceny „dojrzałości” wyrobu, rentowności jego produkcji, celowości wydatków na reklamę, sprzedaż i promocję, aby utrzymać udział w rynku, celowości wychodzenia z rynku (harvesting) itp. Informacje zasilające ten podsystem pochodzą najczęściej z badań bezpośrednich, szczegółowych (ankietowych, obserwacji rynku itp.) pełniej opisujących dane zjawisko czy proces i lepiej pozwalających zrozumieć jego naturę (np. spadek sprzedaży, zmiany konkurencji itp.)<sup>11</sup>. Rolą tego systemu jest przede wszystkim dostarczanie informacji pozwalających na sporządzanie własnych diagnoz i prognoz, podejmowanie odpowiednich środków zaradczych, poszukiwanie nowych rynków zbytu i wytyczanie przyszłych kierunków rozwoju firmy.

Informacje gromadzone w obu tych podsystemach powinny być dostosowane do zadań, jakie realizują poszczególne działy firmy i skorelowane z jej celami strategicznymi. Powinny one w każdym przypadku umożliwiać analizę

---

<sup>11</sup> Szczególnie ważne są tutaj informacje o konkurentach. Ich pozyskiwanie jest jednak bardzo trudne, ale możliwe. Konkurenci dostarczają danych o sobie przez ogłoszenia, materiały promocyjne, wypowiedzi swoich osobistości, zmiany kadrowe i ogłoszenia o wolnych posadach. Poza tym rządowi i inwestorom dostarczają informacji w formie sprawozdań, prospektów, zaświadczeń i wszelkiej pożądaney dokumentacji. Ukazują się też publikacje pisane o nich przez postronne osoby, oceny ich wyrobów a także czasopisma przemysłowe. Fachowcy potrafią te dane właściwie ocenić i zinterpretować (Por. M. Porter, *Strategia konkurencji*, Warszawa, PWE, 1992, s. 86 – 89).

jej szans marketingowych, a więc dawać odpowiedź na następujące pytania: czym jest nasz rynek i kto go tworzy, co kupują konsumenci, kiedy, dlaczego i jak dokonują zakupów, co cenią najwyżej, jak wykorzystują to, co kupują, jakie są możliwości pozyskania nowych klientów, którzy dotychczas nie kupowali naszych produktów lub usług, czego najbardziej klienci pragną, czy produkują to dla nich firmy konkurencyjne i jakie mamy szansę pozyskać ich dla naszych produktów lub usług dzięki stosowanym środkom promocji ?

Aby uzyskać właściwe, tzn. o odpowiedniej jakości informacje o rynku (nie o całym otoczeniu) trzeba przede wszystkim szeroko zdefiniować rynek, uwzględniając wszystkich potencjalnych użytkowników końcowych, tak aby można było określić rzeczywiste siły napędowe popytu i zmniejszyć ryzyko niespodziewanego wprowadzenia na rynek substytutu<sup>12</sup>. Trzeba też (na podstawie grup użytkowników końcowych lub rodzajów sprzedaży) dokonać segmentacji rynku, traktując nabywców jako reprezentantów zróżnicowanych cech (np. różne dochody, różny wiek, tradycje konsumpcyjne, różny zakres doświadczeń w obcowaniu z danym towarem lub usługą), gdyż owe cechy wpływają najczęściej na zróżnicowanie wymagań dotyczących walorów sprzedawanych towarów i usług, oczekiwań i preferencji oraz sposobów reagowania na oferty rynkowe. Następnie trzeba przewidzieć siły napędowe popytu w każdym segmencie rynku i ocenić jakim będą one podlegać zmianom. Rozważając podziały rynku można wykorzystać posiadane dane o rozmiarach segmentów i przeprowadzić dodatkowe badania, aby uzyskać niezależną ocenę. Potrzeba takiego działania zależy oczywiście od kompletności i wiarygodności posiadanych informacji. Duże znaczenie może mieć tutaj określenie jak mogą się zmieniać w przyszłości te czynniki, o których trudno jest obecnie *znaleźć* objaśniające dane. Toteż warto się zastanowić jakie wydarzenia w najbliższej przyszłości mogą spowodować dramatyczną zmianę przewidywań, zwłaszcza gdy na horyzoncie gromadzą się niepewności (słabe

---

<sup>12</sup> *Informacje są odpowiedniej jakości, jeśli są obiektywne, istotne dla sprawy, dostępne w odpowiednim czasie, a także porównywalne oraz związane (Por. T. Szapiro, Dane ważne jak kapitał, „Businessman Magazine” 1994, nr 2, s. 50 – 52).*

sygnały)<sup>13</sup>. Umożliwi to lepszą identyfikację potencjalnego ryzyka i lepsze wyniki w przewidywaniu. Można tutaj poprzestać na ocenach ekspertów lub na prostych regresjach do prognozowania odchyleń w popycie.

Aby można było łatwiej przewidzieć niepewności i podjąć w odpowiednim czasie potrzebną działalność na rynku (np. przygotowanie się do odparcia ataku konkurencji) warto zorganizować w firmie tzw. monitoring – nowy system wczesnego ostrzegania i sygnalizowania szans rynkowych<sup>14</sup>. Próbę organizacji takiego systemu prezentuje rysunek 3.3.

System monitoringu umożliwia stałe obserwowanie nie tylko rynku, ale także ważnych dla przedsiębiorstwa dziedzin życia w celu poznania pojawiających się tendencji rozwoju i wykorzystania swoich zalet wśród konkurencji i na rynku dla szybkiej i elastycznej reakcji na sygnały zewnętrzne. Jest to szczególnie ważne dla aktywnego osiągnięcia celów. Rozszerzenie wiadomości o zmianach na rynku jest potrzebne po to, aby nie zaprzepaścić szans, rozpoznać na czas zbliżające się zagrożenia i dostosować przedsiębiorstwo do zmieniających się trendów.

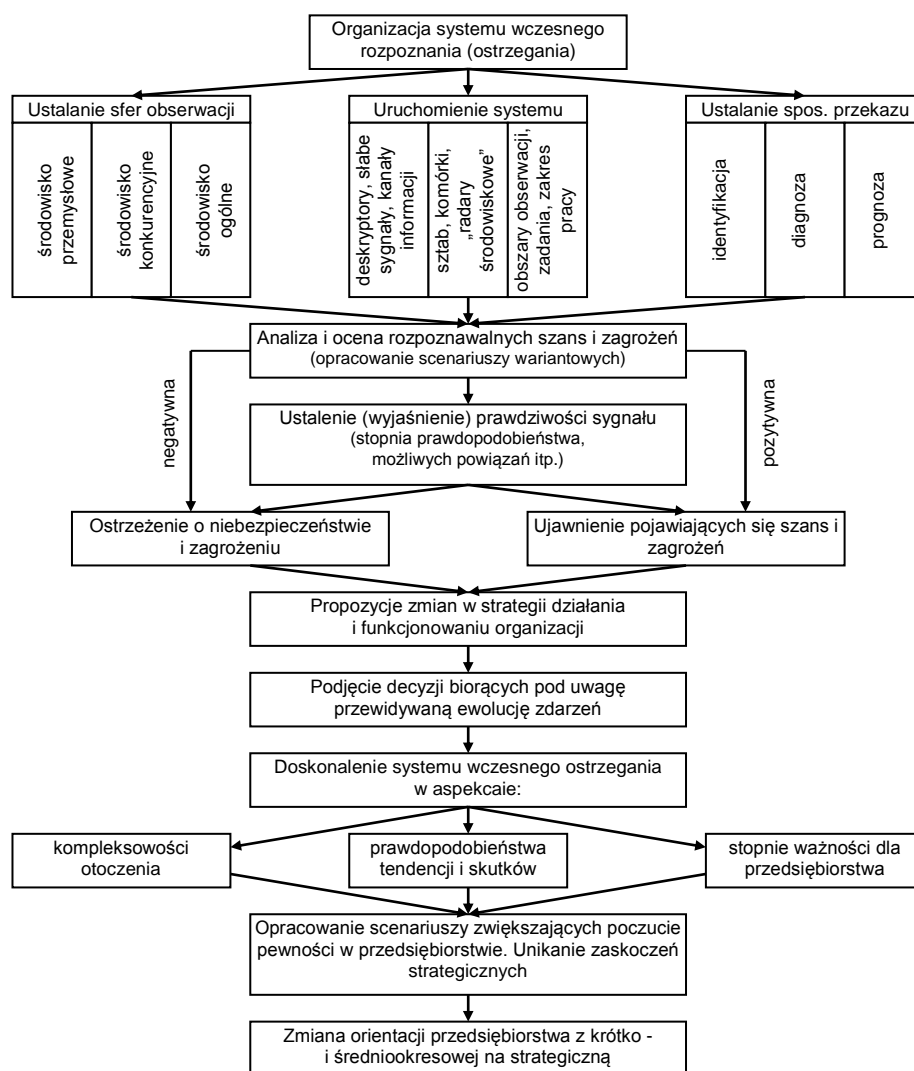
Źródłami informacji dla tego systemu mogą być:

- statystyki i informacje z badań naukowych, informacje z instytutów badania koniunktur;
- dzienniki i czasopisma fachowe;
- Internet;
- śledzenie środków masowego przekazu a zwłaszcza programów telewizji satelitarnej;

---

<sup>13</sup> *Wczesne sygnały o wystąpieniu gwałtownych zmian w przyszłości, które mogą firmie bardzo utrudnić ocenę m.in. możliwego (posybilnego) popytu nazywa się „słabymi sygnałami”. Są to zwiastuny zagrażających firmie tendencji lub zdarzeń, które będą silnie na nią oddziaływać w przyszłości (J.K. Hunek, Systemy wczesnego ostrzegania, „Przegląd Organizacji” 1989, nr 5, s. 27 – 29 i 45).*

<sup>14</sup> *Pojęcie „monitoringu” przyjęło się od kilku lat w firmach zachodnich. Jest to działalność będąca elementem „public relations” mająca na celu poznanie pojawiających się tendencji rozwoju oraz zgłaszanie ich kierownictwu w celu modyfikacji przedsiębiorstwa i strategii jego działania na rynku i w otoczeniu, co może przyczynić się do osiągnięcia sukcesu także w krótkim czasie.*



Rysunek 3.3. Wczesne rozpoznanie w strategii przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

- biuletyny i gazety zakładowe, prospekty i katalogi;
- wykłady specjalistyczne, narady i konferencje naukowe (w tym interdyscyplinarne i międzynarodowe);

- informacje branżowe i wiadomości giełdowe, targi, giełdy towarowe i wystawy;
- sprawozdania z badań rynku (zwłaszcza Instytutu Badania Rynku);
- raporty służb pracujących na zewnątrz przedsiębiorstwa;
- informacje z izb handlowych i przemysłowych, ambasad i konsulatów;
- reklamacje klientów i narady z klientami;
- własne badania rynku.

Każde przedsiębiorstwo powinno jasno określić najważniejsze i najlepsze źródła informacji (pierwotne i wtórne)<sup>15</sup>, czyli najważniejsze swoje odniesienia i wagę tych odniesień, a także wyodrębnić komórkę sztabową zajmującą się zbieraniem, gromadzeniem i przekazywaniem kierownictwu odpowiednio uporządkowanych i skondensowanych informacji zgodnie z tzw. odwróconą piramidą informacyjną .

Mając takie informacje o rynku można precyzyjniej określać popyt, a tym samym dokonywać rozsądnej alokacji nakładów inwestycyjnych i bardziej efektywnie konkurować na rynku<sup>16</sup>.

System informacji marketingowej uważany jest przez wielu specjalistów za podstawowy subsystem informacyjnego systemu zarządzania, gdyż integruje on kilka systemów, a mianowicie wewnętrzny system rozliczeń (rachunkowości) system „inteligencji” marketingowej, system analiz marketingowych i system badań marketingowych<sup>17</sup>. Toteż system ten powinien

---

<sup>15</sup> Źródła informacji rynkowych można podzielić na dwa rodzaje:

- źródła pierwotne, tj. takie, które ujmuje informacje zebrane pod kątem określonych potrzeb marketingowych, uzyskiwane najczęściej w drodze badań ankietowych i obserwacji rynku;
- źródła wtórne, tj. takie, z których można czerpać informacje już wcześniej zebrane i opracowane dla innych celów (m.in. publikacje statystyczne, opracowania instytutów badawczych, informatory branżowe itp.) (Por. A. Wiśniewski, Źródła informacji marketingowej, „Życie Gospodarcze” 1992, nr 46, s. 23).

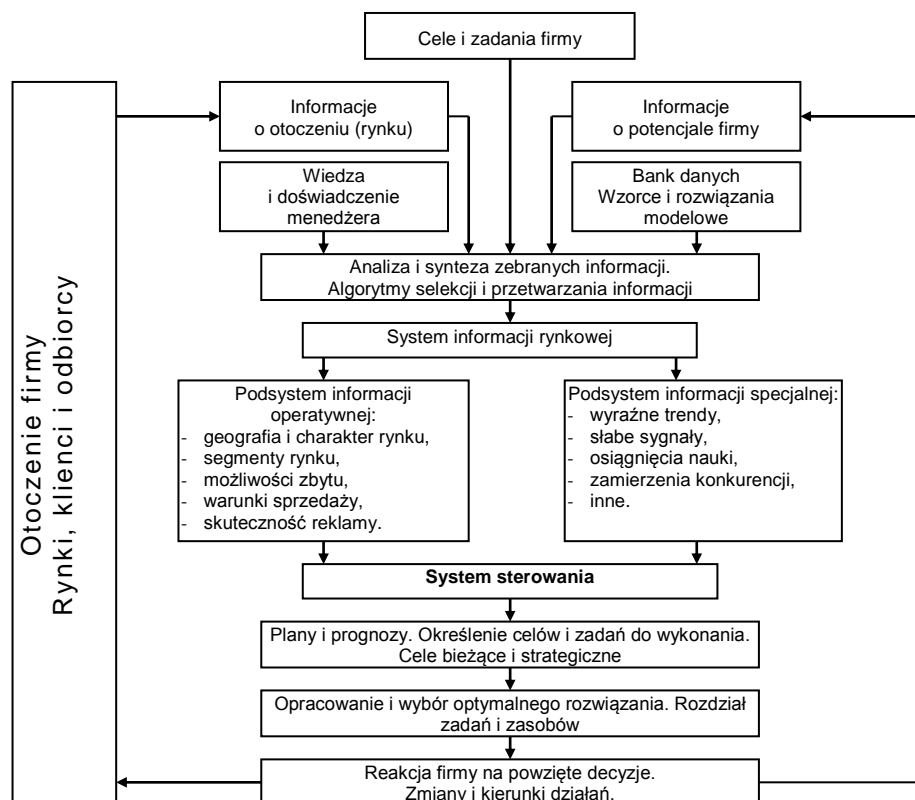
<sup>16</sup> Zob. M. Szczepaniec, Informacje rynkowe a sukces ekonomiczny firmy, „Marketing i Rynek” 2000, nr 2, s. 22-26.

<sup>17</sup> G. Lancaster, L. Massingham, *Marketing Management*, McGraw – Hill, London 1993, s.276 - 277). Inteligencja marketingowa to zestaw procedur i źródeł (oprogramowanie) używanych do zdobywania informacji o zachowaniu się i rozwoju środowiska marketingu (A. Palmer, I. Worthington, *The Business and Marketing Environment*, McGraw – Hill, London 1992, s. 10).



być dobrze zaprojektowany i tak zorganizowany, aby odpowiadał on rzeczywistym potrzebom i specyfice danego przedsiębiorstwa.

Jest to dość trudne zadanie, gdyż nie ma systemów uniwersalnych, a więc gotowych schematów do wykorzystania. Niemniej pewne zależności, jakie występują między systemem kierowania a systemem informacji, mają charakter powszechny. Pozwala to na konstruowanie pewnych modeli jako wzorców dla rozwiązań szczegółowych. Przykładowo taki model prezentuje rysunek 3.4.



Rysunek 3.4. Marketingowy system informacji

Źródło: opracowanie własne.

**Strategiczny system informacji** powinien stanowić klucz do strategicznego zarządzania; określania celów, formułowania wizji, projektowania oraz wdrażania strategii<sup>18</sup>. Wobec rosnącej złożoności powiązań firmy z otoczeniem i poszerzania się obszaru niepewności, potrzebny jest taki system, który będzie pozwalał na wczesne rozpoznanie i identyfikację „zagadnień strategicznych” i umożliwiał firmie szybkie przygotowanie się na zmiany, żeby zapobiec negatywnym konsekwencjom, tj. zaskoczeniom strategicznym (tzw. pułapkom strategicznym), zwłaszcza ze strony konkurencji.

Toteż strategiczny system informacji buduje się głównie pod kątem zwiększenia pozycji konkurencyjnej firmy w danym sektorze jej działania<sup>19</sup>. Taką potrzebę jego projektowania wyjaśnia rysunek 3.5. Wynika z niego konieczność zwrócenia przez firmę uwagi na te obszary, w których działanie może przynieść największe korzyści i te, w których występujące trendy przypuszczalnie będą miały największe znaczenie jako okazje lub zagrożenia.

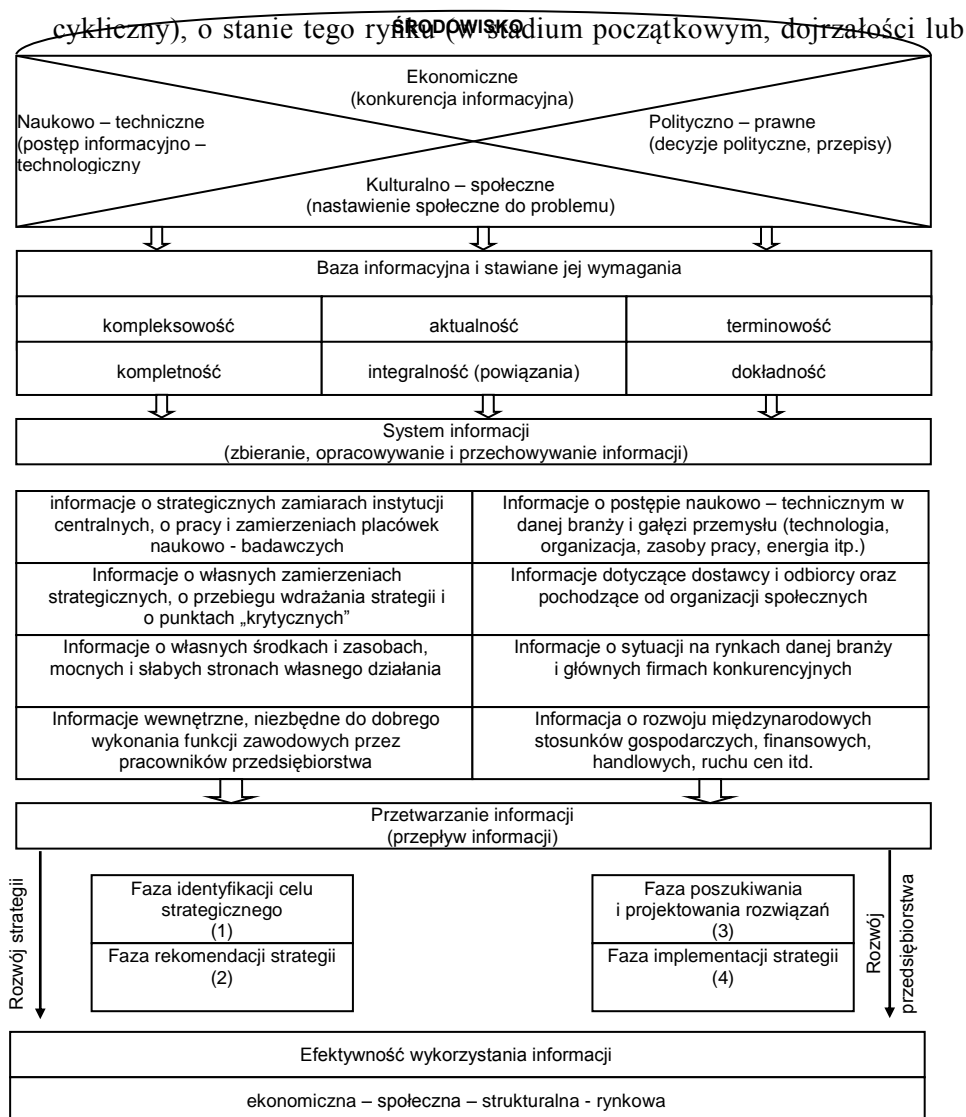
System ten powinien zawierać zwłaszcza:

- informacje o strategicznych zamiarach instytucji centralnych, o pracy i zamierzeniach placówek naukowo-badawczych;
- informacje o postępie naukowo-technicznym w danej branży i gałęzi przemysłu (technologia, organizacja, energia, marketing itp.);
- informacje o rozwoju międzynarodowych stosunków gospodarczych, finansowych, handlowych, ruchu cen itp.;
- informacje dotyczące dostawców i odbiorców oraz pochodzące od organizacji społecznych;
- informacje o sytuacji na rynkach danej branży i w głównych firmach konkurencyjnych, o charakterze każdego rynku (regularny, sezonowy lub

---

<sup>18</sup> Ch. W.L. Hill, G.R. Jones, *Strategic Management*, Houghton Mifflin Company, Boston 1992, s.22 – 24.

<sup>19</sup> B.C. McNurlin, R.H. Sprague, *Information System Management in Practice*, Prentice – Hall, New Jersey 1989, s. 89 – 64.



Rysunek 3.5. Strategiczny system informacji

Źródło: opracowanie własne.

- informacje o zasobach pracy, ich wielkości, tendencjach kształtowania się w różnych zawodach i przesunięciach tych tendencji;
- informacje o własnych zamierzeniach strategicznych, przebiegu wdrażania strategii i punktach „krytycznych” (najważniejszych zadaniach);
- informacje o własnych środkach i zasobach, mocnych i słabych stronach swego działania;
- informacje wewnętrzne niezbędne do dobrego komunikowania się pracowników i spełniania swoich obowiązków zawodowych.

Właściwej jakości informacje (systematyczne, obszerne, najnowsze, uporządkowane według potrzeb poszczególnych szczebli) może zapewnić tylko dobrze zorganizowany system informacji, rozumiany jako zintegrowany zespół ludzi, środków i metod (programów) zbierania (wyszukiwania), kodowania, przechowywania, przetwarzania, odnajdywania, komunikowania, dekodowania, aktualizacji i użytkowania danych potrzebnych kadrze kierowniczej do podejmowania decyzji i kierowania<sup>20</sup>. System ten, jeśli ma być skuteczny, nie może się ograniczać do dostarczania informacji, ale musi zapewniać także konsekwentną i koncepcyjną analizę oraz wykorzystanie informacji w działalności przedsiębiorstwa<sup>21</sup>. Należy więc dążyć do tego, aby przy jego organizowaniu były spełnione warunki wymagane przy sporządzaniu informacyjnego systemu zarządzania.

System informacji musi być ciągle aktualizowany. Musi więc zawierać nowe, wartościowe informacje, gromadzone w odpowiedniej bazie danych.

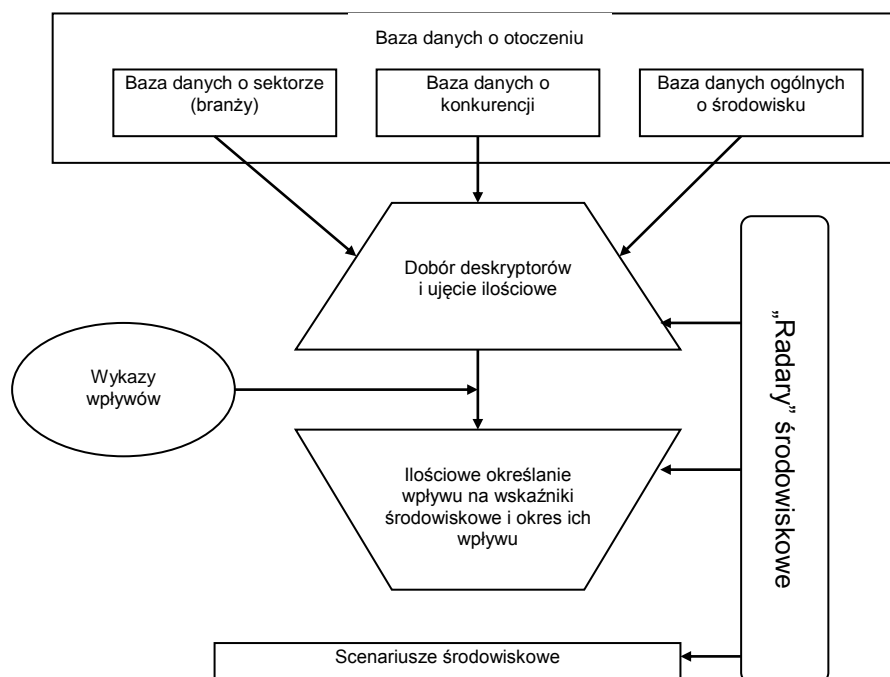
Poglądowo organizację czerpania i gromadzenia takich informacji prezentuje rysunek 3.6.

---

<sup>20</sup> Według T. Lucey'a informacyjny system zarządzania (Management Information System – MIS) to „system służący do przekształcenia danych płynących ze źródeł zewnętrznych i wewnętrznych w informacje i zapewnienia w sposób dogodny łączności dla wszystkich szczebli i poziomów zarządzania umożliwiającym menedżerom podejmowanie aktualnych i efektywnych decyzji dotyczących planowania, kierowania i kontroli działań, za które są oni odpowiedzialni” (T.Lucey, *Management Information Systems*, Guernsey Press, Yale 1991, s. 2).

<sup>21</sup> Por. J. Kisielnicki, *Informatyczna infrastruktura zarządzania*, PWN, Warszawa 1993, s. 32 – 37.





Objaśnienia:

- Deskryptory – w każdym z obszarów otoczenia (środowiska) istnieją różne czynniki wpływające na środowisko. Czynniki te nazywane są deskryptorami środowiska, ponieważ objaśniają dynamikę obszarów poprzez tendencje, wydarzenia, fakty.
- „Radary” środowiskowe – odpowiedni pracownicy, znający dobrze większość dziedzin przedsiębiorstwa, mający wyczucie nowych tendencji i umiejący formułować kluczowe problemy.

Wykazy wpływów: wpływ różnych czynników na wskaźnik środowiskowy (deskryptor) – powiązania między czynnikiem pierwotnym a wskaźnikami środowiskowymi (pozytywne lub negatywne). Np. powiązanie pomiędzy popytem a ceną (cena jako deskryptor) jest pozytywne, powiązanie między podażą a ceną jest negatywne.

Rysunek 3.6. Budowa bazy danych o otoczeniu

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa uzyskują dostęp do olbrzymich zbiorów informacji na skalę uprzednio nie znaną. Ale tylko nieliczne zwracają uwagę na barierę informacji. Im szerszym i bogatszym zakresem informacji dysponuje

kierownictwo przedsiębiorstwa tym łatwiej może kontrolować rzeczywiste codzienne potrzeby i możliwości zarządzania i tym pewniej kształtować jego przyszłość i stosunki z otoczeniem. Informacje dla potrzeb zarządzania, które w nowoczesnym przedsiębiorstwie powinno stanowić sztukę mobilizowania i pobudzania energii i inteligencji wszystkich przyczyniających się do wypełniania jego zadań, nie mają jednorodnego charakteru i nie mogą też być jednakowo stosowane według przyjętych schematów. Inaczej wykorzystuje się informacje dotyczące podejmowania decyzji, zwłaszcza zaś o znaczeniu strategicznym, inaczej informacje decydujące o strukturze komunikacji między ludźmi.

W podejmowaniu decyzji słuszne i pożądane jest wprowadzanie technologii komputerowej i trzeba się też liczyć ze wzrostem jej znaczenia i wzmoczoną ekspansją. Nie jest natomiast wskazane stosowanie takiej techniki przy komunikowaniu, gdyż powoduje ono u pracowników poczucie odosobnienia i samotności. Nie czują się oni współodpowiedzialnymi członkami firmy, lecz raczej pomocnikami w anonimowej organizacji pracy, która kontakt osobisty z przełożonym zastępuje kontaktem z informacją. Często przytłacza ich kompleksowość zadań, mała przejrzystość spraw organizacji, niejasność podejmowanych decyzji, które muszą realizować itp. Pracownicy pragną być w pełni poinformowani o wszystkim, co ma związek z ich zadaniami i sprawami osobistymi, ale także i z przyszłą działalnością przedsiębiorstwa. Chcą oni mieć orientację „w przyszłości” przedsiębiorstwa, przy czym dążą nie tyle do rozwiązań optymalnych, co do satysfakcjonujących, tj. takich, które zapewniają urzeczywistnienie ich aspiracji.

Informacje dotyczące komunikacji powinny być więc przekazywane przez bezpośrednich zwierzchników. Tak przekazywane informacje cieszą się u pracowników największym zaufaniem, zwłaszcza jeśli zwierzchnicy ci okazują zdecydowanie, wysokie umiejętności techniczne, otwartość, rzetelność, stanowczość i zdolności do utrzymania dyscypliny. Informacje dotyczące przyszłości przedsiębiorstwa (przewidywanych zmian strukturalnych, technicznych i organizacyjnych, przeżywanych trudności, przyjętych dróg

wyjścia itp.) powinny być przekazywane otwarcie przez dyrekcję a nie przez związki zawodowe. Dyrekcja też powinna często sama komunikować się z pracownikami, prowadzić z nimi konsultacje i zbierać ich opinie nad wprowadzaniem jakichkolwiek zmian, które wpływają na ich życie. Świadomość, że dyrekcja jest z pracownikami i przyjmuje do wiadomości ich problemy i stara się im pomóc, stwarza klimat zaufania i otwartości nie tylko do informacji od niej pochodzących, ale i do podejmowanych przez nią decyzji. Im większe są „wartości” komunikatywne przekazywanych informacji, tym lepsza jest atmosfera w pracy, a dobra atmosfera w przedsiębiorstwie to dobre wzajemne kontakty oparte na zaufaniu - to lepsza motywacja i wyższa efektywność organizacji, zapewniająca lepsze współdziałanie i wyższą produktywność przedsiębiorstwa.

Stałe pozyskiwanie potrzebnych informacji, dostarczanie podwładnym na czas tych informacji, które są niezbędne dla realizacji ustalonych zadań należy do najważniejszych obowiązków kierownictwa. Każdy współczesny menedżer musi przewidywać kanały informacyjne, definiować węzły informacyjne, wynajdować metody, aby z mnogości danych wyławiać istotne informacje i przekazywać je w formie odpowiednio przygotowanej konkretnym odbiorcom. Musi też stosować nowe instrumenty gromadzenia, przetwarzania i przekazywania informacji, jak np.: monitory tekstowe, banki danych, specjalistyczne systemy komputerowe przetwarzania tekstów i informacji. Musi więc opanować nowoczesny sposób myślenia wieku informatyki. Bez tych umiejętności przetwarzania i wykorzystania informacji będzie miał trudności w sprawowaniu swoich funkcji, gdyż informacje dzisiaj decydują o jakości procesu zarządzania.

Właściwe informacje i właściwy ich przepływ w firmie wywierają duży wpływ na zachowanie się kierownictwa i pracowników, a także na jakość podejmowanych decyzji. Umożliwiają one uchwycenie zachodzących zmian, formułowanie właściwych założeń, opracowanie alternatyw w celu wykorzystania przyszłych możliwości, dobór najbardziej prawdopodobnych działań w przyszłości, a nade wszystko ułatwiają one integrację produkcji i marketingu, która jest warunkiem i podstawą rozwoju każdej nowoczesnie



zarządzanej firmy. Kierownictwo przeto powinno uczynić zarządzanie procesem przekształcania informacji w działanie, a same informacje z czynnika kosztu przekształcić w czynnik dochodu. Musi ono bowiem zdawać sobie sprawę z faktu, że w obecnych czasach możliwie obiektywna i godna zaufania informacja to katalizator zarządzania, który scala wszystkie jego funkcje i że nie da się już mówić o skutecznym zarządzaniu, pomijając jego aspekty informacyjne. Powinno ono zatem w praktyce kierować się pewnymi zasadami gospodarowania informacjami i ich wykorzystania w operatywnym i strategicznym zarządzaniu. Zasady te prezentuje tabela 3.3. Zasady te warto konsekwentnie stosować, gdyż dobry system informacyjny skraca efektywny czas przetwarzania danych, pozwalając skoncentrować się na zarządzaniu efektywnością firmy.

## **2. Diagnozowanie i analiza strategiczna makrootoczenia**

### **2.1 Otoczenie firmy i jego rodzaje**

Zamierzenia strategiczne firmy muszą odzwierciedlać przyszłe szanse, a nie dzisiejsze problemy, zaś strategia powinna korzystnie ukierunkować jej rozwój, uwzględniając nowe wyzwania i wymagania rynku, którym będzie ona musiała sprostać, a więc zawierać nowe sposoby działania, które będą efektywne w przyszłości. Oznacza to konieczność wychodzenia poza aktualne czynniki sukcesu i nie tylko dopasowywanie przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia, lecz także rozwijanie nowych kompetencji w celu wykorzystania szans dla podejmowania nowej działalności.

Aby stworzyć takie kompetencje i właściwie wykorzystać szanse pozwalające na urzeczywistnienie celów, do których przedsiębiorstwo dąży, trzeba dobrze rozpoznawać i określić posiadany potencjał własny i obszar działania oraz możliwe do zaistnienia zmiany i konfiguracje. Trzeba więc właściwie zdiagnozować obecne i przyszłe możliwości, szanse i zagrożenia, odpowiednio przetworzyć pozyskane informacje (ważne strategicznie) i sformułować opcję działania, opartą na rzetelnych argumentach i dyskusji, aby pomniejszyć tzw. strategiczną sferę niepewności (atrakcyjność branży, konkurenci, nowe technologie itp.) i uwiarygodnić antycypowane zmiany w

otoczeniu<sup>22</sup>. W tym celu trzeba przeprowadzić badania diagnostyczne polegające na rozpoznaniu istniejącego stanu rzeczy i jego przyczyn oraz przewidywanego dalszego rozwoju.

Tabela 3.3. Zasady dotyczące wykorzystania przez menedżerów informacji w zarządzaniu

Lp	Zasada	Interpretacja zasady
1	Informacje dostarczają materiał umożliwiający koordynację procesu zarządzania pod każdym względem.	Menedżerowie w swojej działalności, inteligentnie wykorzystują informacje. Systematyzują oni zbieranie oraz dystrybucję danych i informacji, wykorzystując do tego skomputeryzowane sieci. <b>Dane</b> - to fakty, oceny lub opinie (często podawane w formie numerycznej) pozbawione szczególnego znaczenia czy pożytku. <b>Informacje</b> - to dane przetworzone w celu nadania im użyteczności. Dane są zbierane lub generowane z dwóch źródeł: 1) źródeł wewnętrznych, 2) źródeł zewnętrznych. Obecnie występuje trend łączenia zbieranych danych w komputerowych plikach, ułatwiających dostęp, wyszukiwanie i aktualizację. Taki plik (system plików) nazywany jest <b>bazą danych</b> .
2	System informowania kierownictwa (SIK) tworzy sieć informacji niezbędnych do planowania, kontroli i podejmowania decyzji.	W celu przeprowadzenia selekcji i wybierania potencjalnie użytecznych (cennych) informacji, które są istotne dla zarządzania organizacją (firmą), w coraz szerszym zakresie stosuje się systemy informowania kierownictwa (SIK). Są to zorganizowane zbiory procesów, zaopatrujących kierownictwo (menedżerów) w informacje wspomagające sprawne podejmowanie decyzji. Procedury SIK obejmują: zbieranie, analizowanie i przekazywanie informacji z przeszłości, teraźniejszości oraz na temat przyszłości - z wewnątrz i z zewnątrz organizacji (firmy). Informacje, które menedżerowie uzyskują za pomocą SIK: - służą jako zestawienie wyników, ukazujących konkretne osiągnięcia, - zwracają uwagę na problemy, - dostarczają wskazówek do prowadzenia badań i planowania. SIK nie musi być w pełni skomputeryzowany, ani nawet elektroniczny, powinien jednak: - ponad wszystko być użyteczny, - dostarczyć informacje na czas, - nie być zbyt kosztowny.
3	Systemy komputerowe umożliwiają zbieranie, przetwarzanie, wyszukiwanie i przekazywanie informacji.	Większość współczesnych SIK nie mogłaby istnieć bez komputerów. SIK w dużych organizacjach (firmach) są uzależnione od ogromnej pojemności komputerów (przy przetwarzaniu i przechowywaniu danych) oraz od możliwości wykonywania różnych czynności z tymi danymi - z <b>bardzo dużą prędkością</b> .
4	Systemy wspomagające podejmowanie decyzji pozwalają menedżerom na planowanie, monitorowanie i kontrolę bez opuszczania własnego stanowiska pracy.	Bardzo ważną sprawą w pracy menedżerów jest doskonalenie ich stanowisk pracy za pomocą komputerowych systemów wspomagających podejmowanie decyzji. Skomputeryzowane stanowisko pracy pozwala menedżerowi na szersze stosowanie zasady <b>zarządzania przez wyjątki</b> , które jest sposobem raportowania o niezgodnościach.
5	Analiza statystyczna nadaje wartościowy matematyczny wymiar interpretacjom i wykorzystaniu informacji w zarządzaniu.	<b>Statystyka</b> posiada dwa znaczenia: 1) odnosi się do zbioru liczbowo wyrażonych danych; 2) obejmuje: metody zbierania danych, sztukę podsumowywania i przedstawiania danych, sztukę i naukę o interpretowaniu i wyciąganiu wniosków z tych danych.

Źródło: B. Pelka, Zarządzanie przedsiębiorstwami i menedżeryzm, Orgmasz, Warszawa 1996, s. 136.

<sup>22</sup> Por. H. Steinmann, B. Kustermann, W poszukiwaniu nowego modelu zarządzania; „Organizacje i Kierowanie” 1997, nr 2, s. 17.

Dla sporządzenia takiej diagnozy wykorzystuje się analizę strategiczną. Oznacza ona badanie i identyfikowanie stanów i przyszłych zmian oraz tendencji tych zmian w otoczeniu i potencjale firmy w celu określenia jej szans, możliwości rozwoju i pozycji wśród konkurencji. Ma ona charakter systemowy i diachroniczny, co oznacza, że akcent położony jest w niej na współzależnościach organizacji i środowiska (otoczenia) i na zmianach w środowisku, gdyż jego ewolucja ma większe znaczenie niż reguły działania wewnątrz organizacji<sup>23</sup>. Analiza ta jest podstawowym narzędziem kształtowania strategii, gdyż bada ona zjawiska i podmioty z punktu widzenia interesu przedsiębiorstwa jako całości, a więc umożliwia<sup>24</sup>:

- Ustalanie długookresowych celów i zadań przedsiębiorstwa;
- Oszacowanie prawdopodobnych trendów gospodarki, technologii, polityki i konkurencyjnego otoczenia;
- Identyfikacji potencjalnych okazji oraz zagrożeń realizacji celów i zadań;
- Rozwój strategii działania i alokacji zasobów przeciwdziałających zagrożeniom i wykorzystującym korzystne okazje.

Analiza strategiczna odnosi się do wewnętrznych i zewnętrznych przedsięwzięć przedsiębiorstwa, działań jego konkurentów oraz zmian pozostałego otoczenia i służy identyfikacji i wykorzystaniu szans jego efektywnego działania. Celem analizy strategicznej jest<sup>25</sup>:

- Identyfikacja szans i zagrożeń generowanych przez otoczenie, w kontekście dalszego rozwoju przedsiębiorstwa;
- Możliwe wczesne wykrycie wszelkich nieprawidłowości w funkcjonowaniu samego przedsiębiorstwa oraz ich przyczyn;
- Samookreślenie przedsiębiorstwa i ustalenie jego miejsca na rynku w relacji do głównych konkurentów (ocena tożsamości i wizerunku firmy);

---

<sup>23</sup>Por. G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1998, s. 11

<sup>24</sup>J. Duraj, *Analiza ekonomiczne przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1993, s. 18.

<sup>25</sup>I. Penc - Pietrzak, *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą*, C. H. Beck, Warszawa 2003, s. 2.

- Stworzenie podstaw merytorycznych i programowych do podjęcia koniecznych działań zmierzających do zdynamizowania firmy i uruchomienia niezbędnych procesów rozwoju;
- Konfrontacja (bilans) szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu oraz silnych i słabych stron przedsiębiorstwa w celu zdefiniowania wariantów strategii rozwoju, a w konsekwencji planów i programów strategii zarządzania;
- Identyfikacja silnych i słabych stron pod kątem możliwości budowania przewagi konkurencyjnej;
- Optymalizowanie portfela produkcyjnego oraz ogólna ocena ryzyka związanego z wprowadzeniem poszczególnych rodzajów działalności;
- Określenie możliwości tworzenia wartości dodanej dla klientów i innych interesariuszy.

Pełna analiza strategiczna składa się z trzech etapów:

- analizy makrootoczenia,
- analizy otoczenia konkurencyjnego,
- analizy potencjału przedsiębiorstwa.

Oznacza to, że diagnozowanie firmy dla potrzeb opracowania strategii rozwoju wymaga jednoczesnego badania firmy i jej otoczenia.

Każde przedsiębiorstwo działa w określonym środowisku, które charakteryzuje się określonymi cechami regionalnymi, ekonomicznymi, politycznymi, kulturowymi i technologicznymi i które tworzy mu określone warunki działania, stwarza różne zagrożenia, którym się musi ono przeciwstawić lub szanse, które może ono wykorzystać dla poprawienia swojej sytuacji. Środowisko to określa się mianem otoczenia i traktuje się je jako zespół warunków i czynników, które decydują o powodzeniu lub niepowodzeniu w osiągnięciu celów przedsiębiorstwa.

Otoczenie definiuje się różnie i różnie też się je klasyfikuje. Zazwyczaj przyjmuje się następujące definicje:

- Otoczenie przedsiębiorstwa to całokształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących jego stosunki wymienne, możliwości sprzedaży, zakresy i formy działania oraz perspektywy rozwojowe.
- Otoczenie to układ zewnętrznych obiektów (instytucji) i sił, które oddziałują na funkcjonowanie i możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa oraz utrzymanie korzystnych i udanych transakcji z rynkiem i różnymi partnerami.

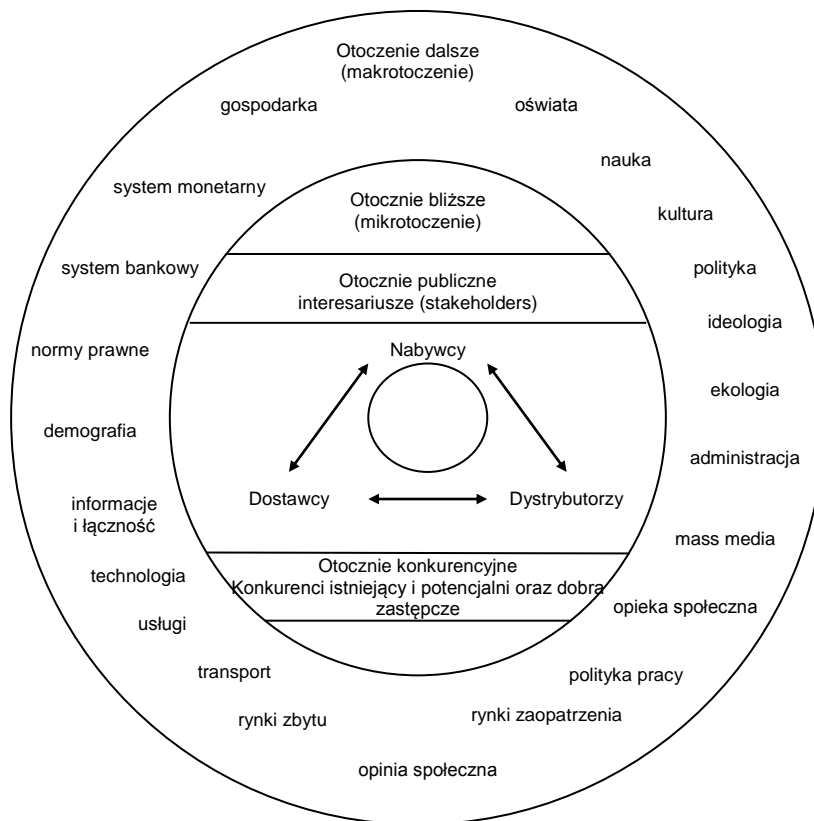
Otoczenie narzuca organizacji większe lub mniejsze ograniczenia, wywiera na nią określone presje, stwarza zagrożenia bądź też okazje, zmuszające ją lub zachęcające do podejmowania określonych działań i wprowadzania zmian. Organizacja by przetrwać i rozwijać się musi swoje otoczenie zaakceptować, a nawet mu służyć. Otoczenie to cechuje stan stałego zaburzenia, czyli jednoczesnej niepewności i złożoności, przeto jeśli organizacja chce w nim prosperować musi się zmieniać, stosownie do zachodzących w nim zmian. Może więc utrzymać się w nim tylko przez adaptację i kształtowanie swej działalności w powiązaniu z wyobraźnią i elastycznością.

Każda organizacja utrzymuje ze swym otoczeniem rozległe związki decydujące o jej funkcjonowaniu. Jest ona po prostu wpisana w kontekst otoczenia. Dlatego musi dobrze rozumieć poszczególne jego komponenty (struktury) i układać sobie z nimi współpracę. Te różne komponenty z różną siłą oddziałują na organizację, stając się zarówno przyczyną głębokich zaburzeń, jak i źródłem korzystnych okazji.

Z tego też względu mówi się o różnych rodzajach otoczenia, stosując różne kryteria ich wyróżniania, a także przypisuje się im różne cechy i znaczenie. I tak na przykład wyróżnia się otoczenie ogólne, przemysłowe, marketingowe, konkurencyjne, kooperacyjne, wrogie, życzliwe, spokojne, burzliwe itp. Generalnie jednak dzieli się otoczenie przedsiębiorstwa na dalsze i bliższe. Prezentuje to rysunek 3.7.

Otoczenie dalsze (ogólne, makroekonomiczne) tworzy warunki działania wszystkich przedsiębiorstw funkcjonujących w danym miejscu i czasie. Są to uwarunkowania w kraju, czy regionie, w którym przedsiębiorstwo działa, takie

jak, wielkość bezrobocia, wykształcenie pracowników, ułatwienia kredytowe, ulgi podatkowe, ograniczenia importowe, uwarunkowania socjokulturowe, technologiczne, systemy wartości, wymagania ekologiczne itp. Mogłoby się wydawać, że układ otoczenia dalszego jest jednakowy dla przedsiębiorstw działających w danym miejscu i czasie. Tak jednak nie jest. Warunki działania różnych przedsiębiorstw nawet na tym samym terenie, zależą od rodzaju ich działalności, stosowanej technologii, formy wartości, kondycji finansowej, rodzaju infrastruktury itp.



Rysunek 3.7. Model otoczenia przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

W ramach tego otoczenia wyróżnia się zazwyczaj następujące elementy:

1. **Otoczenie ekonomiczne** - na które składają się: model gospodarki, majątek narodowy, koniunktura, tempo wzrostu gospodarczego, kursy walutowe, poziom inflacji, stopa spożycia, stopa procentowa, poziom bezrobocia, poziom zadłużenia kraju, stopa oszczędności, poziom prywatyzacji. Każdy z tych wskaźników (których lista nie jest zamknięta) ma decydujący wpływ na funkcjonowanie firmy i budowę jej strategii.
2. **Otoczenie technologiczne** - obejmujące zarówno wytwory fizyczne techniki jak i zasób wiedzy technicznej i technologicznej, z której przedsiębiorstwo może korzystać. Otoczenie technologiczne zmienia się coraz szybciej, stale też zmniejsza się czas między dokonaniem wynalazku a wprowadzeniem go na rynek. Zmiany technologiczne mogą z dnia na dzień spowodować upadek jednych przemysłów i powstanie nowych; stwarza to zarówno szansę jak i zagrożenie ze strony otoczenia.
3. **Otoczenie edukacyjne** - do którego należą takie czynniki, jak: ogólny poziom oświaty w danym społeczeństwie czy regionie, stopień rozwoju specjalizacji, system kształcenia i doskonalenia zawodowego, udział ludzi z wyższym i średnim wykształceniem w całej populacji, dostępność do różnych form zdobywania wiedzy itp. Zmiany w tym otoczeniu, a zwłaszcza w populacji społeczeństwa niosą ze sobą nie tylko określone konsekwencje dla budowy strategii ogólnogospodarczej, ale również dla formułowania strategii przedsiębiorstwa.
4. **Otoczenie społeczne (socjologiczne)** - obejmujące warstwową i klasową strukturę społeczeństwa, ruchliwość społeczną, przedsiębiorczość, pojmowanie ról społecznych (np. pozycja kobiety w społeczeństwie), poziom zabezpieczenia społecznego, organizacje zawodowe i konsumenckie, działalność społeczna państwa (np. w dziedzinie zapobiegania bezrobociu). Otoczenie to może tworzyć szanse strategiczne dla przedsiębiorstw (np. przeciwdziałanie bezrobociu), ale też i stanowić realne zagrożenie dla form zarządzania czy strategii promocji (np. „blokowanie” pewnych wyrobów).

5. **Otoczenie kulturowe** - obejmujące tradycję kulturową i historyczną danego społeczeństwa, dominujący w nim system wartości, normy etyczne i obyczajowe, wzorce postępowania, przemiany systemu wartości itp. Otoczenie kulturowe wywiera zasadniczy wpływ na filozofię i praktykę zarządzania, stosunek człowieka do jego pracy, do klientów i społeczeństwa oraz zasobów przyrody, wpływa na metody motywacji do pracy, wzorce komunikowania się ludzi i style kierowania.
6. **Otoczenie prawne** - zawierające panujący porządek prawny, stopień szczegółowości norm prawnych, zwłaszcza dotyczących powstawania i funkcjonowania organizacji, system rozstrzygania sporów na drodze prawnej itp. Czynniki prawne mają ważny wpływ na poziom szans i zagrożeń dla przedsiębiorstwa: doniosłe i częste zmiany systemu prawnego muszą być uwzględniane w procesie planowania strategicznego pod postacią sprawdzonych informacji.
7. **Otoczenie polityczne** - obejmujące panujący system polityczny, sposób sprawowania władzy, stopień ingerencji czynników politycznych w sprawy gospodarki, polityki kadrowej itp. Polityczne zmiany na szczytach władzy pociągające za sobą zmianę tempa przemian ustrojowych lub inne rozłożenie akcentów w polityce gospodarczej i społecznej są niezwykle ważne dla formułowania strategii firmy i muszą być uwzględniane w programowaniu jej przyszłości. Najważniejszą przemianę ustrojową (polityczną) jest prywatyzacja przedsiębiorstw. Czynniki te muszą być brane pod uwagę w planowaniu strategicznym jako jeden z najważniejszych, określających siłę działania innych czynników i procesy transformacji.
8. **Otoczenie demograficzne** - obejmujące strukturę społeczeństwa według płci i wieku, zasoby pracy i ich mobilność, rozmieszczenie ludności w miastach oraz na wsi, granice wieku emerytalnego itp. Czynniki demograficzne mają dla każdej firmy duże znaczenie, gdyż każda firma musi dostosować strategię personalną do strategii całościowej. Zmiany w zasobach pracy i ich strukturze powodowane np. obniżeniem wieku emerytalnego, reformą kształcenia czy wystąpieniem niżu demograficznego mogą wywołać poważne



zmiany w takich sferach jak: selekcja, szkolenie i rozwój pracowników, ich wzajemne stosunki oraz wynagrodzenie. Mogą one nawet istotnie utrudnić uzyskanie pełnego zaangażowania pracowników w realizację zadań wyznaczonych przez firmę.

9. **Otoczenie infrastrukturalne** - do którego zalicza się urządzenia i instytucje usługowe w dziedzinie transportu, komunikacji, energetyki, ochrony zdrowia i inne niezbędne do należytego funkcjonowania społeczeństwa (społeczności lokalnych) i produkcyjnych działań gospodarki. Infrastruktura decyduje zasadniczo o efektywności wykorzystania zasobów, inwestowania w nowe przedsięwzięcia, sprawności i kosztach funkcjonowania sieci dystrybucji, łatwości komunikowania się, przemieszczania itp. Spełnia więc ważną rolę w podnoszeniu sprawności i dywersyfikacji działania firmy.
10. **Otoczenie ekologiczne** - do którego zalicza się zasoby naturalne i ich dostępność, jakość gleby, system hydrologiczny, klimat a także stopień skażenia i zniszczenia środowiska. We współczesnej gospodarce ochrona środowiska staje się przedmiotem polityki państwa. Sprawia to, że przedsiębiorstwa stają wobec konieczności przestrzegania obowiązujących zasad i norm i muszą tak gospodarować, aby nastawienie na zysk nie zagrażało środowisku. Muszą też wprowadzać innowacje służące zmniejszaniu ilości zanieczyszczeń trafiających do środowiska, a także wprowadzać produkty ekologiczne.
11. **Otoczenie międzynarodowe** - obejmujące głównie normy, reguły gry i rozwiązania instytucjonalne przyjęte w innych krajach, które stwarzają skuteczną konkurencję dla ekonomicznie słabszych partnerów, a także znoszenie zakazów, restrykcji, barier prawnych, celnych i innych powodujących zmianę warunków konkurencji na rynkach światowych. Wzrost konkurencji zagranicznej (np. krajów Unii Europejskiej) może w określonych przypadkach zagrazać celom i priorytetom ustalonym w strategii gospodarczej poszczególnych przedsiębiorstw, a nawet państwa. Może on prowadzić do podniesienia konkurencyjności poprzez działania stymulacyjne, tworzące nową jakość w rozwoju naszych przedsiębiorstw, jak i powodować różnicujące

działania w przeciwnym kierunku, tzn. ograniczać możliwości naszych przedsiębiorstw wskutek dominacji technologicznej i marketingowej firm zagranicznych, produkujących wyroby tańsze i doskonalsze technologicznie. Biorąc więc pod uwagę wpływ otoczenia międzynarodowego trzeba pamiętać, że wszystkie jego elementy stanowią dla firmy szansę bądź zagrożenie i ta świadomość powinna towarzyszyć formułowaniu jej strategii.

Otoczenie bliższe (bezpośrednie, mikroekonomiczne) obejmuje te wszystkie elementy pozostające poza przedsiębiorstwem, które mają bezpośredni wpływ na jego funkcjonowanie, a zwłaszcza na procesy podejmowania decyzji. Są więc nim wszelkie instytucje i jednostki z jakimi dana firma wchodzi w interakcje w procesie swego funkcjonowania. Otoczenie to jest różne dla różnych przedsiębiorstw i może mieć nawet bardzo złożoną strukturę. Firma może też na nie w pewnym stopniu oddziaływać i czynić je sobie przyjaznym. W skład tego otoczenia wchodzi różni ludzie i różne instytucje: społeczność lokalna, konsumenci, odbiorcy produktów i usług, akcjonariusze, dostawcy, konkurenci, urzędy skarbowe i celne, lokalna władza administracyjna i samorządowa, pośrednicy itp. W firmach zachodnich wiele z tych podmiotów określa się mianem stakeholders, czyli „interesariuszy”. Są to osoby lub grupy dysponujące określoną siłą nacisku, zainteresowane działaniem firmy i z których opinią musi się ona liczyć, zanim poweźmie ostateczne decyzje. „Organizacja - piszą G. G. Dess i A. Miller - musi wychodzić naprzeciw potrzebom różnych klientów (various constituencies), jak: konsumenci, dostawcy, pracownicy, właściciele i publiczność w szerokim znaczeniu. Grupy te nazywamy stakeholders (at stake - wchodzi w grę), ponieważ mogą one decydować o sukcesie, bądź klęsce organizacji”<sup>26</sup>.

Lista stakeholders nie może być oczywiście zamknięta, ponieważ w życiu każdej firmy mogą się pojawiać i znikać nowi „zainteresowani”, względnie ich ugrupowania, ze swoistymi powiązaniem uwarunkowanymi nową sytuacją. Żadna firma, rzecz jasna, nie jest w stanie zaspokoić wszystkich, często sprzecznych żądań i oczekiwań wszystkich „interesariuszy”. Musi więc mieć

---

<sup>26</sup> G.G. Dess, A. Miller, *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1993, s. 4.

ogólną orientację o generalnej sile danego interesariusza w sieci instytucji i osób ją otaczających i koncentrować uwagę na tych interesariuszach, którzy mogą mieć największe znaczenia dla jej przyszłych sukcesów i rozwoju.

Analiza otoczenia zarówno bliższego jak i dalszego ma na celu poznanie procesów i zjawisk ważnych dla formułowania i wdrażania strategii, dostosowania jej założeń do zachodzących w tym otoczeniu zmian, a także na otoczenie bliższe, by je uczynić sobie bardziej przyjaznym (np. negocjowanie z dostawcami warunków dostaw, włączanie klientów w proces projektowania produktów, polepszanie usługi posprzedażnej itp.). Obserwowanie otoczenia pozwala zorientować się w jakim kierunku podążają zmiany w poszczególnych obszarach i przewidywać jakie skutki dla przedsiębiorstwa mogą owe zmiany rodzić.

Analizując makrootoczenie należy poszukiwać odpowiedzi na następujące pytania<sup>27</sup>:

- Które czynniki w makrootoczeniu są lub mogą być szansami rozwojowymi dla mojej firmy?
- Jak długo te korzystne trendy w otoczeniu będą się utrzymywały?
- Jakie trzeba mieć umiejętności, aby szanse te w pełni wykorzystać?
- Które czynniki w makrootoczeniu są lub mogą stać się zagrożeniem dla rozwoju mojej firmy?
- Jak długo te niekorzystne trendy będą się utrzymywały?
- Co należy zrobić, aby osłabić lub wyeliminować niekorzystny wpływ tych zagrożeń na moją firmę?
- Czy jest sens inwestowania w firmę przy spodziewanym układzie szans i zagrożeń?
- Czy zmiana dziedziny lub terenu działalności może stworzyć korzystniejszy układ makrootoczenia?

---

<sup>27</sup> M. Romanowska, *Strategia rozwoju i konkurencji, CIM, Warszawa 1998, s. 12.*

Poszukując odpowiedzi na te pytania należy uwzględnić trzy charakterystyki badanego otoczenia, a mianowicie<sup>28</sup>:

- Potencjał otoczenia (hojność otoczenia) – oznacza zdolność stwarzania przedsiębiorstwu możliwości trwania i regularnego wzrostu. Im większy jest ten potencjał, im nacisk na organizacje ze strony otoczenia jest mniejszy, tym wymogi otoczenia, jak zagrożenia, oczekiwania i korzystne okazje są mniejsze i większa jest możliwość kontynuowania dotychczasowych rozwiązań. Przedsiębiorstwo ma też większą swobodę kształtowania swojej strategii, struktury i kultury.
- Złożoność otoczenia, tzn. z jak wielu i jak zróżnicowanych elementów się ono składa. Im otoczenie jest bardziej zróżnicowane, tym bardziej różnorodne powinny być stosowane przez przedsiębiorstwo formy specjalizacji i bardziej kompleksowe metody koordynacji a także złożone formy marketingu. Takie rozwiązania pozwalają przedsiębiorstwu zapewnić sobie większą niezależność. W miarę wzrostu złożoności otoczenia i zacieśniania się sieci ograniczeń potrzebna staje się większa elastyczność działania.
- Niepewność otoczenia, wynikająca z jego dynamiki i niestabilności. Niepewność ta sprawia, że konwencjonalna, tradycyjna teoria i praktyka zarządzania traci użyteczność i na znaczeniu tracą tradycyjne reguły, a zyskują rozwiązania nowatorskie. Trudności z przewidywaniem zmuszają przedsiębiorstwo do stwarzania struktury mniej sformalizowanej i bardziej elastycznej, zarówno co do podziału pracy, jak i mechanizmów koordynacji, a także bardziej zdywersyfikowanego marketingu mix.

Obecne otoczenie jest burzliwe i nieprzyjazne.

Otoczenie burzliwe (turbulencyjne) charakteryzuje się szybkimi zmianami, które są trudne do przewidzenia, jest ich dużo, a zaburzenia powodowane nimi są wielostronne. Często występują one równocześnie w kilku sferach działania firmy i mają charakter kumulatywny (jedne powodują

---

<sup>28</sup> *Strategor, Zarządzanie Firmą, PWE, Warszawa 1997, s. 294.*

przyspieszenie drugich). Typowe cechy takiego otoczenia to: ciągle zmieniający się układ konkurentów i wkraczanie na rynek dużych przedsiębiorstw, ciągle zmiany wyrobów i usług, innowacje techniczne zasadniczo zmieniające technologię wytwarzania, tak że poprzednia staje się przestarzała, gwałtowne zmiany społeczne, zmiany w skali wartości i zachowaniu dużych grup obywateli, nie dające się przewidzieć działania władz państwowych dotyczące tworzenia ram i warunków dla działania różnych organizacji.

Firmy działające w takim otoczeniu muszą być otwarte na jego wpływy. Muszą posiadać otwarte systemy łączności i monitorowania oraz innowacyjne formy organizacji. Kierownictwo musi je widzieć nie jako wąski, zamknięty system właścicieli, kierowników i pracowników, lecz jako część systemu otwartego obejmującego również dostawców, odbiorców, konkurentów, administrację państwową i lokalną, a także wiele innych grup działania. Firmy muszą więc mieć struktury nowoczesne i podejmować działania wymagające dużego zróżnicowania i elastyczności.

Takie otoczenie utrudnia bardzo skuteczne utrzymanie się w biznesie i podejmowanie racjonalnych decyzji zmieniających zagrożenia w szansę, wniesienia nowego wkładu w rozwój firmy. Stawia ono przed menedżerami kształtującymi biznes jutra wyjątkowo trudne zadanie. Wskazuje na to wyraźnie „guru” amerykańskiego zarządzania Peter F. Drucker. „Bo jedno jest pewne - pisze Drucker - menedżerom przyjdzie pracować i zdobywać się na osiągnięcia w czasach burzliwych. A w czasach burzliwych główne zadanie zarządu polega na tym, by zapewnić instytucji zdolność przetrwania, zapewnić jej strukturalną siłę i zdrowie, zdolność do znoszenia ciosów, zdolność adaptacji wobec nagłych zmian i wykorzystania nowych możliwości”<sup>29</sup>.

Otoczenie nieprzyjazne to otoczenie, w którym inicjatywy firmy znaczą niewiele wobec ogromniej konkurencji, sił politycznych lub uwarunkowań technologicznych. Jest to otoczenie, w którym trudno się utrzymywać; fałszywy krok może oznaczać krach. W tym otoczeniu dobre funkcjonowanie zapewniają firmie takie czynniki jak: struktura organiczna (płaska), strategia przedsiębiorcza,

---

<sup>29</sup> P.F. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1995, s. 9.

długookresowe, celowo zorientowane podejście, świadomość trendów rozwojowych, totalna innowacyjność, agresywny interakcyjny marketing.

## **2.2. Analiza makrootoczenia i jej metody**

Makrootoczenie z uwagi na swoją złożoność i częste zmiany w poszczególnych obszarach, jest bardzo trudne do analizowania. Nie wszystkie zachodzące w nim zmiany ewoluują w określonym kierunku, przeto nie zawsze są możliwe do przewidzenia w tworzeniu przyszłości firmy. Niemniej nauka zarządzania dysponuje pewnymi metodami, które ułatwiają antycypowanie zmian w makrootoczeniu. Najbardziej znane i najszerszej stosowane w analizie tego otoczenia metody, to: ekstrapolacja trendów, metody heurystyczne, metody scenariuszowe i analiza luki strategicznej.

**2.2.1. Ekstrapolacja trendów.** Technika ta polega na szacowaniu wartości funkcji tendencji rozwojowej, czyli na przedłużeniu na przyszłość trendów z przeszłości. W metodzie tej przyjmuje się, że dane zjawisko (proces) będzie się zmieniało w podobnym kierunku i tempie jak w przeszłości, a wahania losowe będą się kształtować w granicach standardowego błędu oceny. W metodzie tej najważniejsze jest wyznaczenie funkcji trendu (postaci funkcji opisującej trend rozpatrywanej zmiennej) i ustalenie w jaki sposób nakładają się na siebie trend, wahania periodyczne i wreszcie wahania losowe. Trzeba zawsze brać pod uwagę fakt, że przyszłość nie jest przypadkowa, ale wydarzenia rzadko powtarzają się w identycznej postaci. Często występują gwałtowne nieprzewidziane zmiany (np. technologiczne), które zmieniają zasadniczo kurs rozwoju danej dziedziny gospodarki (np. telekomunikacja, technika przetwarzania danych itp.). Toteż poleganie tylko na jednej metodzie może być zawodne, a poza tym należy wykazywać dużą ostrożność, gdy coś się bierze z doświadczenia historycznego (analogie historyczne). Predykcji (przewidywania przyszłości) można dokonywać na podstawie różnych trendów (liniowego, wykładniczego, z uwzględnieniem wahań periodycznych itp.)<sup>30</sup> Ważne jest więc by obrany trend właściwie wyrażał naturę danego zjawiska i miał racjonalne uzasadnienie.

---

<sup>30</sup> Zob. A. Zeliaś, *Teoria prognozy*, PWE, Warszawa 1997, s. 80-124.

Analiza trendów dostarcza informacji o rozwoju w dziedzinach o małej dynamice rozwoju, stabilnym i ustrukturalizowanym otoczeniu. W zmiennym (burzliwym) otoczeniu technika ekstrapolacji trendu może mieć niewielką wartość prognostyczną. Stosując analizę trendu należy mieć na uwadze, że modele trendu są modelami matematycznymi, które opierają się na założeniach występowania w otoczeniu przedsiębiorstwa zmian ciągłych, ewolucyjnych. Nie uwzględnia się zmian czynników oddziałujących na przebieg wyznaczonych funkcji. Sporządzone na podstawie zaobserwowanych trendów prognozy są rezultatem zastosowania różnych modeli ekonomicznych. Modele te dzielą się na:

- **deterministyczne**, w których wykorzystuje się zwykłą ekstrapolację szeregu czasowego i nie nadaje się zjawiskom i wielkościom ekonomicznym sensu probabilistycznego;
- **stochastyczne**, uwzględniające wpływ wyróżnionych w modelu zmiennych objaśniających oraz nie skorelowanych, losowych zakłóceń nie dających się uwzględnić w modelu jako wyraźny trend (termin „stochastyczny” oznacza obecność zmiennych losowych, w stosunku do których osoby podejmujące decyzje mogą sprawować ograniczoną kontrolę bądź też nawet żadna kontrola nie jest możliwa);
- **probabilistyczne**, wykorzystujące dla oszacowania możliwości przyszłych zmian systemu bądź jego elementów rachunek prawdopodobieństwa i przyjmujące za kryterium wyboru maksymalizację oczekiwanej wygranej lub minimalizację oczekiwanej straty.

Prawidłowo przeprowadzona analiza trendów może dostarczyć informacji o rozwoju poszczególnych zjawisk w dziedzinach o małej dynamice rozwoju, stabilnym i ustrukturalizowanym otoczeniu. Analiza trendu umożliwia proste wariantowanie pewnych zjawisk (np. prognoz zużycia określonych surowców w gospodarce) w zależności od przyjętego wariantu rozwoju. W modelach ekstrapolacji trendu zakłada się dużą wiarygodność analiz zjawisk w przeszłości i teraźniejszości, co ma związek z bazą informacyjną. Następuje tu pewne uogólnienie prawidłowości rozwoju wydarzeń bez

uwzględniania zmian nagłych, które mogą wystąpić w otoczeniu i zakłóca, przyjęty bieg rozwoju. Analiza trendu nie daje zatem dostatecznej podstawy do niezawodnej prognozy na dowolny moment w przyszłości.

**2.2.2. Metody heurystyczne.** Metody te opierają się na heurystyce (gr. heurisko – odkrywam, znajduję), która stanowi umiejętność wykrywania faktów i relacji między faktami oraz dochodzenia w ten sposób do nowych pomysłów. Podejście heurystyczne do problemu oznacza rozbudzenie fantazji, wyobraźni i intuicji oraz koncentrację na twórczych elementach rozwiązywanego problemu czy sporządzanej predykcji przyszłości.

Jest to metoda, która „oświetla drogę, po której wypada nam kroczyć i powinna ona tworzyć różne możliwe drogi, dając maksimum szans powodzenia w rozwiązywaniu problemów przy aktualnym stanie wiedzy”<sup>31</sup>. Metoda ta pozwala przewidywać nowe obszary rzeczywistości, niekoniecznie dających się opisać za pomocą analizy przyszłości. Połączenie w przewidywaniu przyszłości świadomego jej wymyślenia oraz nieświadomego porządkowania i kojarzenia informacji dotyczących danego fragmentu rzeczywistości pozwala na sformułowanie pewnego obrazu przyszłości, niekoniecznie będącego ekstrapolacją dotychczasowych prawidłowości.

Technik heurystycznych aktywizujących twórcze myślenie jest wiele<sup>32</sup>. Szczególną jednak rolę w tworzeniu i pogłębianiu wiedzy o przyszłości odgrywa metoda delficka<sup>33</sup>. Termin ten wywodzi się od nazwy starożytnego miasta Delfy, w którym kapłanki świątyni Apollina przepowiadały przyszłość.

W metodzie tej wykorzystuje się oceny ekspertów do opracowania prognoz, a także określenia w sposób szacunkowy różnych wielkości, co do których brak jest danych. Ocenę formułują osoby, które są specjalistami w dziedzinie objętej badaniami, zarówno praktykami jak i teoretykami. Ich liczebność jest na tyle duża, aby wyniki były reprezentatywne. Anonimowość

---

<sup>31</sup> Z. Martyniak, *Elementy metodologii organizowania*, PWN, Warszawa 1976, s. 16-17.

<sup>32</sup> Zob. J. D. Antoszkiewicz, *Rozwiązywanie problemów firmy*, Poltext, Warszawa 1998, s. 127-160; Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1994, s. 93-108.



badania opinii jest zapewniona przez użycie ankiety, dającej możliwość wypowiedzenia sądów, niekoniecznie popularnych, a więc zgodnie z zasadą, „zaczynaj od tego co twoim zdaniem jest słuszne, a nie co powszechnie uznane i zalecane”. Eksperti przy tym koncentrują się na przedmiocie badania. Zwykle prognozą jest opinia większości zgodnych uczestników badania.

W metodzie delfickiej bezpośrednie dyskusje ekspertów zostały zastąpione dyskusjami korespondencyjnymi, przy wykorzystaniu ankiet zawierających serię starannie przygotowanych pytań. Procedura zastosowania tej metody składa się z kilku faz:

1. Najpierw każdy ekspert z osobna jest proszony o oszacowanie przedziału czasowego, w którym według niego wystąpi interesujące zjawisko, oraz o określenie skutków jego wystąpienia.
2. Następnie, uniemożliwiając porozumiewanie się ekspertów między sobą oraz utajniając autorstwo poszczególnych opinii, dostarcza się każdemu z ekspertów wyniki kolejnych faz ankietowania.
3. Ponownie każda z osób jest proszona o wyrażenie swojej opinii, a w przypadku zmiany stanowiska - o wskazanie przyczyn tej zmiany.

Badania prowadzi się dopóty, dopóki nie wystąpi względna zgodność ocen.

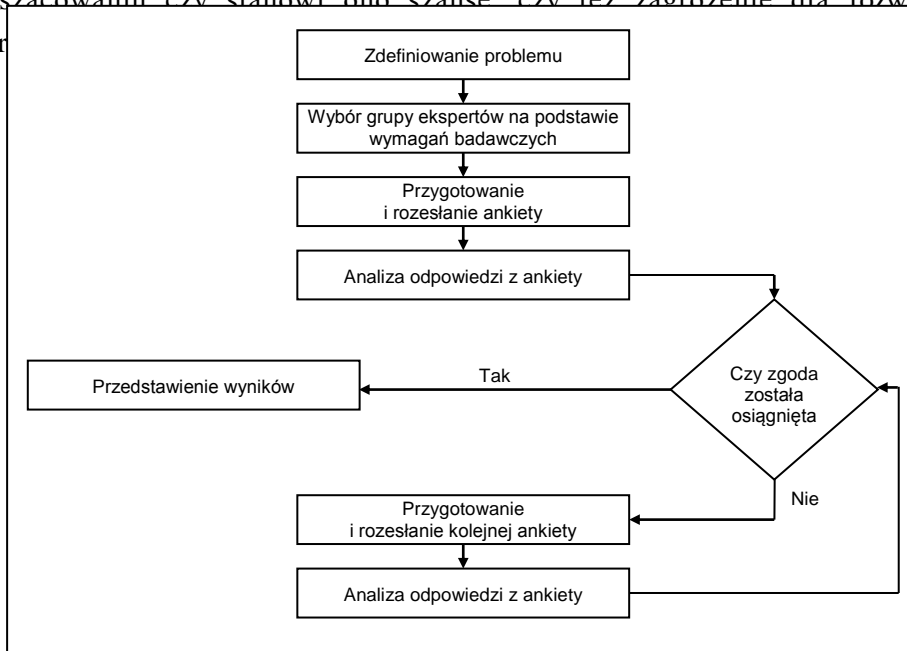
Etapy postępowania w metodzie delfickiej przedstawia rysunek 3.8.

Wadą metody delfickiej jest jej stosunkowo duży subiektywizm. Poza tym nie dostarcza ona żadnej nowej wiedzy o przyszłości, lecz jedynie pokazuje zbiór oczekiwań grup ekspertów. Innym ograniczeniem jest trudność znalezienia grona specjalistów, którzy mieliby własną wizję przyszłości, a jednocześnie nie podlegali presji mody intelektualnej czy naukowej. Zaletą zaś jest szerokie spojrzenie wielu fachowców na dany problem, co daje dobre wyniki, szczególnie w prognozowaniu długofalowym oraz przy wyznaczaniu momentu wystąpienia przewidywanego zdarzenia oraz

---

<sup>33</sup> *Prognozowanie gospodarcze, praca zbiorowa pod red. M. Cieślak, PWN, Warszawa 1999, s. 174-178; G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 1998, s. 52-55*

oszacowaniu czy stanowi ono szansę czy też zagrożenie dla rozwoju  
Ot



Rysunek 3.8. Etapy postępowania w metodzie delfickiej

Źródło: *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania, praca zbiorowa pod red. M. Cieślak, PWN, Warszawa 1999, s. 177.*

Metoda delficka została zaadaptowana na potrzeby organizacji działających w burzliwym otoczeniu przez skonstruowanie narzędzia nazwanego Quick Environmental Scanning Technique. Istotą tej metody jest korzystanie z pomocy ekspertów, którzy mają oszacować trendy w otoczeniu. Kieruje nimi lider, który wyznacza zadania i sporządza raport końcowy. Metoda ta pozwala na szybkie uzyskanie „ekspertyzy” i jej wykorzystanie w podejmowaniu decyzji.

**2.2.3 Metody scenariuszowe.** Metody te są narzędziem prognozowania zachowania się otoczenia przedsiębiorstwa w dłuższych okresach i służą do badania zmian nieciągłych, oznaczających przeskok między teraźniejszością a

przyszłością. Scenariusz jest rozumiany jako szereg następujących po sobie obrazów oczekiwanych w przyszłej sytuacji otoczenia sporządzanych na podstawie norm, struktur i wzorów zachowań, które nie ulegają zasadniczym zmianom w krótkich okresach czasu, a które określać będą rozwój w niedalekiej przyszłości.

Scenariusze stosuje się do budowy długookresowych prognoz, gdy nie dysponuje się pełną wiedzą o prawidłowościach rozwojowych analizowanych zjawisk, gdy zjawiska te nie poddają się sformalizowanemu opisowi lub gdy mają charakter jakościowy. Scenariusz jest więc układem zdarzeń powiązanych w logiczną, na ogół chronologiczną sekwencję. Rozpatruje się w nim te zdarzenia, które mogą wystąpić i które<sup>34</sup>:

- są istotne dla wybranego obiektu, dla którego tworzony jest scenariusz (np. dla przemysłu energetycznego, ochrony środowiska itp.);
- odnoszą się do określonego czasu;
- są ze sobą powiązane za pomocą różnego rodzaju reakcji w taki sposób, że przybliżenie (aproksymacja) całego układu zdarzeń może być otrzymane na podstawie hipotez wyciągniętych z tych relacji.

Scenariusze bazują w swej konstrukcji na założeniach co do kompleksowych interakcji pomiędzy społecznymi, ekonomicznymi, politycznymi i technologicznymi czynnikami, tj. między otoczeniem a firmą. Dzięki temu można w nich dokonać oceny potencjalnej siły wpływów poszczególnych procesów występujących w otoczeniu na organizację oraz oszacowania prawdopodobieństwa wystąpienia tych procesów w określonej przyszłości<sup>35</sup>.

Celem opracowania scenariuszy jest pomoc firmie w pokonywaniu niepewności. Nie eliminują naturalnie tej niepewności, ale wskazują na nią, pozwalają firmie na oswojenie się z nią, dzięki ujawnieniu zagrożeń i możliwości wynikających z otoczenia, które rzutować będą na jej przyszłe działania:

---

<sup>34</sup> *Prognozowanie gospodarcze, wyt. wyd., s. 191.*

Konstruowanie scenariusza odbywa się na ośmiu etapach<sup>36</sup>:

1. Zdefiniowanie i określenie struktury pola badawczego (analiza pola badawczego).
2. Identyfikacja i strukturyzacja najważniejszych czynników wpływających na kształtowanie się otoczenia (analiza otoczenia pola).
3. Ustalenie tendencji rozwojowych i wskaźników krytycznych, decydujących o przyszłości stanu otoczenia (projekcje trendów).
4. Określenie i wybór alternatywnych, spójnych wiązek założeń (grupowanie założeń).
5. Interpretacja wybranych scenariuszy obszarów decydujących o rozwoju otoczenia (interpretacja scenariuszy).
6. Wprowadzenie i analiza oddziaływania wyraźnych efektów zakłóceń (analiza zakłóceń).
7. Wypracowanie scenariuszy, ewentualnie określenie konsekwencji dla pola badawczego (analiza oddziaływań).
8. Projektowanie środków działania i planów (planowanie przedsięwzięć).

Każda firma może sporządzać różne rodzaje scenariusza: scenariusz optymistyczny będący kombinacją przewidywanych zmian mających najkorzystniejszy wpływ na firmę, scenariusz pesymistyczny będący kombinacją największych zagrożeń i scenariusz najbardziej prawdopodobny uwzględniający zarówno szanse jak i zagrożenia, którym przypisano największe prawdopodobieństwo. Dysponowanie scenariuszami nie gwarantuje skuteczności opracowania na ich podstawie strategii działania, ale proces ten znakomicie ułatwia, gdyż dzięki scenariuszom możliwe jest oszacowanie kierunku i siły zjawisk mogących niespodziewanie wpłynąć na przyszłe warunki działania i określić jej zdolność do dostosowania się do przewidywanego rozwoju otoczenia.

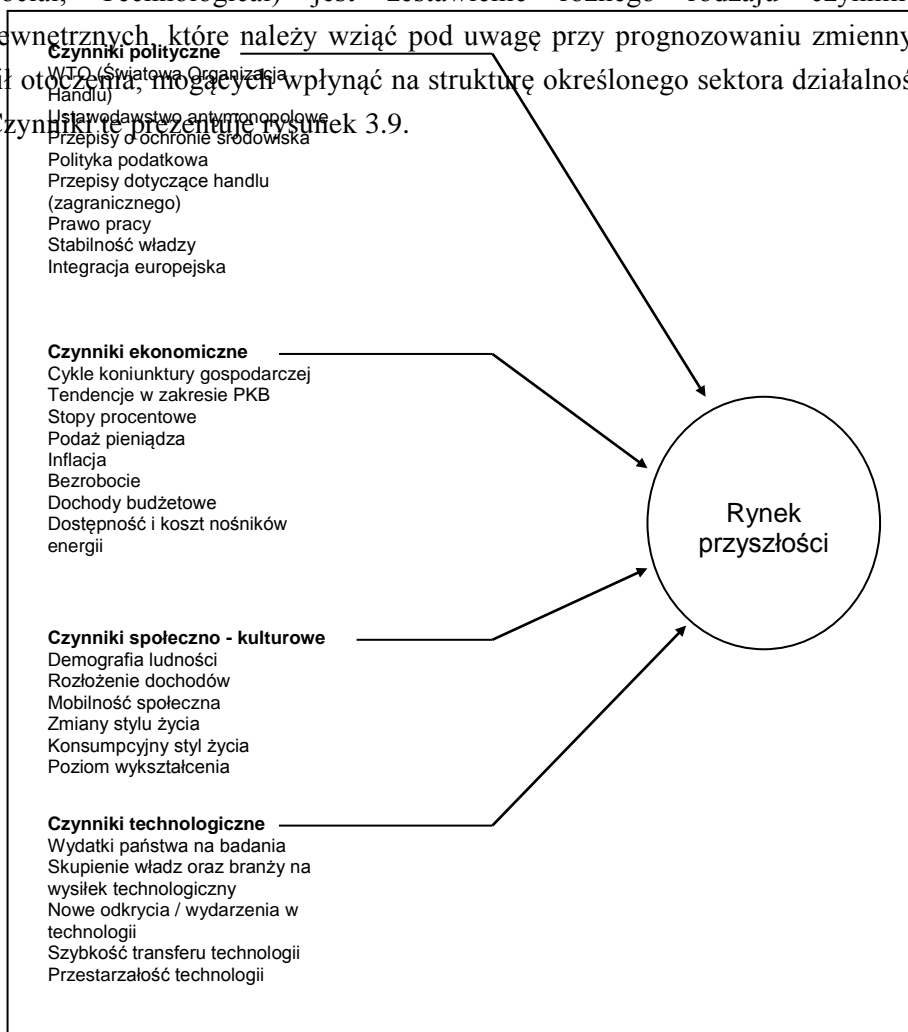
---

<sup>35</sup> G. Gierszewska, *Strategia przedsiębiorstwa w dobie globalizacji, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 2003, s. 64.*

<sup>36</sup> R. Krupski, *Metody i organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie, Ossolineum, Wrocław 1993, s. 72. Zob. też Prognozowanie gospodarcze i cyt. wyd., s. 194-196.*

W sporządzaniu scenariuszy stosowana jest technika wspomagająca zwana analizą PEST. Punktem wyjścia techniki PEST (nazwa pochodzi od pierwszych liter czterech kategorii czynników zmian: Political, Economic, Social, Technological) jest zestawienie różnego rodzaju czynników zewnętrznych, które należy wziąć pod uwagę przy prognozowaniu zmiennych sił otoczenia, mogących wpłynąć na strukturę określonego sektora działalności.

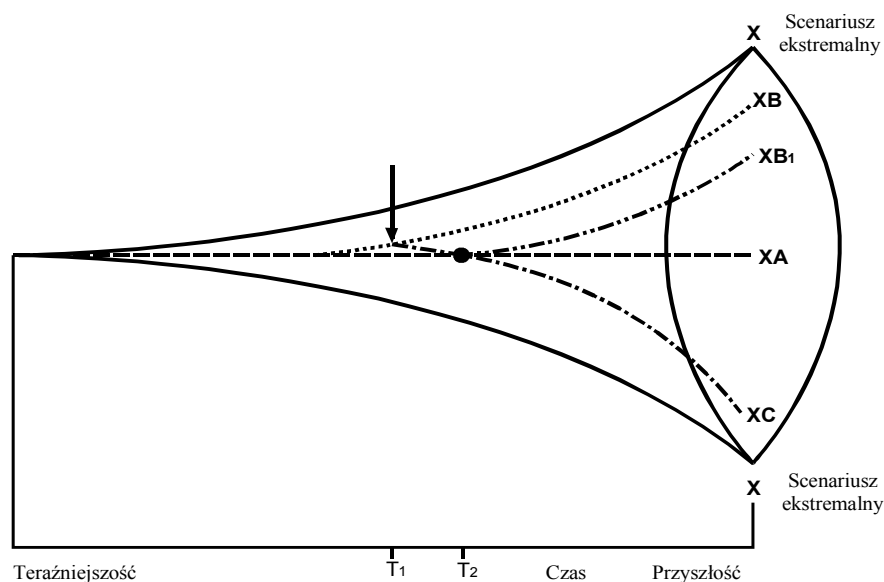
Czynniki te prezentuje rysunek 3.9.



Rysunek 3.9. Zestawienie czynników badanych w analizie PEST

Źródło: Faulkner. C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Gebethner i Ska, Warszawa 1996, .s 77.

Scenariusze są dobrym instrumentem dla określania rozwoju otoczenia w niedalekiej przyszłości (2 – 5 lat). Dla bardziej odległej przyszłości zaczynają odgrywać coraz mniejszą rolę, a spektrum możliwych sytuacji rozszerza się, tworząc jakby „lejek” (tubę). Prezentuje to rysunek 3.10.



- Legenda:  
 X scenariusz = obraz myślowy przyszłej sytuacji  
 Rozwój scenariuszy:
- A, dla którego nie przewiduje się istotnych zmian w stosunku do punktu wyjścia
  - ..... B, dla którego przewiduje się istotne zmiany w stosunku do punktu wyjścia
  - Zmiana rozwoju scenariusza B w scenariusz C wywołana zakłóceniem
  - Zmiana linii rozwoju scenariusza C w scenariusz B1 na skutek przedsięwzięcia.
  - ↓ Zdarzenie zakłócające (punkt czasowy T1)
  - Zastosowanie przedsięwzięcia (punkt czasowy T2).

Rysunek 3.10. Tuba (lejek) scenariuszy

Źródło: R. Krupski *Metody i organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie*, Ossolineum, Wrocław 1993, s. 71.

Jeżeli wartości przyjętych czynników kształtujących otoczenie nie ulegają zmianom, to utrzymywany jest obecny trend i określony obraz przyszłości osiąga postać scenariusza trendu A. W przypadku przewidzianych zmian czynników realizowany jest scenariusz B. Nie są przy tym uwzględniane efekty zakłóceniami. Jeżeli taki efekt wystąpi (w czasie  $T_1$ ), następuje zmiana pierwotnego kierunku rozwoju i powstaje całkiem nowy obraz przyszłości (scenariusz C). W realnej sytuacji mogą być zastosowane, odpowiednio do pojawiającego się zakłócenia, pewne środki zaradcze. Wprowadzenie tych środków w momencie  $T_2$  powoduje ponowną zmianę kierunku i realizuje się scenariusz  $B_1$ .

Model „lejka” wskazuje, że przyjęcie tylko jednego obrazu przyszłości jest nierealistyczne. Z powodu zmian czynników kształtujących otoczenia i efektów zakłóceniamiowych możliwych jest wiele alternatywnych obrazów przyszłości. Poprzez kombinacje różnych założeń o rozwoju czynników wpływających na stan otoczenia i wprowadzenie potencjalnych efektów zakłóceniamiowych można określić sieć obrazów przyszłości. Obrazy te stanowią podstawę kreowania planów funkcjonowania organizacji w możliwym do przewidywania otoczeniu.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele podziałów metod scenariuszowych. G. Gierszewska i M. Romanowska wyróżniają cztery zasadnicze grupy scenariuszy<sup>37</sup>:

- **Scenariusze możliwych zdarzeń.** Scenariusze możliwych zdarzeń są oparte na logice intuicyjnej. Ich istotą jest stworzenie list wydarzeń możliwych w przyszłości, ważnych dla organizacji, wyprzedzające identyfikowanie przyczyn tych wydarzeń, możliwych kierunków ewolucji, siły i charakteru oddziaływań na organizację oraz określenie zdolności organizacji do dostosowywania się do tych zjawisk.

Takie podejście umożliwia zaprojektowanie scenariusza rozwoju sytuacji w otoczeniu i ustalenie odpowiedniej reakcji organizacji uwzględniającej

---

<sup>37</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, cyt. Wyd., s. 61-78; I. Penc – Pietrzak, *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą*, cyt. wyd., s. 31-52.

korelację pomiędzy czynnikami zewnętrznymi, dotyczącymi zasobów i środowiska przyrodniczego (czynniki ekonomiczne, polityczne, technologiczne, społeczne) a czynnikami wewnętrznymi, takimi jak np. rozwój wyrobów, kształtowanie zasobów ludzkich czy wprowadzanie nowych technologii.

Metoda scenariuszowa możliwych zdarzeń jest instrumentem przydatnym do oceny stopnia ryzyka, przewidywania podstawowych zmian i do wyboru konkurujących ze sobą celów strategicznych przedsiębiorstwa.

- **Scenariusze symulacyjne.** Scenariusze symulacyjne służą dokonywaniu wyprzedzającej oceny wartości poszczególnych wyborów strategicznych organizacji zależnie od oddziaływań otoczenia. Opracowuje się je w odniesieniu do określonego problemu, ustalając listę istotnych czynników w otoczeniu oraz możliwe wyniki ich oddziaływania. Następnie ustala się prawdopodobieństwo każdego z wyodrębnionych wcześniej czynników oraz siłę ważności, zakres czasowy i obszar występowania.

Konstruowanie takich scenariuszy odbywa się na podstawie testowania modelu zachowań przedsiębiorstwa „symulującego” wzajemne zależności między czynnikami opisującymi dany problem. Określa się skutki danych wyborów, ocenia zdolność organizacji do podjęcia wyzwań pochodzących z otoczenia, które wynikają z poszczególnych scenariuszy. Na tej podstawie dokonuje się wyboru strategii optymalnej, polegającej na maksymalnym wykorzystaniu szans i zmniejszeniu potencjalnych zagrożeń płynących z otoczenia organizacji.

- **Scenariusze stanów otoczenia.** Scenariusze stanów otoczenia mają w założeniu charakter jakościowy, co oznacza, że ocena potencjalnej siły wpływu poszczególnych procesów występujących w otoczeniu na organizację oraz szacowanie prawdopodobieństwa ich wystąpienia w określonej przyszłości zależy od wiedzy twórców scenariusza. Bierze się tu pod uwagę zarówno procesy niemierzalne i trudno mierzalne, jak i takie,



które można przedstawić w sposób matematyczny w postaci określonych trendów.

Procedura tworzenia scenariuszy stanów otoczenia uwzględnia cztery podstawowe scenariusze:

- scenariusz optymistyczny - tworzony w taki sposób, że w poszczególnych sferach dla każdego procesu wybiera się ten trend, który ma największy pozytywny wpływ na firmę;
- scenariusz pesymistyczny - tworzą te trendy, które w odniesieniu do danego czynnika wywierają największy negatywny wpływ na organizację;
- scenariusz niespodziankowy - zawiera te trendy, które niezależnie od potencjalnej siły wpływu pozytywnego czy negatywnego, mają najmniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia;
- scenariusz najbardziej prawdopodobny - składa się z trendów, które mają największe prawdopodobieństwo wystąpienia, niezależnie od potencjalnej siły pozytywnego czy negatywnego wpływu.

Scenariusze powinny uwzględniać zarówno sytuacje ekstremalne, jak i możliwości pośrednie. Dzięki dokładnym analizom dostarczającym odpowiednich argumentów oraz twórczym dyskusjom ekspertów, można wypracować scenariusz najbardziej prawdopodobny, który najczęściej stanowi podstawę do budowy planu strategicznego. Nie należy jednak zapominać o pozostałych możliwościach rozwoju otoczenia i nawet te najmniej prawdopodobne trzeba wziąć pod uwagę formułując plany strategiczne, aby przygotować organizację na każdą ewentualność.

Opracowanie scenariuszy stanów otoczenia daje możliwość oceny otoczenia pod względem burzliwości i stopnia uzależnienia organizacji od zmian w nim zachodzących oraz określenie poziomu ustrukturalizowania otoczenia. Metoda ta może być z powodzeniem stosowana we wstępnej fazie oceny możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa przez kadrę kierowniczą i specjalistów.

- **Scenariusz procesów otoczenia.** Metoda scenariuszy procesów w otoczeniu jest rozwinięciem i uszczegółowieniem metody scenariuszy stanów otoczenia. Scenariusze procesów otoczenia koncentrują się bowiem na procesach najbardziej istotnych, o potencjalnie dużej sile wpływu na organizację.

Określa się tu dwa rodzaje procesów w otoczeniu:

- procesy kluczowe - charakteryzują się dużą potencjalną siłą wpływu na organizację i jednocześnie dużym prawdopodobieństwem wystąpienia w przyszłości;
- procesy zmian nieciągłych - charakteryzują się dużą potencjalną siłą wpływu, ale jednocześnie małym prawdopodobieństwem wystąpienia.

Scenariusze procesów w otoczeniu są szczególnie pomocne organizacjom, które mają kłopoty lub znajdują się w sytuacjach kryzysowych. Koncentrują się one bowiem na procesach kluczowych, analizując je pod kątem silnego oddziaływania na organizację i powiązań między sobą.

Metody scenariuszowe posiadają wiele zalet, a w szczególności<sup>38</sup>:

- pomagają kierownictwu przedsiębiorstwa w wytyczaniu celów;
- zwiększają skuteczność podejmowania decyzji strategicznych;
- odkrywają mechanizmy dynamiki przedsiębiorstwa;
- stanowią instrument aktywnego kształtowania przyszłości przedsiębiorstwa;
- stymulują uruchomienie procesów zmian;
- generują nowe idee, umożliwiają swobodną grę wyobraźni oraz wykorzystanie inwencji i kreatywności;
- odkrywają mocne i słabe strony przedsiębiorstwa oraz szansę i zagrożenia w otoczeniu.

---

<sup>38</sup> H. Bieniok i Zespół, *Metody sprawnego zarządzania*, AW „Placet”, Warszawa 1997, s. 20.

Zalety te świadczą o dużej przydatności scenariuszy w analizie strategicznej, szczególnie zaś pomocne są dla tych organizacji, które działają w szybko zmieniającym się otoczeniu. Aby jednak można było je właściwie wykorzystać muszą one być poprawnie sporządzone, często przy pomocy specjalistów.

Trzeba jednak uważać, aby przy budowie scenariuszy nie popełnić błędu, jakim jest brak powiązania scenariuszy z decyzjami organizacyjnymi i procesem planowania strategicznego. Może się tak zdarzyć, gdy scenariusz sporządza grupa ekspertów nie współpracująca z pracownikami firmy. Nie można też opracowując scenariusz brać pod uwagę zbyt wielu trendów z otoczenia, gdyż w takim wypadku niemożliwe może okazać się sformułowanie adekwatnej do nich strategii działania przedsiębiorstwa.

Scenariusze stanowią cenną pomoc w przewyciężaniu obawy niepewności, gdyż wskazują na różnorodne, przybliżone stany docelowe, ułatwiają obmyślanie dróg prowadzących do lepszego funkcjonowania organizacji. Dlatego też powinny być sporządzane z największą starannością.

**2.2.4 Analiza luki strategicznej.** Luka strategiczna (strategic gap) oznacza niedostosowanie przedsiębiorstwa do charakteru i trendów otoczenia, a więc różnicę między kształtowaniem się funkcji (lub trendu) działalności operacyjnej firmy a charakterystyką (trendem) zapotrzebowania, jakie występuje w otoczeniu. Luka ta powstaje z porównania ustalonych celów strategicznych (stanów posiadanych) oraz przewidywanych wyników działania przy założeniu wykorzystania dotychczasowych zasobów i kompetencji firmy oraz uwzględnienia zmian sytuacji w otoczeniu, bądź też różnicy między przyjętymi przez organizację celami (stan przewidywany) a oczekiwaniami otoczenia (stan pożądany).

Analizując tę lukę porównuje się z reguły przewidywane trendy w otoczeniu z przewidywanymi skutkami kontynuacji obecnie realizowanej strategii, co pozwala wykryć istniejące błędy i skorygować je w tworzeniu nowej lub doskonaleniu strategii użytkowanej.

Ułatwia to szczególnie poszukiwanie optymalnej strategii marketingowej zmniejszającej lub eliminującej różnicę między trendami rynku i produkcji (np. pożądanym poziomem sprzedaży – prognozowaną sprzedażą a aktualnym poziomem efektów – aktualną sprzedażą)<sup>39</sup>. Dzięki tej metodzie łatwiejsze więc staje się dostosowanie strategii i sposobów działania przedsiębiorstwa do wymogów otoczenia i prognozowanych w nim zmian w przyszłości.

Mogą wystąpić trzy rodzaje luki między trendem procesu zachodzącego w otoczeniu a trendem odpowiadającego mu procesu w organizacji, a mianowicie<sup>40</sup>:

- Zgodność (kierunki obu trendów są zgodne lub identyczne). W tej sytuacji firma będzie utrzymywać swój dotychczasowy udział w rynku, nie poprawi więc swojej sytuacji wobec konkurentów. Może to też oznaczać, że nie realizuje ona żadnej strategii odróżniającej ją od rywali, działa na rynku mało konkurencyjnym, bądź też może „wypaść z gry” w razie wzrostu konkurencji.
- Luka nadmiaru (trend procesu wewnętrznego wzrasta szybciej niż trend procesu w otoczeniu). Występowanie tej luki oznacza, że firma zbyt intensywnie inwestuje w rynek o małym potencjale wzrostu albo dąży do wyparcia z rynku konkurentów i zajęcia ich miejsca. Luka nadmiaru prowadzi z reguły do umocnienia pozycji przedsiębiorstwa na rynku, ale gdy spadek popytu ma charakter gasnący, jej utrzymywanie się może oznaczać, że przedsiębiorstwo wchodzi w działalność bez przyszłości.
- Luka niedoboru (trend procesu wewnętrznego wzrasta wolniej niż trend procesu w otoczeniu). Powstanie tej luki wynika z faktu, że popyt na rynku rośnie szybciej niż sprzedaż w danej organizacji. Może to oznaczać niedostosowanie poziomu sprzedaży w firmie do oczekiwań rynku, czyli: niewłaściwy serwis, brak sieci dystrybucji, niska jakość wyrobów. Utrzymywanie się tej luki może wynikać z niedoceniaenia tendencji

---

<sup>39</sup> Zob. *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Strategic Management*, ed. D. F. Channon, Blackwell Publishers Ltd., Oxford 2000, s. 114-115

<sup>40</sup> W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 134-135.

rynkowych i prowadzić do stopniowej utraty konkurencyjności albo też ze świadomej strategii zmierzającej do wycofania się z branży (sektora).

Dobrze sporządzona analiza luki strategicznej powinna odpowiedzieć na pytania<sup>41</sup>:

- Czy możliwe jest osiągnięcie postawionych celów bez istotnych zmian zasobów, kompetencji i strategii organizacji?
- Dlaczego osiągnięcie celów strategicznych byłoby niemożliwe?
- Jakie zmiany w przedsiębiorstwie są niezbędne dla osiągnięcia celów (zlikwidowania luki)?
- Kiedy możliwe jest osiągnięcie pożądanego stanu określanego przez cele strategiczne?

Z analizy luki strategicznej wynika, że między przedsiębiorstwem a otoczeniem istnieje zmienny i wielostronny proces wzajemnego wpływu na siebie i że przedsiębiorstwo powinno wykorzystywać swój potencjał i aktywność nie tylko do zaspokajania potrzeb otoczenia, ale i dla ich tworzenia. Bez tej współzależności strategiczne ukierunkowanie rozwoju przedsiębiorstwa może być mało efektywne.

### **3. Analiza otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa**

#### **3.1 Analiza sektorowa i jej rodzaje**

Otoczenie bliższe zwane otoczeniem bezpośrednim (branżowym) jest dominującym segmentem środowiska działania przedsiębiorstwa, obejmujących te elementy, które dają się zidentyfikować jako siły nacisku bądź szczególne okazje. Przedsiębiorstwo jest po prostu wpisane w kontekst tego otoczenia i pewnie zmierza ku integracji z jego strukturami.

To otoczenie jest dla przedsiębiorstwa łatwiejsze do zidentyfikowania, obserwacji i oddziaływania. W jego skład wchodzi wszelkie podmioty gospodarcze, które mają z przedsiębiorstwem powiązania kooperacyjne.

---

<sup>41</sup> T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne, Difin, Warszawa 2001, s. 388.*

Najważniejszymi składnikami tego otoczenia są te podmioty, które tworzą siły konkurencyjne w ramach sektora (branży) działania przedsiębiorstwa. Sektor stanowi zbiór przedsiębiorstw, które produkują wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu i sprzedają je na tym samym geograficznie rynku<sup>42</sup>.

Konkurentami firm działającymi w sektorze są klienci, dostawcy, producenci substytutów oraz ewentualnie nowo wchodzący. Na konkurencję i rozwój sektora oraz zachowanie się w nim przedsiębiorstwa mają też wpływ różne grupy interesu. W zależności od konkretnych warunków zarówno podmioty konkurujące jak i grupy interesu powiązane z przedsiębiorstwem mogą odgrywać w kreowaniu jego strategii mniejszą lub większą rolę. Dlatego też potrzebna jest wielostronna analiza otoczenia konkurencyjnego. Analiza ta, zwana również analizą otoczenia bliższego, przemysłowego lub sektorowego, dostarcza informacji na temat szans i zagrożeń związanych z wiekiem i dynamiką sektora, zachowaniem się dostawców i klientów, a przede wszystkim na temat zachowań istniejących konkurentów i możliwości pojawienia się nowych uczestników sektora. Pozwala ocenić obecną i przyszłą atrakcyjność sektora i ryzyko związane z przebywaniem lub wchodzeniem do sektora.

Analiza sektorowa - podobnie jak analiza makrootoczenia - sprowadza się do problemu oceny wrażliwości - podatności sektora na zmiany. Podatność (wrażliwość) na zmiany zależy od trzech istotnych charakterystyk otoczenia sektorowego: zmienności, złożoności i dostępności<sup>43</sup>. Między tymi zmiennymi istnieje dość silny związek, mimo iż różnią się one między sobą. Do przedsiębiorstwa chcącego utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku należy więc poszukiwanie, gdzie znajdują się czynniki wrażliwości poprzez doskonalenie umiejętności obserwacji i analizy sektora, redukcji złożoności oraz rozwój działań protekcyjnych (ochrony prawnej, handlowej i technologicznej).

---

<sup>42</sup> M. E. Porter, *Strategia konkurencji*, cyt. wyd., s. 23.

<sup>43</sup> M. Marchesnay, *Zarządzanie strategiczne*, Poltext, Warszawa 1994, s. 92-93.

Analiza konkurencji powinna być prowadzona przez firmy istniejące, jak również jako podstawa decyzji o założeniu nowej firmy. Szczegółowe cele analizy konkurencji można sformułować następująco<sup>44</sup>:

- określenie struktury (modelu) konkurencji w sektorze,
- określenie zagrożeń konkurencyjnych spoza sektora,
- określenie przedsiębiorstw, które stanowią największe zagrożenie,
- określenie mocnych i słabych stron tych przedsiębiorstw,
- określenie celów oraz strategii przedsiębiorstw - konkurentów,
- określenie założeń konkurentów (odnośnie do mojej firmy oraz sektora),
- określenie pozycji mojej firmy na tle konkurentów.

Na ogół do analizy otoczenia konkurencyjnego wykorzystuje się następujące metody:

- Analiza pięciu sił Portera.
- Analiza stakeholders,
- Punktowa analiza atrakcyjności sektora,
- Krzywa doświadczenia (uczenia się),
- Mapa grup strategicznych.

### **3.2 Analiza pięciu sił Portera**

Sektor działania przedsiębiorstwa stanowi podstawy element każdej architektury otoczenia mikroekonomicznego. Jego czynniki tworzą specyficzne (branżowe) warunki działania firmy. Natomiast czynniki makrootoczenia stanowią układ szans i zagrożeń dla wszystkich firm działających w jego ramach, a wiele z nich także dla całej gospodarki. Większość czynników otoczenia pojedyncza firma musi traktować jako siły determinujące, jako zmienne od niej niezależne (imperatywy). Toteż musi się ugiąć przed nimi i dostosować do nich

---

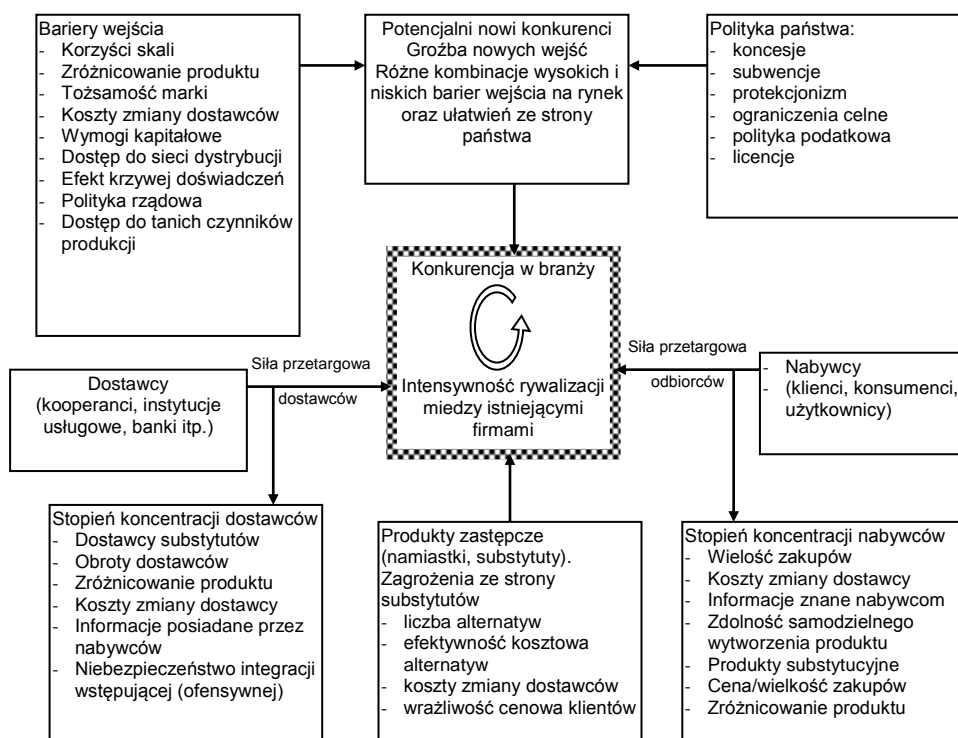
<sup>44</sup> Z. Pierścionek, *Strategia rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998, s. 135.

swój potencjał, strukturę i kulturę, naturalnie wchodząc z nimi w różne interakcje w aspekcie zwiększania skuteczności swego działania.

W każdym sektorze - zdaniem M. Portera działa pięć sił pobudzających konkurencję, które wyznaczają rentowność w przemyśle. Są to<sup>45</sup>:

- siła przetargowa nabywców,
- siła przetargowa dostawców,
- zagrożenie ze strony nowych konkurentów,
- zagrożenie ze strony substytutów wytwarzanych przy użyciu innej technologii,
- rywalizacja między przedsiębiorstwami mającymi już ustaloną pozycję na rynku.

Model działania tych sił prezentuje rysunek 3.11.



<sup>45</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, cyt. wyd., s. 23-46.



Rysunek 3.11. Siły napędowe konkurencji wewnątrz sektora

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992, s.22; D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji, Gebether i Ska*, Warszawa 1996, s.52.

**Nabywcy** konkurują z sektorem poprzez naciski na obniżenie istniejących w nim cen, prowadzenie pertraktacji w sprawie wyższej jakości wyrobów lub lepszej obsługi, -przeciwstawianie sobie konkurentów - wszystko kosztem rentowności sektora. Siła każdej z najważniejszych grup nabywców w danym sektorze jest uzależniona od liczby czynników charakteryzujących sytuację rynkową oraz od względnego znaczenia jej zakupów w tym sektorze. Grupa nabywców jest silna, jeśli spełnia następujące kryteria:

- jest skoncentrowana lub dokonuje dużych zakupów w porównaniu z wielkością sprzedaży realizowanej przez dostawców;
- koszty wyrobów nabywanych w danym sektorze stanowią poważną część nakładów ponoszonych przez tę grupę lub znaczny procent większości zakupów;
- wyroby nabywane w sektorze są ujednolicone lub niezróżnicowane;
- koszty przekształceń nie wpływają na podejmowane w danej gałęzi decyzje;
- wyroby produkowane przez sektor nie wpływają na jakość wyrobów czy usług nabywcy;
- jest dobrze poinformowana - przy pełnej informacji nabywcy mają większe możliwości uzyskania najlepszych cen oferowanych innym klientom i mogą przeciwstawić się twierdzeniom dostawców, że zagrożona jest ich zdolność przetrwania.
- jeśli ma możliwość integracji wstecz, tzn. gdy sama może wytwarzać to wszystko lub część tego, co dotychczas nabywała u swojego dostawcy.

**Dostawcy** mogą wywierać nacisk na osoby lub grupy osób spełniające ważne role w danym sektorze, grożąc, że podniosą ceny lub obniżą jakość

dostarczanych towarów i świadczonych usług. Posiadając odpowiednią siłę, mogą oni więc spowodować zmniejszenie rentowności sektora (czy jego segmentów), jeśli nie będzie on w stanie pokryć wzrostu kosztów podwyżką własnych cen. Warunki, od których zależy siła dostawców, odzwierciedlają w pewnym stopniu czynniki, które stanowią o sile grupy nabywców. Grupa dostawców jest silna, jeśli spełnia następujące kryteria:

- prymat w sprzedaży ma kilka przedsiębiorstw, a grupa jest bardziej zespolona aniżeli sektor, który nabywa ich wyroby;
- towary, które dostarcza danemu sektorowi nie muszą konkurować z wyrobami substytucyjnymi;
- sektor nie jest znaczącym klientem dla grupy dostawców, toteż skłonni są oni wykorzystać swoją siłę dla osiągnięcia własnych korzyści;
- wyroby, które dostarcza, mają decydujące znaczenia dla koniunktury w danym sektorze;
- wyroby, które dostarcza, są zróżnicowane, albo powodują koszty zmiany;
- stwarza realną groźbę integracji w przód, tzn. grozi, że dokona rozszerzenia zakresu swego działania, przejmując kontrolę nad firmami, które używają jej wyrobów, czyli założy własne przedsiębiorstwo działające w ramach danego sektora (integracja w przód oznacza, że przedsiębiorstwo przejmuje działalność, którą dotychczas realizował jego odbiorca – klient).

**Potencjalni konkurenci** to przede wszystkim firmy spoza danego sektora, które chciałyby koniecznie przezwyciężyć istniejące bariery wejścia, bądź firmy, którym wejście na rynek zapewni duże korzyści, np. przez wykupienie firmy w danym sektorze. Nowo wchodzący do sektora wnoszą nowe zdolności produkcyjne, często też znaczne zasoby i dążą do zdobycia udziału w rynku. W efekcie ceny mogą ulec obniżeniu albo koszty dotychczasowych firm mogą wzrosnąć, co w konsekwencji prowadzi do obniżenia ich rentowności.

Groźba wejścia nowych firm do sektora zależy od istniejących barier wejścia połączonych z reakcją konsumentów, której może oczekiwać wchodzący do sektora konkurent. Jeśli bariery są duże, a nowo wchodzący obawia się ostrej

reakcji ze strony firm działających w sektorze i mających mocną pozycję, wówczas groźba wejścia jest niewielka.

M. Porter uważa, że na drodze potencjalnych konkurentów stoją następujące przeszkody:

1. Korzyści skali - oznaczają one, że koszty jednostkowe wyrobu lub usługi ulegają zmniejszeniu przy wzroście produkcji liczonej na jednostkę czasu. Efekty skali odstraszą nowych konkurentów, albowiem zmuszają ich do podjęcia działań na szeroką skalę, a więc i dużych inwestycji.
2. Zróżnicowanie produkcji - przedsiębiorstwa o ustalonej renomie mają znane znaki handlowe, do których klienci są przywiązani dzięki działaniom marketingowym lub z powodu tradycji. Nowy konkurent musi wydać dużo pieniędzy, aby przełamać to przywiązanie.
3. Potrzeby kapitałowe - konieczność posiadania kapitału, by móc konkurować (np. dzięki reklamie, rozwinięciu badań itp.), stanowi poważną barierę wejścia. Bariera ta staje się jeszcze poważniejsza, jeśli uwzględni się czynnik niepewności i potrzebę zaciągnięcia kosztownego kredytu.
4. Koszty zmiany dostawcy - stanowią one jednorazowy wydatek, który musi ponieść kupujący przerzucający się z wyrobów jednego dostawcy na wyroby innego. Koszty zmiany mogą obejmować ponowne przeszkolenie personelu, zakup nowych urządzeń produkcyjnych, korzystanie z obsługi technicznej, zaprojektowanie nowego wyrobu, a także ryzyko wstrzymania produkcji.
5. Brak kanałów dystrybucji - może on uniemożliwić nowym konkurentom znalezienie w sektorze mocnego punktu zaczepienia. Nowi konkurenci muszą uciekać się do oferowania wyrobów po obniżonej cenie, subsydiowanej reklamy oraz innych zachęt mających na celu przekonanie cieszących się uznaniem przedstawicieli sprzedaży, a także właścicieli punktów sprzedaży do przyjęcia ich wyrobów; zmniejsza to zyski konkurentów.
6. Inne przeszkody - wynikające z korzyści, które czerpią przedsiębiorstwa mające ustaloną pozycję w danym sektorze, a mianowicie: opatentowana technologia produkcji, dostęp do surowców na sprzyjających warunkach,

korzystna lokalizacja, przewaga pod względem znajomości tajników produkcji i technologii lub doświadczenia.

Ważną przeszkodą może być także czujność technologiczna działających w sektorze przedsiębiorstw oznaczająca stałe zdobywanie i wykorzystywanie informacji o technologicznym otoczeniu.

**Konkurencja między istniejącymi przedsiębiorstwami**, tzn. już działającymi w sektorze, oznacza dążenie poszczególnych firm do zajęcia jak najlepszej pozycji. Stosują one takie działania jak: oferty cenowe, kampanie reklamowe, lansowanie wyrobu, obsługa klientów oraz gwarancje. Według M. Portera firmy te zaczynają rywalizować ze sobą wtedy, gdy jedna lub kilka znajdzie się w tarapatkach lub gdy dostrzegą sposobność do poprawienia własnej pozycji.

Rywalizację tę powoduje wiele czynników, z których najważniejsze to:

- istnienie wielu konkurentów lub występowanie konkurentów o zbliżonej sile,
- słabe tempo wzrostu danej gałęzi przemysłu (sektora),
- wysokie stałe koszty wytwarzania oraz wysokie koszty zapasów,
- nie występuje zróżnicowanie (nie są ponoszone żadne koszty przekształceń),
- konkurenci są zróżnicowani co do charakteru,
- występowanie wartości o dużym znaczeniu strategicznym,
- bariery utrudniające wyjście z rynku są trudne do pokonania.

**Substytuty** wywierają także poważne naciski na konkurencję w sektorze. Wszystkie firmy w nim działające konkurują z sektorami wytwarzającymi wyroby substytucyjne (zastępcze). Wyroby te ograniczają zysk możliwy do osiągnięcia w danej gałęzi przemysłu poprzez wprowadzenie ograniczeń cenowych, czyli pułapów cen, które firmy w sektorze same mogłyby korzystnie wyznaczyć. Im atrakcyjniejsze są pod względem jakości i ceny wyroby substytucyjne, tym ostrzejsze są ograniczenia zysków w danym sektorze. Identyfikacja wyrobów substytucyjnych jest sprawą trudną. Zmusza ona do

zagłębiania się w dziedziny, które wytwarzają wyroby mogące spełniać taką samą funkcję jak wyroby danego sektora. Dziedziny te mogą być nawet bardzo odległe od rozpatrywanej gałęzi przemysłu. Największą uwagę należy przywiązywać do wyrobów substytucyjnych, które skutecznie mogą zastępować wyroby danego sektora pod względem ceny i efektywności, a także wytwarzane przez sektory osiągające wysokie zyski. Zależnie od wyniku przeprowadzonej analizy można rozstrzygnąć, czy należy strategicznie zablokować drogę substytucyjnemu wyrobowi, czy też planować strategię, traktując wyrób jako nieuniknioną kluczową siłę.

Wszystkie te siły traktowane łącznie wyznaczają natężenie konkurencji w danym sektorze, a siła lub siły mocniejsze mają decydujące znaczenie dla zachowania się firmy i formułowania przez nią strategii, która pozwoli na skuteczne podjęcie gry rynkowej w sektorze.

Oznacza to, że pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa należy rozważać zawsze w kontekście konkurencji. Kontekst ten stanowi zbiór zmiennych determinujących otoczenie ekonomiczne, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. Działając w tym kontekście przedsiębiorstwo powinno zawsze uwzględniać możliwe źródła zróżnicowania konkurencji i znaczenie potencjalnej przewagi konkurencyjnej, jaką może ono uzyskać w danej dziedzinie.

Oczywiście, analiza tych pięciu sił nie wystarcza, aby zbudować wygrywającą strategię i osiągnąć przewagę na rynku. O możliwościach działania przedsiębiorstwa w otoczeniu (na rynku), pomijając naturalnie jego wewnętrzne zdolności innowacyjne, decydują jeszcze inne, równie ważne czynniki zewnętrzne jakimi są pośrednicy rynkowi, akcjonariusze, a także otoczenie publiczne<sup>46</sup>.

**Pośrednikami rynkowymi** są podmioty, które pomagają przedsiębiorstwu w promocji, sprzedaży, dystrybucji, transporcie, spedycji, składowaniu jego produktów itp. Są to najczęściej firmy zajmujące się fizyczną

---

<sup>46</sup> Por. K. Nizińska, *Makrootoczenie rynkowe przedsiębiorstwa, a problemy konkurencji*, „Handel Wewnętrzny” 1995 nr 1, s. 9-13; K. Podstawka, *Analiza sytuacji konkurencyjnej na rynku*; „Businessman Magazine” 1991, nr 5, s. 46-48

dystrybucją, składowaniem i transportem towarów do miejsca przeznaczenia oraz ich sprzedażą, agencje marketingowe, instytucje finansowe (banki finansujące działalność związaną z produkcją i sprzedażą, firmy ubezpieczeniowe ubezpieczające ryzyko) i instytucje rządowe. Sprawność działania pośredników i ich przychylność (zaufanie) dla firmy decyduje o pomocy finansowej, szybkości przepływu towarów, szybkości i skuteczności załatwiania transakcji, poziomie kosztów świadczonych usług i kosztów logistycznych ponoszonych przez firmę

**Akcjonariusze** decydują o wysokości zysku nie podzielonego, który zostaje zainwestowany w przedsiębiorstwie. Dzięki wykorzystaniu tego zysku zwiększa się wartość kapitału własnego przedsiębiorstwa (wartość jego aktywów), co wzmacnia też jego siłę konkurencyjną.

Dzisiaj ten czynnik odgrywa wyjątkowo ważną rolę w kształtowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wprowadza się nawet zarządzanie przez wartość (Value Based Management). Jest ono podejściem do zarządzania, w którym aspiracje przedsiębiorstwa, techniki analityczne i procesy zarządzania są podporządkowane maksymalizacji jego wartości. Stąd też dąży się w procesie podejmowania decyzji strategicznych do koncentracji na kluczowych czynnikach kształtujących wartość firmy, które powinny być zidentyfikowane na wszystkich szczeblach zarządzania i pogrupowane pod względem największego ich wpływu na wartość, a więc i rozpatrywane pod kątem rozwoju wewnętrznego, czyli przez mobilizowanie zasobów wewnętrznych do zwiększenia jej obecności na rynku<sup>47</sup>.

**Otoczenie publiczne** decyduje o opinii o firmie, o tym jak jest ona postrzegana przez klientelę, społeczność lokalną, o jej reputacji. Opinia ta jest ważnym kryterium oceny pozycji firmy na rynku i w otoczeniu. Zła opinia o działalności, firmy (np. nie dba o własnych pracowników, niszczy środowisko, lekceważy klientów itp.) psuje jej image i kształtuje złe nastawienie do rzeczywistych i potencjalnych klientów, do jej produktów, jej samej i jej działalności. Korzystna opinia natomiast ułatwia promocje i przywiązanie do wyrobów firmy, co wydatnie przyczynia się do akceptacji jej działań i wyrobów,

---

<sup>47</sup> Zob. Z. Wilimowska, *Zarządzanie przez wartość*, w: *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, praca zbiorowa, Politechnika Wroclawska, Wroclaw 2003, s. 330-336.

a w rezultacie do zwiększenia jej konkurencyjności. „Na rynku – zauważa Z. Zelmer – gdzie konkurencja oferuje towary o podobnej wartości użytkowej, jakości, cenie i wyglądzie ostateczna decyzja nabywcy może opierać się na wrażeniu wywołanym przez firmę o lepszym wizerunku i wyraźniej zaznaczonej tożsamości oraz uznanej reputacji”<sup>48</sup>.

Tak więc, opinia otoczenia publicznego o firmie i jej produktach może warunkować postrzeganie firmy i ułatwiać wybór jej produktów, a tym samym istotnie zwiększyć jej siłę konkurencyjną.

Pozycję konkurencyjną firmy określa więc jednocześnie wiele czynników zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych. Amerykańscy specjaliści D. F. Abell i J. S. Hammond uważają, że są to głównie takie czynniki jak<sup>49</sup>:

- czynniki rynkowe: udział w rynku, udział w podstawowych segmentach rynku, dynamika wzrostu sprzedaży, zakres oddziaływania przedsiębiorstwa na rynek, siła przetargowa dostawców i odbiorców;
- czynniki konkurencji: sposób konkurowania, przewaga konkurencyjna, segmenty obsługiwane i porzucone, a także udział w nich, stosunek do nowych technologii, poziom integracji przedsiębiorstwa;
- czynniki ekonomiczne: uzyskiwane marże, skala działania, bariery wejścia i wyjścia (np. finansowe), zdolność produkcyjna;
- czynniki technologiczne: zdolność sprostania zmianom, umiejętności techniczne, ochrona wynalazków, stosowane technologie;
- czynniki społeczne: reakcje przedsiębiorstwa, przystosowanie, stosunki z otoczeniem.

W celu osiągnięcia korzystnej pozycji konkurencyjnej, a nawet przewagi w sektorze swego działania, przedsiębiorstwo musi się skupić na zasadniczych czynnikach, które tworzą jego wyróżniającą zdolność. Oczywiście dla każdej firmy takimi czynnikami są:

---

<sup>48</sup> Z. Zelmer, *Public relations. Kreowanie wizerunku firmy*, Poltext, Warszawa 1992, s. 36.

<sup>49</sup> D.F. Abell, J.S. Hammond, *Strategic Market Planning*, Englewood Cliffs, New York 1979, s. 214

- stała dobra jakość wyrobów i oferowanie doskonałej obsługi;
- postrzeganie zmieniających się potrzeb klientów i oferowanie im korzystniejszych warunków nabycia produktu niż konkurencji;
- zdolność wchodzenia na rynki i rozwijania nowych dziedzin działalności oraz stawania się konkurentem;
- posiadanie lepszego dostępu do surowców, lepszej lokalizacji, łatwiejszego kredytu i wykwalifikowanych zasobów pracy;
- możliwość generowania nowych atrakcyjnych pomysłów i ich realizacji w postaci innowacji;
- umiejętność przenoszenia podstawowych procesów przedsiębiorczości do nowych regionów geograficznych i na nowe rodzaje działalności.

Amerykańscy specjaliści G. Stalk, Ph. Evans i L. E. Shulman twierdzą, że przedsiębiorstwa powinny łączyć skalę działania i elastyczności, aby przewyższyć konkurentów pod względem<sup>50</sup>:

- szybkości, tj. zdolności do szybkiego reagowania na zapotrzebowanie klientów lub rynku i wykorzystywaniu nowych pomysłów oraz technologii w nowych wyrobach;
- konsekwencji, tj. zdolności produkcji wyrobu, który niezawodnie zaspokaja oczekiwania klientów;
- ostrości widzenia otoczenia konkurencyjnego, wyprzedzania i reagowania na kształtujące się potrzeby i życzenia klientów;
- zręczności, tj. zdolności do jednoczesnego dostosowania się do wielu różnych środowisk zewnętrznych;
- innowacyjności, tj. zdolności do nowych pomysłów i wykorzystania istniejących elementów do tworzenia nowych źródeł wartości.

---

<sup>50</sup> G. Stalk, Ph. Evans, L. E. Shulman, *Competing on Capabilities. The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review” 1992, nr 2, s. 57-69.



W związku z tym proponują oni, aby firmy w swojej logice konkurencji kierowały się następującymi zasadami:

1. Składnikami strategii przedsiębiorstwa są już nie wyroby i rynki, lecz procesy (dynamika funkcjonowania).
2. Sukces konkurencyjny zależy od przekształcenia najważniejszych procesów w przedsiębiorstwie w możliwości (zdolności) strategiczne, które stale zapewniają dostarczanie klientom wyrobów (usług) najwyższej jakości.
3. Te możliwości (zdolności) przedsiębiorstwa tworzą przez dokonywanie inwestycji strategicznych w infrastrukturę wspomagającą, która, znajdując się ponad tradycyjnymi jednostkami i funkcjami strategicznymi, łączy ich możliwości.
4. Możliwości (zdolności) są zespołem procesów pojmowanych strategicznie. Każde przedsiębiorstwo powinno wprowadzać procesy oferujące klientom nowe wartości i traktować je jako główny przedmiot strategii. Ponieważ możliwości (zdolności) mają charakter wielofunkcyjny, promotorem takiej strategii powinien być dyrektor naczelny (główny menedżer). Wynika to z potrzeby ich integracji pionowej, co oznacza nie tylko rozwój produktu, lecz również jego marketing i obsługę. Tylko bowiem dyrektor naczelny może skupić uwagę firmy na tworzeniu możliwości, które służą klientom. Tylko on może określić i wprowadzić inwestycję w infrastrukturę, od której zależą jej możliwości strategiczne.

Analiza problemu konkurencji wewnątrzsektorowej wymaga zbadania czynników determinujących rywalizację między dotychczasowymi konkurentami. Siłą motoryczną rywalizacji jest dążenie poszczególnych przedsiębiorstw do zdobycia jak najlepszej pozycji konkurencyjnej w sektorze. Na charakter rywalizacji w sektorze wpływają następujące czynniki:

- liczba konkurentów - im większa liczba przedsiębiorstw operujących na danym rynku, tym większe prawdopodobieństwo podjęcia przez jednego z konkurentów działań destabilizujących;

- tempo wzrostu sektora - im wolniejszy wzrost sektora, tym ostrzejsza walka konkurencyjna pomiędzy przedsiębiorstwami dążącymi do zwiększenia udziału rynkowego;
- wysokość kosztów stałych lub kosztów składowania - im wyższy udział kosztów stałych w strukturze kosztów, tym większy nacisk przedsiębiorstwa na jak najpełniejsze wykorzystanie zdolności produkcyjnych w celu rozłożenia poniesionych kosztów stałych na dużą ilość produkcji;
- zróżnicowanie wyrobów i koszt zmiany dostawców - im sektor produkuje wyroby bardziej zróżnicowane i wyższe są koszty zmiany dostawcy, tym większa lojalność nabywców w stosunku do dostawcy i większa stabilizacja cenowa w sektorze;
- różnorodność konkurentów - im większe zróżnicowanie firm działających w sektorze pod względem strategii działania, celów, kultury organizacji, tym ostrzejsza walka konkurencyjna pomiędzy nimi na skutek niewłaściwego odczytywania wzajemnych zamiarów;
- wysokość stawek strategicznych - im większą wagę firmy przywiązują do osiągnięcia sukcesu w danym sektorze, tym większe natężenie walki konkurencyjnej pomiędzy nimi;
- bariery wyjścia - im wyższe bariery wyjścia, tym wyższy poziom konkurencji wewnątrz sektora.

Analiza warunków konkurencji w danym sektorze powinna traktować łącznie bariery wejścia i wyjścia ze względu na ich wpływ na poziom rentowności i ryzyko jej osiągnięcia. I tak, najkorzystniejszą pozycję konkurencyjną zajmują przedsiębiorstwa w sektorach o dużych barierach wejścia, zapewniających wysokie dochody i niskich barierach wyjścia, obniżających ryzyko działania.

W końcu lat 80-tych zaczęto krytykować model Portera za zbytne uproszczenia i wprowadzać do niego np. czynniki uwzględniające wpływ państwa i społeczeństwa czy dzielić nabywców według kanałów dystrybucji.

Jednakże według wielu autorów to właśnie prostota jest głównym atutem tego modelu.

### **3.3 Analiza stakeholders**

Zachowanie się przedsiębiorstwa w otoczeniu, jego suwerenność i możliwości rozwojowe zależą istotnie od relacji z różnymi grupami „zainteresowanych” (stakeholders – interesariuszy), które mogą wywierać wpływ na decyzje jego kierownictwa, albo być uzależnione od tych decyzji. Pojęcie stakeholders jest mało precyzyjne, z uwagi na różny stopień powiązania z przedsiębiorstwem różnych osób i instytucji oraz wzajemnego uzależnienia. Generalnie można przyjąć, że stakeholders to osoby lub grupy (organizacje) w otoczeniu firmy, które w jakiś sposób są uzależnione od jej funkcjonowania i które wpływają bądź mogą na nią wpływać, reprezentując różne postawy wobec jej przedsięwzięć, strategii i wyników działalności. Za interesariuszy można więc uważać osoby (i) lub grupy spełniające następujące kryteria<sup>51</sup>:

- wysuwają żądania wobec firmy (niezależnie od natury tych żądań);
- mają faktyczną bądź potencjalną możliwość wyegzekwowania tych żądań;
- mają warunkową lub bezwarunkową chęć wykorzystania swojej siły wpływu na proces decyzyjny przedsiębiorstwa w celu realizacji swych żądań.

Ich wpływ na przedsiębiorstwo determinują trzy atrybuty<sup>52</sup>:

- siła, czyli możliwość przeforsowania własnego postanowienia wbrew stawianemu oporowi;
- legitymizacja, czyli legalność uprawnień (stosunek prawny, administracyjny, kontraktowy czy moralny) do wysuwania żądań w stosunku do firmy;
- natarczywość, tj. natrętność i „duża wrażliwość” (kategoryczność) żądań na wpływ czasu, dążenie do natychmiastowego ich egzekwowania.

---

<sup>51</sup> T. Mendel, *Próba określenia wpływu poszczególnych grup interesów (stakeholders) na zarządzanie przedsiębiorstwami*, w: *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych, praca zbiorowa pod red. S. Rudolfa*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 200, s. 82.

<sup>52</sup> Tamże, s. 82-83.

Ze względu na związki z firmą, żądania wobec niej i siły ich wyegzekwowania stakeholders można podzielić na dwie grupy:

- związane kapitałowo bądź administracyjnie z firmą, które posiadają siłę wymuszenia na przedsiębiorstwie swoich racji. Do nich można zaliczyć akcjonariuszy (shareholders) i agendy rządowe, władze samorządowe, instytucje finansowe i fiskalne;
- nie związane kapitałowo i administracyjnie z firmą, które nie mają władzy nad firmą, ale są żywotnie zainteresowane jej działalnością i są zależne od firmy (np. są zagrożone ryzykiem).

Do nich można zaliczyć pracowników, klientów, dostawców, konkurentów, organizacje konsumenckie, ekologiczne, polityczne i lokalną społeczność.

Analiza stakeholders ma charakter jakościowy. Ważne jest w niej właściwe zidentyfikowanie poszczególnych osób i grup interesu, ich siły, znaczenia i wzajemnego uzależnienia. Ma to szczególne znaczenie w momencie występowania konfliktu pomiędzy żądaniami różnych grup interesu. Kierownictwo firmy musi oszacować siłę każdej z grup i ewentualne zagrożenia z ich strony płynące w celu przygotowania się do negocjacji. Znaczenie różnych grup stakeholders może wynikać z przyjętego w kraju modelu zarządzania, który daje im różne uprawnienia. Wyróżnia się dwa takie modele: stakeholders (występuje w Europie Zachodniej i w Japonii) i shareholders (występuje w USA, Wielkiej Brytanii i Polsce). W modelu shareholders najważniejsi są akcjonariusze, choć mają wątpliwą legitymizację (tylko prawną), inne grupy są często pomniejszane, a nawet ignorowane (pracownicy) ze względu na niewielką siłę wpływu, mimo że ich żądania uwzględniają interes firmy.

Analiza stakeholders jest dokonywana zazwyczaj na podstawie opracowanej uprzednio ich mapy (stakeholders mapping), na której długość strzałek sygnalizuje stopień oddalenia ich różnych grup od bieżącego działania firmy (dalekie i bliskie otoczenie), a grubość strzałek siłę ich oddziaływania na firmę, czyli stopień ich ważności dla przedsiębiorstwa. Wpływ bezpośredni

oznacza się linią ciągłą, wpływ pośredni linią przerywaną<sup>53</sup>. Wpływy pośrednie są istotne dlatego, że mogą osłabiać lub wzmacniać relacje bezpośrednie a także wzmacniać lub osłabiać siłę dominujących stakeholders, domagających się zaspokajania żądań w pierwszej kolejności. Analiza w postaci mapy pozwala zbudować przybliżoną hierarchię ważności poszczególnych stakeholders i w konsekwencji dać menedżerom ważne wskazówki, z którymi interesami i preferencjami musi się przedsiębiorstwo liczyć najbardziej, jaki jest rzeczywisty rozkład „partycypacji” różnych grup interesu w zarządzaniu firmą i jaka musi być jego wrażliwość strategiczna na ich działania.

### **3.4 Punktowa ocena atrakcyjności sektora**

Egzystencja i perspektywy rozwojowe każdego przedsiębiorstwa zależą istotnie od atrakcyjności branży jego działania. Szacuje się, że atrakcyjność branży (sektora) odpowiada za mniej więcej 30% rentowności firmy, natomiast o pozostałych 70% decyduje jej pozycja konkurencyjna (z uwzględnieniem kultury firmy i jakości jej zarządzania). Dobrą (atrakcyjną) branżą charakteryzują<sup>54</sup>:

- wysoka rentowność kapitału przedsiębiorstw stanowiących większość na danym rynku;
- stabilna lub rosnąca przeciętna w branży rentowność kapitału;
- wyraźnie widoczne bariery, zniechęcające wielu potencjalnych konkurentów do wchodzenia na rynek;
- ogólna zdolność produkcyjna odpowiadająca poziomowi popytu lub od niego niższa, słabe bariery na wyjściu z rynku;
- rozsądne lub wysokie tempo rozwoju rynku;
- niewielkie lub żadne zagrożenie ze strony substytutów (branż konkurencyjnych);
- mała siła przetargowa dostawców w porównaniu z siłą przetargową firmy z branży;

---

<sup>53</sup> Mapy takie zostały zaprezentowane w publikacjach: I. Penc-Pietrzak, *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą*, cyt. wyd., s. 50; *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Strategic Management*, cyt., wyd., s. 237.

- mała siłą przetargowa klientów w porównaniu z siłą przetargową firm z branży.

Sprawne oceny wartości branży jest bardzo złożona. Są branże, które nie przynoszą zysku, ale są też i takie (choć nieliczne), w których niemal wszyscy osiągają wysokie zyski. Ocena atrakcyjności branży zależy w dużym stopniu od samego obserwatora. Najbardziej jednak od tego, co firma robi dobrze, gdzie zarabia najwięcej pieniędzy i co myślą o niej klienci.

Każda branża, podobnie jak przedsiębiorstwo czy rynek, podlega pewnemu cyklowi rozwoju. Jego charakterystykę prezentuje tabela 3.2.

Inaczej więc będzie się układać konkurencja w młodym, rozwijającym się sektorze czy w sektorze przechodzącym do fazy dojrzałości, inaczej też w sektorze dojrzałym i starzejącym się, odznaczającym się niewielką dynamiką i stagnacją popytu. Wraz z kolejnymi etapami cyklu życia sektora zmieniać się będą akcenty zainteresowań strategicznych i warunki formułowania optymalnej strategii, a także zainteresowania nią ze strony stakeholders.

Dla oceny sektora można się posłużyć pewną listą kontrolną atrakcyjności branży. Lista ta zawiera następujące pytania<sup>55</sup>:

- Ile wynosi średnia ważona rentowność zaangażowanego kapitału w naszej branży za ostatnich pięć lat?
- Jaka była tendencja zmian rentowności zaangażowanego kapitału w ciągu ostatnich pięciu lat?
- Jakie bariery powstrzymują nowe firmy, by nie wchodziły do branży?
- Jaki będzie – wedle najlepszych oszacowań - średni roczny wzrost rynku w ciągu najbliższych pięciu lat?
- Jak obecnie przedstawia się w branży równowaga pomiędzy popytem ze strony klientów a jej całkowitą zdolnością wytwórczą?

---

<sup>54</sup> R. Koch, *Strategia*, WPSB, Kraków 1998, s. 62.

<sup>55</sup> *Tamże*, s. 65-66.

- Jakie jest zagrożenie ze strony substytutów – produktów, usług lub technologii?
- Jaka jest względna siła przetargowa dostawców branży?
- Jaka jest siła przetargowa klientów branży?

Tabela 3.2. Charakterystyka poszczególnych faz życia sektora (ryнку)

Cechy	Fazy cyklu życia			
	Wprowadzenie	Wzrost	Dojrzałość	Spadek
Ogólny wzrost rynku	Buduje się szybko, ale na małej podstawie	Szybciej niż PKB	Tak samo lub wolniej niż PKB	Spada
Technologia produktu	Wysoki poziom innowacji głównego produktu, ale jeszcze nie ustabilizowany	Wyłania się dominujący projekt, nacisk na różnorodność produktu.	Mało zyskowych innowacji, wiele bazujących na oszczędności kosztów w celu poprawienia wydajności	Małe lub żadne zmiany w produkcji
Technologia produkcji	Nacisk na elastyczność do momentu ustalenia dominującego projektu	Tak jak ustalił się dominujący projekt, proces produkcji staje się bardziej wyspecjalizowany	Nacisk na efektywność, właściwy okres na automatyzację	Małe lub żadne zmiany w procesie produkcji
Wzory cenowe	Ceny są wysokie, ale zmienne (swobodne)	Ceny gwałtownie spadają, gdyż koszty obniżają się i wzrasta ryzyko konkurencji	Ceny spadają wolno, w miarę jak produktywność obniża koszty	Ceny stabilizują się
Działania promocyjne	Dążenia innowatorów i próby budowania świadomości produktu	Tworzenie świadomości marki	Promocja różnych segmentów rynku	Rynek limitowany, bardzo zależny od utrzymania sprzedaży na poziomie gwarantującym przetrwanie
Wejście i wyjście z rynku	Kilku pionierów zaczyna rozpoznawać rynek	Wiele firm stara się dostać na coś, co się nazywa obiecujący rynek	Jak rynek jest nasycony rośnie wolno i zaczynają się wstrząsy	Kilka firm, którym udało się przetrwać pozostaje, aby obsługiwać rynek
Natura konkurencyjności	Ograniczona, patrzeć raczej na produkt niż na konkurentów	Wzrost może zamaskować sukces konkurentów	Maksymalna rywalizacja, konkurenci starają się przetrwać wstrząsy	Jak wstrząsy się zakończyły, ci, którzy przetrwają, omijają konkurencję
Potrzeby kapitału inwestycyjnego	Znaczne, potrzebne do sfinansowania początkowego okresu tworzenia produktu (biznesu)	Okres szczytu, potrzebne fundusze do wzrostu, nakłady są niezbędne	Konieczność reinwestowania w celu utrzymania zdolności do przeżycia	Minimalne, wyprzedaż aktywów firmy
Zyskowość i płynność finansowa	Niedochodowe, ujemna płynność finansowa	Dochodowe, ale przepływy gotówkowe nadal ujemne	Dochód zaczyna spadać, ale wyższy poziom inwestycji umacnia przepływy gotówkowe	Dochody są niskie, przepływy gotówkowe również niewielkie (raczej ujemne niż dodatnie)

Źródło: G.G.Dess, A. Miller, *Strategic Management*, McGraw – Hill, New York, 1993, s. 124.

W każdym stadium swego rozwoju sektor, podobnie jak każda dziedzina działalności, charakteryzuje się pewnymi cechami wpływającymi na jego wartość. Najważniejsze z nich to<sup>56</sup>:

<sup>56</sup> *Strategor, Zarządzanie firmą, PWE, Warszawa 1997, s. 53-54.*



- stopa wzrostu - umożliwia ona nie tylko pomiar bieżącej wartości dziedziny, lecz także jej potencjału rozwojowego, a tym samym opłacalności średnioterminowej;
- struktura konkurencji - stopień koncentracji udziału w rynku oraz ścisłość powiązań z sektorami dostawcy i nabywcy pociągają za sobą walkę konkurencyjną, której natężenie, w powiązaniu z mniej lub bardziej obiecującą perspektywą wzrostu, wpływa na potencjalną rentowność dziedziny;
- potencjalna rentowność - można ją liczyć na dwa sposoby: 1) przez odniesienie do wartości sprzedaży, co w wyniku daje rentowność handlową; 2) przez odniesienie do zainwestowanego kapitału, co daje rentowność kapitałową; im większe jest zapotrzebowanie kapitałowe danej dziedziny, tym większa powinna być jej rentowność sprzedaży, aby uzyskać minimalny poziom rentowności finansowej;
- bariery wejścia do sektora - są one tym mocniejsze, im wyższe koszty kapitałowe muszą być ponoszone przez przedsiębiorstwa już istniejące w danym sektorze;
- zapotrzebowanie kapitałowe dziedziny, która weszła już w fazę dojrzałości - jest ono często czynnikiem zniechęcającym pretendentów, czyli zabezpieczającym dotychczasowych producentów i zwiększającym w ich ocenie wartości danej dziedziny.

Jednak do porównania wszystkich elementów kilku sektorów trzeba zastosować ocenę punktową. Poszczególne kryteria mają niejednakowe znaczenie dla oceny sektora, w związku z tym należy wprowadzić oceny ważone. Porównywanie sektorów ma sens tylko wtedy, kiedy do oceny wszystkich sektorów stosujemy ten sam zestaw kryteriów, z takimi samymi wagami.

W odpowiedzi na pytanie, czy i w jakim stopniu badany sektor spełnia założone wymagania atrakcyjności bardzo pomocna może być tablica, w której zawarto różne kryteria oceny i odpowiadające im przeliczenia punktowe (tabela 3.3.).

Tabela 3.3. Siatka oceny wartości sektora

Kryteria	Skala Wartości						
	0	0,5	1	1,5	2	2,5	3
Przewidywana stopa wzrostu	<2%		2 - 8%		>8%		
Udział liderów w rynku	>60%		30 - 60%		<30%		
Zmienność technologii	Częste zmiany		Cykl 5 lat		Cykl > 5 lat		
Ryzyko substytucji	Wysokie		Średnie		Niskie		
Bariery wejścia	Słabe		Średnie		Silne		
Poziom cen	Wojna cenowa		Wysoka elastyczność		Duży margines swobody		
Marża zysku	Niska		Średnia		Wysoka		
Źródła wartości dodanej	Typowe		Know - how		Wyjątkowe atuty		
Pewność zaopatrzenia	Niepewne		Niestabilne		Pewne		
Sezonowość sprzedaży	Wysoka		Średnia		Niska		
Szanse opanowania nowych umiejętności	Małe		Możliwe		Duże		
Każde kryterium oceny ma skalę rozpiętości od 0 do 3.. Łączna suma not pozwala ocenić wewnętrzną wartość sektora.							

Źródło: Strategor, Zarządzanie firmą, PWE, Warszawa 1997, s. 50.

Każdy specjalista posługujący się tą metodą może listę kryteriów rozszerzać lub zwężać oraz nadawać im inne wagi. Dopóki stosuje taką samą listę, tak samo ważonych kryteriów do oceny różnych sektorów, zostaje zachowana poprawność metodologiczna analizy.

Metoda punktowej oceny wartości sektora, chociaż z pozoru bardzo prosta, wymaga dogłębnej analizy otoczenia konkurencyjnego i niesie ze sobą wiele pułapek. Jedną z nich jest subiektywizm oceny, szczególnie w tych obszarach, gdzie oceny są oparte na analizie jakościowej, a wyniki zależą od tego, kto dokonuje oceny sektora. Innym problemem jest sprawa perspektywy czasowej oceny: czy oceniać bieżącą, czy przyszłą wartość sektora i w jakiej perspektywie czasu. Jednak mimo tych pułapek metoda ta jest bardzo dobrym sposobem na sporządzenie ogólnej oceny sektora oraz daje duże możliwości na porównywanie ze sobą nieograniczonej liczby sektorów. Jest ona przydatna zarówno do badania sektora, w którym firma działa obecnie, jak również do

określenia wartości sektora, w którym przedsiębiorstwo dopiero zamierza rozpocząć działalność i rozwinąć ją w przyszłości.

### **3.5 Krzywa doświadczenia**

Efekt doświadczenia (uczenia się) to zjawisko polegające na zaobserwowaniu związku między skalą produkcji a wielkością kosztu jednostkowego wyrobu (koszt jednostkowy wyrobu zmniejsza się o pewien stały procent przy każdym podwojeniu produkcji sektora). Stwierdzono mianowicie w drodze badań empirycznych w przemyśle lotniczym USA, że oszczędność czasu potrzebnego na wyprodukowanie dowolnie wielkiej partii takich samych wyrobów jest stała i wynosi zawsze 20% czasu potrzebnego na wyprodukowanie poprzedniej, równie wielkiej partii tego samego wyrobu (przez tych samych pracowników i za pomocą tych samych urządzeń, technologii itp.). Łatwo wyliczyć, że przy takiej stopie przyspieszenia wynikającego z nabywania wprawy (uczenia się), czyli wzrostu produktywności w wyniku powtarzania wykonywanych zadań, czas produkcji będzie malał i przy dziesiątej partii wyniesie już tylko 14% czasu potrzebnego na wyprodukowanie pierwszej partii. Taki spadek czasu wywołuje naturalnie sceptycyzm, ale sama zasada wydaje się słuszna. Praktyka bowiem dowodzi, że wzrost skali produkcji generalnie wpływa korzystnie na kształtowanie się kosztu jednostkowego, którego wielkość relatywnie spada w przeliczeniu na kolejną serię produkcyjną. Innymi słowy, wraz ze wzrostem skumulowanej produkcji następuje spadek kosztów przeciętnych<sup>57</sup>. Największe możliwości obniżki kosztów są we wczesnej fazie życia produktu.

Krzywa doświadczeń jest wykresem, który przedstawia kształtowanie się efektu doskonalenia organizacji i funkcjonowania firmy (graficzne przedstawienie efektu doświadczenia)<sup>58</sup>.

Efekt doświadczeń jest konsekwencją następujących zjawisk<sup>59</sup>:

---

<sup>57</sup> Zob. W.F. Samuelson, S.G. Marks, *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 1998, s. 294-301.

<sup>58</sup> A. Starbryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa – Kraków 2000, s. 160

<sup>59</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, cyt. wyd., s. 129-130.

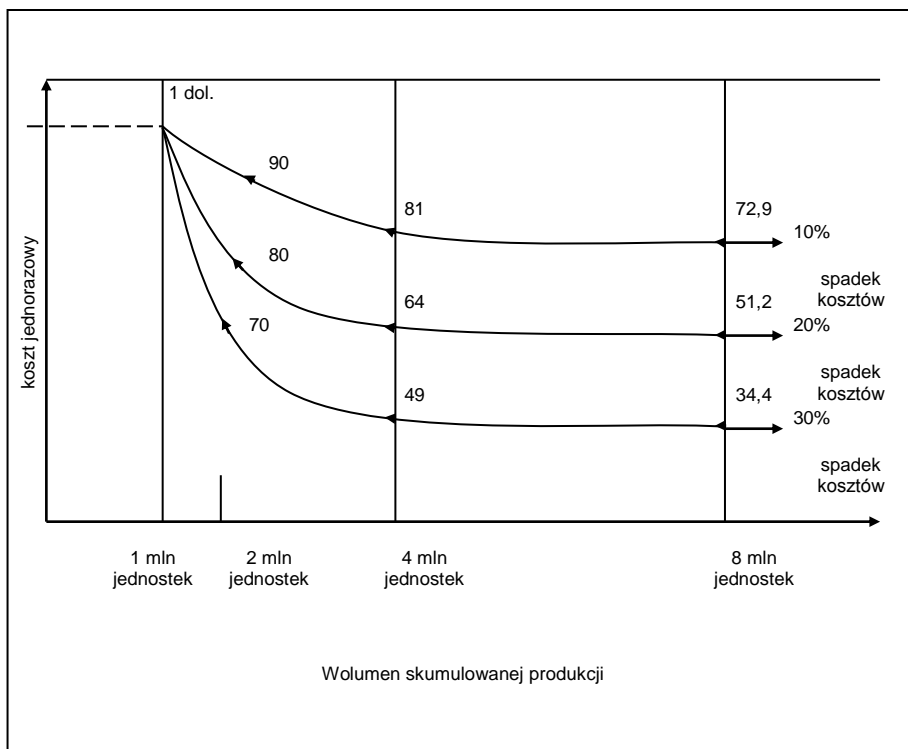
- ekonomiki skali - w miarę wzrostu skali produkcji następuje rozłożenie na większą ilość wyrobów kosztów stałych, takich jak: koszty badań, reklamy, czynsze itp., a także lepsze wykorzystanie nakładów poniesionych na uruchomienie potencjału produkcyjnego; ponadto wzrost potencjału i wielkości firmy zwiększa siłę oddziaływania przedsiębiorstwa na jego dostawców i klientów;
- efektu specjalizacji i uczenia się - produkcja na większą skalę prowadzi do zwiększenia wydajności pracy, a zatem koszty robocizny na jednostkę produkcji ulegają zmniejszeniu;
- efektu innowacji oraz substytucji kapitału i pracy - gromadzenie doświadczeń pozwala na wprowadzenie modyfikacji wyrobu, jego technologii i organizacji pracy, z czasem też następuje zastępowanie relatywnie drogiej pracy ludzkiej przez maszyny.

Krzywa doświadczeń jest określana na podstawie wielkości produkcji skumulowanej oraz kosztów jednostkowych przedsiębiorstw sektora i oznacza średnie dla danego wyrobu tempo spadku kosztów jednostkowych w miarę podwajania się produkcji skumulowanej. Wykres krzywej doświadczeń otrzymuje się umieszczając każde przedsiębiorstwo sektora w punkcie, gdzie krzyżuje się koszt jednostkowy wyrobu danego przedsiębiorstwa z jego skumulowaną produkcją. Łącząc punkty obrazujące pozycję poszczególnych producentów i upraszczając powstałą w taki sposób linię, otrzymujemy wykres krzywej doświadczeń (rysunek 3.12).

Krzywa doświadczeń jest często oznaczana wskaźnikiem procentowym, który informuje o tempie spadku krzywej przy podwojeniu się produkcji skumulowanej, tak np. wskaźnik 75% oznacza, że ilekroć podwaja się produkcję w danym sektorze, koszt jednostkowy wyrobu spada o 25%.

Znajomość krzywej doświadczeń dla danego wyrobu i własnej pozycji na tej krzywej pozwala każdemu przedsiębiorstwu formułować racjonalną strategię kształtowania wielkości produkcji i kosztów jednostkowych. Jest też podstawą do określenia strategii kosztowej przede wszystkim dlatego, że pozwala ona na

porównanie sytuacji kosztowej wszystkich przedsiębiorstw sektora oraz informuje potencjalnych inwestorów o ekonomicznej barierze wejścia do sektora.



Rysunek 3.12. Przykład krzywych doświadczeń 10, 20, 30% oraz wpływ każdej z nich na koszt jednostkowy produktu

Źródło: A.A. Thompson, A.J. Strickland, *Strategic Management*, Irwin, Homewood 1990, s. 61.

Poznanie miejsca konkurentów na krzywej doświadczeń daje też informacje istotne w budowie strategii zachowania się wobec konkurentów. Analiza taka pokazuje, które firmy nie nadążają za spadkiem kosztu jednostkowego i mogą się stać łatwym łupem w walce konkurencyjnej, a z jakimi konkurentami należy zawierać alianse strategiczne w celu zwiększenia skali produkcji i poprawy pozycji wobec pozostałych konkurentów, dzięki łączeniu zasobów dla rozwijania nowej działalności.

W praktyce zarządzania strategicznego efekt doświadczenia (uczenia się) może mieć duże znaczenie w kreowaniu siły konkurencyjnej firmy. Produkcja na dużą skalę (wielkoseryjność) może przyczynić się do uzyskania znacznej przewagi kosztowej w stosunku do rywali. Dzięki rozszerzaniu sprzedaży ( w wyniku obniżki cen lub agresywnej kampanii reklamowej) przedsiębiorstwo może zwiększyć znacząco rozmiary skumulowanej produkcji, co z kolei pozwoli mu obniżyć koszty jednostkowe i uzyskać przewagę kosztową. Niższe koszty umożliwiają przedsiębiorstwu kolejną obniżkę ceny, która pobudzi dalszy wzrost sprzedaży. Proces ten może trwać w zasadzie aż do pełnego zdyskontowania korzyści wynikających z efektu uczenia się, umożliwiającego dalsze powiększenie udziału w rynku i wzrost zyskowności.

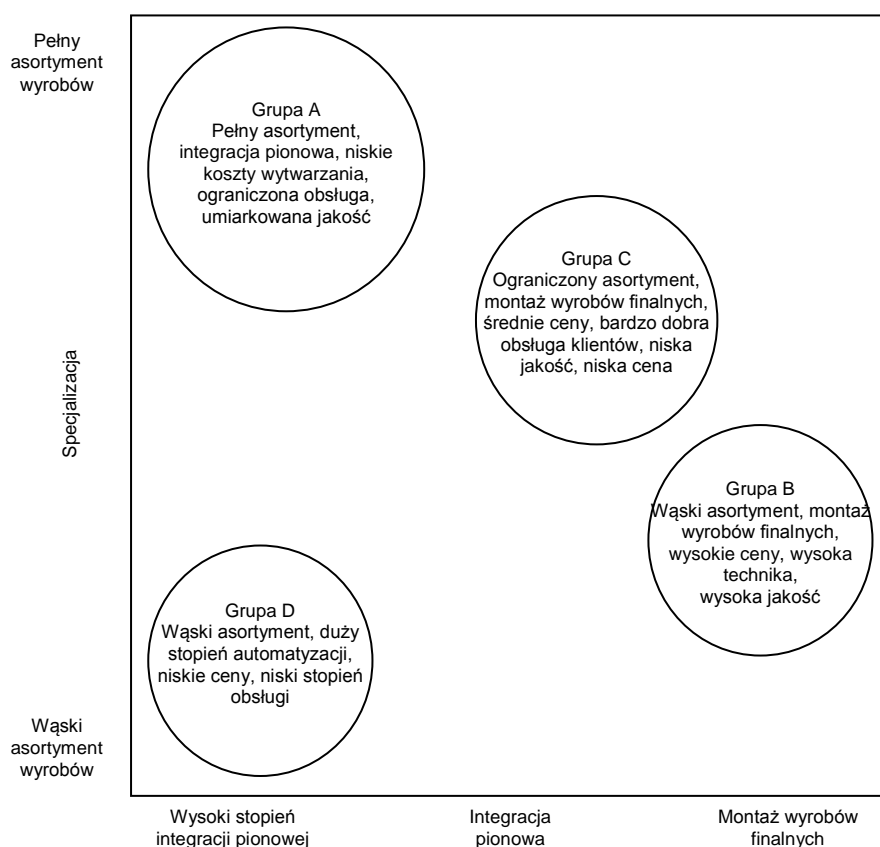
### **3.6 Mapa grup strategicznych**

Mapa grup strategicznych jest narzędziem analizy konkurencji wewnątrz sektora pozwalającym określić pozycję własnej firmy na tle konkurentów. Punktem wyjścia w tej metodzie jest wyodrębnienie w sektorze takich podzbiorów przedsiębiorstw, które charakteryzują się tym, że stosują tę samą lub podobną strategię. Te podzbiory przedsiębiorstw to właśnie grupy strategiczne. Grupa strategiczna więc to grupa firm w sektorze, które stosują podobne strategie konkurencji ( np. wykorzystują te same kanały dystrybucji, prowadzą wspólną akcję reklamową), mają podobny majątek i umiejętności oraz charakteryzują się podobnymi cechami (np. wielkość, agresywność konkurencji)<sup>60</sup>.

W skład sektora może wchodzić tylko jedna grupa, jeśli wszystkie firmy stosują w zasadzie tę samą strategię, albo wiele grup, które stosują odmienne strategie. Zazwyczaj jednak istnieje sytuacja w branży, w której można wyróżnić kilka grup, różniących się pod względem podejścia do wyrobu i do marketingu (rysunek 3.13).

---

<sup>60</sup> I. Penc-Pietrzak, *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą*, cyt. wyd., s. 62.



Rysunek 3.13. Mapa grup strategicznych w hipotetycznym sektorze

Źródło: M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992, s. 142.

W przypadku przedsiębiorstw należących do różnych grup możliwe jest łączenie się rywali w celu osiągnięcia doraźnych lub długofalowych korzyści, takich jak<sup>61</sup>:

- tworzenie lub umacnianie barier wejścia do danego sektora
- utrudnianie naśladownictwa potencjalnym rywalom,

<sup>61</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, cyt. wyd., s. 118.

- stosowanie wspólnej polityki rynkowej wobec konkurentów spoza grupy.

Podstawą wyodrębnienia przedsiębiorstw należących do tej samej grupy strategicznej jest zidentyfikowanie strategii rynkowych wszystkich przedsiębiorstw sektora. Podobieństwo przedsiębiorstw jest określane przez tzw. wymiary strategiczne, które stanowią determinanty opisujące działalność i strategię występujące w sektorze. Według M. Portera wymiary te, to<sup>62</sup>:

- Specjalizacja – koncentrowanie wysiłków na określonych grupach asortymentowych, docelowych segmentach klientów oraz obsługiwanych rynkach geograficznych.
- Wyrobienie marki – podejmowanie działań służących wyrobieniu marki, zamiast konkurencji pod względem cen lub innych zmiennych; markę można sobie wyrobić za pomocą reklamy, działalności sprzedawców lub wielu innych środków (m.in. sponsoringu).
- Tłoczenie czy ssanie – dążenie do wyrobienia sobie marki bezpośrednio u finalnego konsumenta albo pozostawienie kanałom dystrybucji działań na rzecz sprzedaży wyrobu klientom.
- Wybór kanałów dystrybucji – dobieranie kanałów dystrybucji, od stanowiących własność przedsiębiorstwa, przez placówki wyspecjalizowane, do ogólnosortymentowych.
- Jakość wyrobu – poziom jakości wyrobu pod względem stosowanych surowców, specyfikacji, przestrzegania wymaganych tolerancji, cech itp.
- Przywództwo techniczne – dążenie do przywództwa technicznego albo do pozycji wiodącej lub naśladownictwa.
- Integracja pionowa – udział wartości dodanej w wartości ogółem, odzwierciedlony w przyjętym poziomie integracji wstecz i w przód, w tym czy firma ma związane ze sobą kanały dystrybucji, własne lub wyłącznie placówki detaliczne, własną sieć obsługi itd..

---

<sup>62</sup> M. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992, s. 138-139



- Pozycja kosztowa – stopień, w jakim firma dąży do zajmowania pozycji najniższego kosztu w produkcji i dystrybucji przez inwestowanie w środki trwałe i urządzenia minimalizujące koszty.
- Usługi – stopień, w jakim zapewnia pomocnicze usługi przy swoim asortymencie wyrobów, w rodzaju pomocy technicznej, własnej sieci obsługi, kredytu itd..
- Polityka cenowa – względna pozycja cenowa na rynku; pozycja cenowa wiąże się z pozycją kosztową i jakością wyrobów, jednakże cena jest wyróżniającą się zmienną strategiczną, przeto należy ją traktować odrębnie jako zmienną zasadniczą.
- Siła nacisku – możliwość oddziaływania finansowego i operacyjnego.
- Stosunki z firmą (korporacją) macierzystą – istota stosunków z jednostką macierzystą wpływa na cele zarządzania firmą, na stojące do dyspozycji zasoby i z reguły wyznacza operacje lub funkcje pełnione wspólnie z innymi jednostkami.
- Stosunki z rządem kraju macierzystego i kraju gospodarza – występują w sektorach o zasięgu międzynarodowym i mogą zasadniczo wpływać na cele i strategię firmy (np. przepisy organizacyjne, ułatwienia, zwolnienia podatkowe itd.).

Każdy z tych wymiarów strategicznych można opisać dla danej firmy z różnym stopniem szczegółowości, a także dodać nowe wymiary, aby uzyskać ogólny obraz jej pozycji w sektorze.

W literaturze formułuje się różne zasady, które należy przestrzegać przy tworzeniu mapy grup strategicznych w sektorze<sup>63</sup>. Wydaje się, że warto skorzystać zwłaszcza z następującej procedury<sup>64</sup>:

---

<sup>63</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, cyt. wyd., s. 122-123

<sup>64</sup> *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Strategic Management*, cyt., wyd., s. 247.

1. Identyfikacja strategicznych cech (wymiarów), które różnicują poszczególnych konkurentów, takich jak : rodzaj segmentu obsługiwanego rynku, ranga produktu, użytkowane kanały dystrybucji, cena jakości.
2. Sporządzenie dwuwymiarowego wykresu (mapy), którego współrzędne mogą być określone przez wybrane pary różnicujących zmiennych.
3. Pogrupowanie poszczególnych firm w klasy podobieństwa, właściwe danej przestrzeni strategicznej (similar strategic space).
4. Oznaczenie na mapie ( za pomocą kół) poszczególnych grup strategicznych, przyjmując założenie, że wielkość kół wskazuje na udział danej grupy strategicznej w globalnej wartości sprzedaży całego sektora.
5. W razie zastosowanie większej liczby zmiennych strategicznych należy wykreślić kilka map (zmieniając pary współrzędnych) pokazujących alternatywne pozycje poszczególnych grupy strategicznych.

Mapa grup strategicznych jest użytecznym i niezbyt trudnym do sporządzenia narzędziem analizy sektora. Pozwala ona lepiej poznać charakter konkurencji wewnątrz sektora i podjąć decyzje co do zmiany grupy bądź samego sektora. Jej wartość zależy będzie od tego jaką parę szczególnie ważnych wymiarów wybierze analityk i na ich podstawie sporządzi mapę.

Po sporządzaniu mapy warto jeszcze przeprowadzić następujące działania analityczne<sup>65</sup>:

- Rozpoznawanie barier mobilności chroniących grupę przed atakami ze strony pozostałych grup. Takimi barierami są: technika, wyrobiona marka i ustalona sieć przedstawicieli prowadzących serwis.
- Rozpoznanie grup marketingowych, tj. o nieistotnym znaczeniu. Są one kandydatami do wyjścia lub podjęcia prób przejścia do innej grupy.
- Wykreślanie kierunków ruchów strategicznych, w jakich mogą się przesuwać firmy w obszarze sektora (przestrzeni strategicznej), naturalnie jeśli taki ruch występuje i daje się zauważyć.

- Analizowanie tendencji, tj. kierunku i natężenia ruchu firmy, co może ułatwić prognozę ewolucji sektora.
- Prognozowanie reakcji sektora na jakieś wydarzenie, gdyż grupy są skłonne do symetrycznych reakcji na zakłócenia lub pojawiające się tendencje.

Analiza strategiczna otoczenia ma na celu identyfikację i określenie zewnętrznych sił danej dziedziny (branży) działalności przedsiębiorstwa w celu zrozumienia logiki działania występujących w niej przedsiębiorstw i określenia możliwości oraz przeszkód ograniczających utrzymanie lub dalszy wzrost sprzedaży na danym rynku, a także ujawnienie zmiennych strategicznych w celu modyfikowania przez przedsiębiorstwo swojej pozycji strategicznej dzięki właściwemu opracowaniu i wyborowi strategii przyszłego działania.

Analiza ta służy oczywiście podnoszeniu sprawności i skuteczności zarządzania, lepszej realizacji jego złożonych funkcji. W wielu publikacjach wyraża się pogląd, że jedną z takich funkcji jest utrzymanie równowagi z otoczeniem. Dzisiaj przedsiębiorstwo nie powinno podejmować tylko działań dostosowanych, starać się tylko o to, by utrzymywać równowagę (homeostazę) i podążać za bieżącymi zmianami i tendencjami ewolucji otoczenia, ale modyfikować swoje funkcjonowanie i aspiracje, rzucać otoczeniu wyzwania, wprowadzać zmiany przy braku równowagi.

Naturalnie przedsiębiorstwo nie może narzucać otoczeniu własnej woli, ale poznając jego potencjał, kierunki i dynamikę rozwoju, może w określony sposób wpływać na jego przemiany poprzez nowatorskie rozwiązania. Nierozzerwalny związek między przedsiębiorstwem i jego otoczeniem powinien oznaczać współewolucję obu systemów. Przedsiębiorstwo przeto powinno nie tylko reagować na zmiany w otoczeniu, ale też zmiany te tworzyć, wymyślać nowe produkty i formy marketingu, nowe więzi społeczne, starać się każdemu nowemu wyzwaniu otoczenia nadać odmienną formę odpowiedzi, budować nowe struktury wzajemnych relacji. Nie powinno ono opierać swej egzystencji na zasadzie stabilizacji i powtarzalności działania, lecz wykraczać poza stan równowagi i dokonywać nawet zasadniczych przekształceń sposobu swego

---

<sup>65</sup> M. Porter, *Strategia konkurencji*, cyt. wyd., s. 163.

funkcjonowania, odrzucać to, co było efektywne w przeszłości, a dzisiaj utraciło już moc tworzenia bogactwa.

Dzisiejszy stan organizacji, to nie organizacja w równowadze, lecz w ekspansji, pełna inicjatyw i poszukująca nowych rozwiązań, organizacja otwarta na zmiany, organizacja promująca przedsiębiorczość. „Przedsiębiorczość – podkreśla Peter Drucker – bazuje na teorii ekonomii i społeczeństwa, która traktuje zmiany jako zjawiska normalne, a nawet pożądane. A za główne zadanie działalności społeczeństwa – zwłaszcza gospodarczej – uznaje robienie czegoś odmiennego, zamiast robienia lepiej tego co już się robi(...). Klasyczna ekonomia, łącznie ze zwolennikami Keynesa, Friedmana i doktryny propodażowej, nadal optymalizuje to, co już istnieje – skupia uwagę na maksymalnym wykorzystaniu istniejących zasobów i dąży do ustalenia równowagi. (...) Dynamiczna nierównowaga, wywołana przez innowacyjnego przedsiębiorcę jest „normą” zdrowej gospodarki, a zarazem osią teorii i praktyki ekonomicznej, w większym stopniu niż równowaga i optymalizacja”<sup>66</sup>.

Dla wielu naszych przedsiębiorstw przedsiębiorczość nie jest filozofią działania. Nowość nie stanowi czynnika pobudzającego, lecz jest zapowiedzią redukcji zatrudnienia i utraty stabilizacji, zagrożeniem ze strony otoczenia. Zmiany w otoczeniu wywołują szkodliwy wpływ na zdrowie i kondycję życiową naszych przedsiębiorstw (powodują traumę ekonomiczną). Menedżerowie nowej generacji muszą się więc uczyć pilnie sztuki panowania nad otoczeniem, opracowywać nowatorskie koncepcje działania, w których kreatywność i oryginalność stanowią właściwą odpowiedź na wyzwania wynikające z jego zmienności i modyfikacji. Muszą umieć czerpać z otoczenia użyteczne dla przeżycia swych firm informacje i odpowiednio je wykorzystywać dla zapewnienia im ciągłości trwania dzięki tworzeniu nowego ładu.

---

<sup>66</sup> P.F. Drucker. *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992, s. 35 i 36.

# Rozdział IV

## Badanie potencjału i perspektyw rozwoju przedsiębiorstwa

### 1. Potencjał przedsiębiorstwa i jego komponenty

Każde przedsiębiorstwo, jeśli chce działać i rozwijać się w zmiennym otoczeniu musi wykształcić w sobie pewne cechy i sposoby działania odpowiednie do wymagań i kierunków zmian w jego otoczeniu. Musi tak kształtować swój potencjał, aby stale zwiększać możliwości skutecznego rozwiązywania problemów i poprawiać swoje położenie względem rynku i konkurencji. Przedsiębiorstwo znając swoje otoczenie i kierunki oraz intensywność zachodzących zmian, może własną zmiennością przystosować do zmienności otoczenia. Musi się więc ono stale odnawiać i doskonalić, „dostosowując potencjalne możliwości do zmieniającego się otoczenia”<sup>1</sup>.

Potencjał przedsiębiorstwa to zasób jego możliwości, mocy wytwórczych, zdolności do działania (w zakresie wytwarzania, badań i rozwoju, marketingu itp.), tkwiący w jego zasobach i umożliwiający osiągnięcie zamierzonego celu poprzez określone działania, w odpowiedzi na wyzwania rozwojowe. Przedsiębiorstwo może ten potencjał ujawnić i rozwinąć oraz korzystnie dla siebie zastosować tylko w odpowiednich warunkach, których ono samo nie tworzy (wpływ przedsiębiorstwa na otoczenie ma często charakter wręcz marginalny), a które mogą być dla niego zarówno przyczyną głębokich zaburzeń, jak i źródłem korzystnych okazji.

Poznając dobrze te warunki (wymagania otoczenia a szczególnie oczekiwania stakeholders) przedsiębiorstwo może dokonać odpowiednich przesunięć w swoim potencjale i jego wzbogacenia, zwiększyć mobilność, zróżnicować źródła wpływu, wzbogacić asortyment, wprowadzić innowacje, opanować nowe segmenty rynku, udoskonalić logistykę dystrybucji itd. Może więc lepiej zaadaptować się do otoczenia i umocnić swoją pozycję na rynku.

---

<sup>1</sup> B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1999, s. 9.

Może też skrócić wydatnie czas, jakim dysponują przedsiębiorstwa działające w tej samej branży, na wypracowanie swojej reakcji na wymagania otoczenia, a nawet zmienić grupę w sektorze, poprawiając tym samym swoją pozycję konkurencyjną, czy też uzyskując przewagę konkurencyjną <sup>2</sup>.

Przedsiębiorstwo, znając wymagania otoczenia, kierunki i dynamikę jego przemian, powinno jeszcze wziąć pod uwagę (przy programowaniu przyszłych działań) rozwiązania praktyczne i cechy spotykane w pomyślnie działających firmach (benchmarking) <sup>3</sup>. Te rozwiązania i cechy charakteryzujące „doskonałe” firmy określa się mianem krytycznych czynników sukcesu (critical success factors). Są to czynniki o znaczeniu strategicznym (czynniki strategiczne), najważniejsze dla przyszłości organizacji, które musi ona rozwijać w celu wzmocnienia swej konkurencyjności i zachowania korzystnej pozycji na rynku <sup>4</sup>.

W literaturze można znaleźć różną enumerację tych czynników, różne zalecenia dla przedsiębiorstw chcących osiągnąć sukces rynkowy. Tak na przykład eksperci z Boston Consulting Group zalecali w latach siedemdziesiątych następujące postępowanie <sup>5</sup>:

- skupianie się na obszarach działalności, w których firma zajmuje czołowe miejsce na rynku lub ma też realne szanse je zająć;
- wycofywanie środków finansowych z innych obszarów;
- skupianie się w pierwszym rzędzie na gotówce a nie na zyskach;
- osiągnięcie przewagi kosztowej nad konkurencją (dążenie do niższych kosztów);
- manewrowanie konkurentami w taki sposób, by wycofywali się z segmentów najistotniejszych z punktu widzenia zysków firmy;

---

<sup>2</sup> *Pozycja konkurencyjna jest to rzeczywista siła przedsiębiorstwa w stosunku do jego konkurentów w danym segmencie rynku, potwierdzona wielkością sprzedaży, zaś przewaga konkurencyjna oznacza stopień opanowania (dominacji) przez przedsiębiorstwo kluczowych czynników powodzenia takich jak: wiedza, umiejętności, technologia, organizacja marketingu itp.*

<sup>3</sup> *Zob. I. Penc-Pietrzak, Strategie biznesu i marketingu, WPSB, Kraków 1998, s. 115-118.*

<sup>4</sup> *Zob. G. Johnson, K. Scholes, Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall Europe, London 1999, s. 192 i 458-460.*

<sup>5</sup> *R. Koch, Strategia, WPSB, Kraków 1998, s. 25.*

- intensywne wykorzystanie długu w celu sfinansowania rozwoju, wzmocnienia dominującej pozycji na rynku i uzyskania dywidendy dla akcjonariuszy;
- unikanie przesadnego poszerzania asortymentu produktów, zbytniej złożoności i nadmiernych kosztów ogólnych;
- wykorzystanie nadwyżek w przepływie gotówki do dywersyfikowania działalności oraz stosowanie w zarządzaniu nowymi przedsiębiorstwami zasad zarządzania portfelem.

Według koncepcji „7S” opracowanej przez A.G. Athosa i R.T. Pascale'a (dla firmy doradczej Mc Kinsey'a) sukces przedsiębiorstwa zależy od odpowiedniego traktowania siedmiu czynników (ich nazwy w języku angielskim zaczynają się na literę „s”), którymi są: 1)/ strategia produkt - rynek (konkretne cele i działanie), 2) formalna struktura organizacyjna (uregulowania, zadania, podział kompetencji), 3)/ system planowania, procedury działania, instrumenty sterowania i kontroli, 4)/ styl kierowania (kultura przedsiębiorstwa, społeczny klimat pracy itp.), 5)/ stały personel (kategorie pracowników, fachowe kwalifikacje kadry kierowniczej i pracowników), 6)/ specjalne umiejętności (mocne strony przedsiębiorstwa). 7) nadrzędne cele (cele i wartości wpojone pracownikom, motywy przewodnie przedsiębiorstwa<sup>6</sup>. Trzy pierwsze czynniki decydują o tzw. twardym stylu zarządzania, który jest typowy dla przedsiębiorstw amerykańskich. Model ten charakteryzują zadania statyczne, precyzyjnie sformułowane, opierające się na faktach, zorientowane na treść i traktujące zarządzanie jako naukę. Cztery pozostałe czynniki tworzą model „miękki”, który Japończycy uczynili podstawą swego sukcesu. W modelu tym występują role dynamiczne, pełne dwuznaczności, opierające się na intuicji i percepcji, zorientowane na procesy i traktujące zarządzanie jako sztukę.

---

<sup>6</sup> R.T.Pascale, A.G. Athos, *The Art of Japanese Management, Applications for American Executives*, Simon and Schuster, New York 1981, s. 125.

Według badań T. J. Petersa i R. H. Watermana przeprowadzonych w 43 wzorowo zarządzanych firmach amerykańskich (IBM, Kodak, Boeing, Procter and Gamble, Mc Donald's i inne), firmy te mają następujące wspólne cechy<sup>7</sup>:

- skłonność (obsesja) do działania, która polega na stałym wymuszaniu szybkiej analizy pojawiających się problemów, formułowaniu odpowiedzi na nie i bezzwłocznym wdrażaniu zaproponowanych rozwiązań;
- bliskie i bezpośrednie kontakty z klientami, co polega na poznaniu ich potrzeb, preferencji i upodobań, a następnie szybkim i niezawodnym ich zaspokajaniu;
- autonomia i przedsiębiorczość, która polega na stwarzaniu warunków samodzielności działania jednostkom i zespołom zdolnym do inicjatywy, aby powstały nowe koncepcje i pomysły;
- wydajność i efektywność poprzez ludzi, co oznacza wytworzenie u wszystkich pracowników przeświadczenia, że ich dobra praca ma zasadnicze znaczenie i że będą oni mieli korzyści wynikające z sukcesu firmy;
- koncentracja na wartościach, co oznacza położenie szczególnego nacisku na wartości realizowane przez daną firmę (np. jakość, styl działania, niezawodność usługi itp.) i wynikającą stąd filozofię działania;
- trzymanie się swojej specjalności, co oznacza koncentrację na podstawowym profilu firmy, a więc wykorzystanie specyficznych umiejętności i doświadczeń firmy;
- prosta struktura organizacyjna i nieliczny sztab, co oznacza utrzymanie niewielu szczebli zarządzania i niewielu pracowników na wyższych szczeblach zarządzania;
- współistnienie dyscypliny i swobody, co oznacza, że jedne sfery działania są wysoce scentralizowane, inne zaś wysoce zdecentralizowane, że da się

---

<sup>7</sup> T.J. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence. Lessons from America's Best – Run Companies*, Harper and Row, New York 1992, s. 8 – 19. Pierwsze wydanie tej książki ukazało się w 1982 roku.



pogodzić potrzebę ogólnej kontroli ze sprzyjaniem autonomii i przedsiębiorczości.

Cechy te zostały uznane za zasady doskonałego przedsiębiorstwa i wywarły niemały wpływ na menedżerów poszukujących doskonałości w zarządzaniu w latach osiemdziesiątych, mimo iż nie udało się sprawdzić ich w praktyce na tyle, aby mogły stać się „receptą” na sukces.

Według metody PIMS (Profit Impact of Market Strategy), opracowanej przez firmę General Electric i udoskonalonej przez specjalistów z Harvard Business School, o powodzeniu firmy na rynku (mierzonym wskaźnikiem zwrotu kapitału - Return on Investment) decyduje 37 czynników, z których 9 uważa się za najważniejsze. Są to<sup>8</sup>:

1. Intensywność inwestowania (wyższa intensywność inwestowania związana jest z niższą stopą zwrotu i niższym cash flow).
2. Produktywność (wyższa produktywność pracowników sprzyja wyższej zyskowności firmy).
3. Pozycja rynkowa (większy udział w rynku jest jednym z czynników prowadzących do wyższych zysków i cash flow).
4. Wzrost sektora (wysoka stopa wzrostu sektora absorbuje gotówkę, co może odbić się negatywnie na cash flow).
5. Jakość produktów i usług (istnieje dodatnia korelacja między jakością produkowanych wyrobów a rentownością produkcji).
6. Innowacje produktowe i zróżnicowanie produktów (czynnik ten prowadzi do zyskowności szczególnie na dojrzałych rynkach, przy czym duży wpływ ma tutaj względny udział w rynku).
7. Integracja pionowa (w większym stopniu prowadzi ona do sukcesu na ustabilizowanym rynku niż na rynku nieustabilizowanym).

---

<sup>8</sup> G. Lancaster. *L. Massingham, Marketing Management, McGraw – Hill Book Company, London 1993, s. 83.*

8. Wzrost kosztów (na utrzymującą się tendencję wzrostu kosztów wpływają takie czynniki jak tempo wzrostu płac oraz wzrost cen surowców).
9. Dodatkowe inwestowanie w produkty, które obecnie mają już dobrą pozycję (takie inwestowanie nie gwarantuje zwiększenia zysków).

Z badań międzynarodowych wynika, że najsilniejsze firmy w świecie przyjmują najczęściej następujące kierunki swej działalności<sup>9</sup>:

- prowadzenie rozległej, choć skoncentrowanej na określonych celach działalności badawczej i ścisłej współpracy z zewnętrznymi jednostkami badawczymi;
- przestawianie się na produkcję „high technology” i przodownictwo w tym zakresie;
- szerokie wchodzenie na rynki światowe;
- występowanie w konkurencji z innymi producentami w kraju i za granicą, ale równocześnie ułożenie pewnej współpracy z innymi (koncepcja symbiotycznej konkurencji - „symbiotic competition”);
- zapewnienie rozwoju poprzez intensywne kształcenie kadr;
- dążenie do tego, aby pracownicy identyfikowali się ze swoją firmą (muszą oni wiedzieć jakie jest miejsce ich firmy na rynku, także światowym i co się dzieje u konkurentów);

Według F. Suttera (prezesa Szwajcarskiego Towarzystwa Menedżerów), firmy chcące osiągać sukcesy, powinny stosować następujące zasady, różnie rozkładając priorytety<sup>10</sup>:

1. Pozycja na rynku. Firma powinna dążyć do zdobycia silnej pozycji (3 - 5 miejsce) na rynkach lub w segmentach swego działania. Odpowiednim rynkiem może być region, kraj, kontynent lub cały świat. Przy tym chodzić może zarówno o jakiś specjalny wyrób, jak i o szeroką paletę wyrobów. Wynika stąd, że trzeba myśleć nie tylko o wielkości eksportu,

---

<sup>9</sup> M.J. Stankiewicz, S. Sudol, *Problemy i poglądy*, „Przegląd Organizacji” 1991, nr 1, s. 13.

<sup>10</sup> *Dynamika otoczenia a zarządzanie*, „Zarządzanie na Świecie” 1997, nr 4, s. 21.

lecz zwracać także uwagę na koncentrowaniu go w pewnych regionach lub krajach.

2. Orientacja na klientów. Bezkompromisowa orientacja na klientów we wszystkich działach przedsiębiorstwa oznacza przede wszystkim dokładne rozumienie ich potrzeb i oferowanie rozwiązań, które umożliwiają im osiągnięcie wyższych obrotów lub produkowanie po niższych kosztach (konkurencyjne struktury kosztów).
3. Innowacje. Aby zachować zdolność konkurencyjną firma powinna wykazywać co najmniej przeciętny poziom innowacyjności dla danej branży i w porę urzeczywistniać nowe rozwiązania, a nie perfekcjonizować pomysły, by zbyt późno oferować zbyt drogie wyroby.
4. Orientacja na zadowalające zyski. Zyski są rezultatem proporcji między obrotami i kosztami. Przy spadających cenach firma musi traktować obniżanie kosztów jako codzienne żmudne zadanie. Musi redukować kompleksowość, odrzucać konsekwentnie działy lub wyroby, które mimo dużych wysiłków nie osiągają zadowalającego zysku.
5. Solidne bilansowanie i finansowanie. To są absolutnie konieczne warunki zdrowego rozwoju każdego przedsiębiorstwa. W tych dziedzinach nie potrzeba sprytu, lecz dokładności i solidności.
6. Pracownicy. W nadchodzących latach i dziesięcioleciach, w których jedyną pewnością jest niepewność, decydujące znaczenie będą mieli wykwalifikowani i zaangażowani pracownicy oraz wykwalifikowani menedżerowie. Totalna jakość zarządzania powinna być uważana za jeszcze ważniejszą niż zarządzanie ukierunkowane na jakość totalną. Otwarta, komunikatywna, nieskomplikowana kultura przedsiębiorstwa, efektywna praca zespołowa zorientowana na konkretne rezultaty - przynoszą z reguły najlepsze wyniki.

„Manager Magazin” zestawiał, na podstawie najbardziej poczytnych książek w 1996 roku w Niemczech z zakresu zarządzania, najważniejsze czynniki decydujące o powodzeniu firmy<sup>11</sup>:

1. Najlepsza jest taka organizacja, która zmienia się permanentnie odpowiednio do warunków rynkowych. Potrzebne zmiany mogą zachodzić w pewnym stopniu spontanicznie, jeśli przedsiębiorstwo dysponuje metodyką powiększania i upowszechniania odpowiedniej wiedzy (ucząca się organizacja).
2. Siłą napędową takiego samorozwoju przedsiębiorstwa są przede wszystkim klienci. Sukcesy zależą w znacznym stopniu od dokładnego spełniania ich życzeń i dysponowania odpowiednimi kanałami zbytu, pozwalającymi szybko do nich docierać.
3. W osiągnięciu sukcesu kluczową rolę spełniają klienci. Jednakże przedsiębiorstwa, mimo pięknie brzmiących deklaracji, nie przejawiają jeszcze należytej troski o klienta. Wyraża się to zwłaszcza w sposobach jego obsługi. Menedżerowie bardziej wolą zajmować się problemami efektywności wewnątrz zakładu niż obsługi rynku.
4. Rosną oczekiwania pracowników, którzy są bardziej wykształceni i wyemancypowani niż dawniej. Nie przepadają oni za posłusznym wypełnianiem odgórnych poleceń, ale mogą zapewnić podnoszenie efektywności, jeśli zapewni się im odpowiednie miejsca pracy, struktury organizacyjne i przełożonych, którzy potrafią wykorzystywać ich pomysły.
5. Tylko nieliczne przedsiębiorstwa potrafią zmieniać się tak, by mogły sprostać przyszłym wymaganiom na coraz bardziej zmiennych rynkach, na których zaostrza się konkurencja. Nie sprawdza się już mechanistyczny model: prognoza, stwierdzenie słabości, zmiany, sukces. Rzeczywistość stała się bowiem zbyt złożona. Do rozwiązań problemów trzeba dochodzić często nawet przez próby, w trakcie działań

---

<sup>11</sup> „Zarządzanie na Świecie” 1997, nr 1, s. 45 – 46.

podejmowanych w ograniczonym zakresie. Dlatego tak ważne jest ciągle wzbogacanie wiedzy menedżerów i umiejętność myślenia systemowego.

6. Przy poszukiwaniu nowych możliwości w biznesie potrzeba dobrego słuchu i dużo wyczucia. Poprawiamy je przez obserwację rynku i samych siebie. Warto przy tym pamiętać o koncentrowaniu uwagi na kluczowych umiejętnościach. Działając w jakimś wąskim segmencie rynku, lepiej jest rozbudowywać w nim swoją pozycję niż oglądać się za całkowicie innymi dziedzinami.
7. Mimo różnych kłopotów jest nadzieja na nowe szanse i sukcesy w różnych dziedzinach. Według Billa Gatesa - założyciela i szefa Microsoftu (oprogramowanie komputerowe) „żyjemy we wspaniałych czasach. Nigdy dotąd nie było tak korzystnych okazji do tworzenia nowych przedsiębiorstw, podnoszenia jakości życia i zacieśniania kontaktów między krewnymi lub przyjaciółmi”.

Według badań pracowników z Politechniki w Zurychu (wywiady i ankieta), mających na celu ustalenie jakie czynniki są najważniejsze do osiągnięcia sukcesów przez małe i średnie firmy szwajcarskie (ankietą objęto 1667 firm), 70% przedsiębiorstw uznało za najważniejsze takie czynniki jak: udane wyroby o wysokiej jakości, dobre stosunki z klientami, marketing, umiejętność i zaangażowanie załogi. Tylko 30% menedżerów najwyższego szczebla do najważniejszych czynników sukcesu zaliczyło zdolności strategiczne<sup>12</sup>.

Badania krajowe wykazały, że w miarę postępów transformacji także wykształcane są pewne czynniki przesądzające o jej tempie i skuteczności. Zdaniem Andrzeja Koźmińskiego można przedstawić dziesięć najważniejszych cech przedsiębiorstw, które osiągnęły sukcesy w procesie transformacji, a mianowicie <sup>13</sup>:

1. Wszystkie one charakteryzują się ambicją niekiedy zupełnie niewspółmierną do warunków, w których rozpoczęły restrukturyzację. W podtekście

---

<sup>12</sup> Podstawy sukcesy małych i średnich firm, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 6, s. 18.

<sup>13</sup> A. K. Koźmiński, *Odrabianie zaległości*, PWN, Warszawa 1998, s. 249.

podejmowanych działań restrukturyzacyjnych i strategicznej reorientacji z reguły tkwią mniej lub bardziej realistyczne „sny o potędze”.

2. Firmy, którym udało się przejść z powodzeniem kolejne etapy restrukturyzacji i osiągnąć ekonomiczny sukces, mają silne lokalne ekipy kierownicze. Nawet gdy są to filie międzynarodowych koncernów, lokalnymi operacjami kierują zgrane zespoły lokalnych menedżerów.
3. Dobre, przekształcające się z powodzeniem przedsiębiorstwa dużo inwestują w „kapitał ludzki” a zwłaszcza w podnoszenie kwalifikacji i to nie tylko menedżerskich, ale także na niższych szczeblach hierarchii, włącznie z pracownikami wykonawczymi. Nie można bowiem dobrze zarządzać źle poinformowanym zespołem o niskich kwalifikacjach.
4. Restrukturyzacja przedsiębiorstw uwarunkowana jest współpracą lub przynajmniej przyzwoleniem zespołu pracowniczego. Dlatego punktem wyjścia jest z reguły wynegocjowany kompromis z pracownikami.
5. Warunkiem sukcesu przedsiębiorstw działających w krajach postkomunistycznych jest łączenie międzynarodowej perspektywy (dobra znajomość branży w skali globalnej, kontakty z czołowymi producentami i najważniejszymi rynkami oraz ich aktywna penetracja) z lokalną (a przede wszystkim stale podtrzymywana silna pozycja na własnym rynku lokalnym i regionalnym). Opieranie rozwoju wyłącznie na eksporcie jest zbyt ryzykowne.
6. W warunkach dezintegracji i rozdrobnienia systemu dystrybucji oraz rosnącego znaczenia lojalności nabywców i rozpoznawalności marki przedsiębiorstwa muszą panować nad swoimi kanałami dystrybucji (a zwłaszcza nad kosztami i cenami oraz fizycznymi warunkami przechowywania i transportu).
7. Udana restrukturyzacja musi się opierać na optymalnym wykorzystaniu już istniejących w firmie zasobów zarówno materialnych (budynki, urządzenia, infrastruktura), jak i niematerialnych (ludzie i ich kwalifikacje, kontakty

handlowe, marki i znaki firmowe, technologie). „Budowanie na gruzach” jest zbyt kosztowne.

8. W warunkach transformacji ustrojowej, aktywnej polityki antyinflacyjnej, niedorozwoju lub patologii rynków kapitałowych i systemu bankowego przedsiębiorstwa muszą niezwykle ostrożnie korzystać z kredytu i zwracać szczególną uwagę na płynność finansową.
9. Najlepsze przedsiębiorstwa cechuje dążenie do personalizacji własności i zarządzania. Są one zdominowane przez silne osobowości.
10. Dobre przedsiębiorstwa w krajach postkomunistycznych, w tej czy innej formie, aktywnie współpracują z zachodnimi partnerami, nie tylko dla doraźnego efektu ekonomicznego, ale kierując się długofalową strategią i intensywnie ucząc się od nich skutecznego działania na rzecz urzeczywistniania swoich wizji. Dzięki temu szybko odrabiają zaległości.

Autor ten zaleca naszym firmom skoncentrowanie się na następujących czynnikach sukcesu (na wykształceniu umiejętności) <sup>14</sup>:

- myślenie strategiczne;
- kształtowanie relacji z nabywcami i dostawcami;
- praca zespołowa;
- umiejętności wzorowania się na najlepszych;
- tworzenie nowatorskich dalekosiężnych wizji;
- mobilizacja grup społecznych (zespołów) na rzecz realizacji tych wizji;
- instytucjonalizacja, czyli tworzenie i stała adaptacja struktur formalnych służących wykorzystaniu mobilizacji na rzecz urzeczywistnienia wizji.

Badania przeprowadzone w dwudziestu ośmiu przedsiębiorstwach z pięciu sektorów nad uwarunkowaniami, mechanizmami i skutkami strategicznych decyzji transformacji polskich przedsiębiorstw wykazały, że najważniejszymi czynnikami ich sukcesów były najczęściej: 1) utrzymanie się na

rynku, 2) przetrwanie i utrzymanie swojej pozycji w obliczu olbrzymiej konkurencji, 3) utrzymanie płynności finansowej, 4) przynoszenie zysku lub przynoszenie dodatkowej rentowności<sup>15</sup>. Pozwalają one na zarysowanie pewnego obrazu polskiego przedsiębiorstwa okresu przemian i jego podejścia do formułowania strategii. Z badań wynika, że nasze przedsiębiorstwa mają małe umiejętności strategiczne. Tworzone przez nie strategie „miały często charakter deklaracyjny, a za wolą rozwoju nie szła rozbudowa zasobów i umiejętności. Strategie, o ile były formułowane, nie odznaczały się oryginalnością ani innowacyjnością”. Z możliwych do stosowania strategii „najbardziej preferowana była strategia penetracji – intensywnej eksploatacji rynku dotychczas zajmowanego, a następnie preferowano strategię rozwoju produktu, czyli doskonalenia i zwiększania asortymentu produktów. Dywersyfikacja branżowa miała charakter ograniczony, przedsiębiorstwa zdecydowanie koncentrowały działalność na jednej branży. Niezbyt popularna była też strategia rozwoju rynku, najwyżej w sensie dochodzenia do ogólnokrajowego zakresu działalności. Przedsiębiorstwa „częściej szukały inwestora strategicznego i same stawały się obiektem przejęcia”<sup>16</sup>. Na podstawie tych badań można stwierdzić, że modelowy typ strategii polskich przedsiębiorstw ma następujące wymiary<sup>17</sup>:

- koncentracja na jednym lub najwyżej kilku sektorach z jednej branży;
- ograniczanie integracji wstecz na rzecz integracji w przód i outsourcing funkcji pomocniczych;
- mały zakres internacjonalizacji, koncentracja na rynku krajowym;
- wchodzenie w obszar konkurencji globalnej wyłącznie przez pozyskanie inwestora zagranicznego i uczestnictwo w jego globalnym łańcuchu wartości w fazie produkcji i lokalnej dystrybucji;

---

<sup>14</sup> Tamże, s. 251.

<sup>15</sup> A. Krejner-Nowacka, *Ocena sukcesu przedsiębiorstw polskich w okresie transformacji*, w: *Strategiczna transformacja polskich przedsiębiorstw, praca zbiorowa pod red. M. Romanowskiej, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004, s. 319-320.*

<sup>16</sup> M. Romanowska, *Empiryczny model strategii polskich przedsiębiorstw*, w: *Strategiczna transformacja polskich przedsiębiorstw, cyt. wyd., s. 323-325.*

<sup>17</sup> Tamże, s. 326.



- w zakresie strategii konkurencji dwa modele zróżnicowane w zależności od wielkości firmy: duże przedsiębiorstwa realizowały strategię konkurencji czołowej i budowały łącznie przewagę jakości i niskich kosztów, małe i średnie zaś wybierały strategię niszy i nastawiały się na strategię jakości;
- niewielkie zmiany w zakresie zarządzania dostawcami, polegające głównie na większej roli dostawców zagranicznych;
- dominacja rozwoju wewnętrznego nad zewnętrznym, szczególnie w mniejszych firmach, unikanie aliansów strategicznych;
- znamienita hierarchia wartości ogniw łańcucha wartości i związana z tym kolejność zmian: strategiczne znaczenie i priorytety inwestycyjne dla funkcji produkcji oraz dystrybucji i sprzedaży; relatywnie małe znaczenie zaopatrzenia, znikome fazy badań i rozwoju.

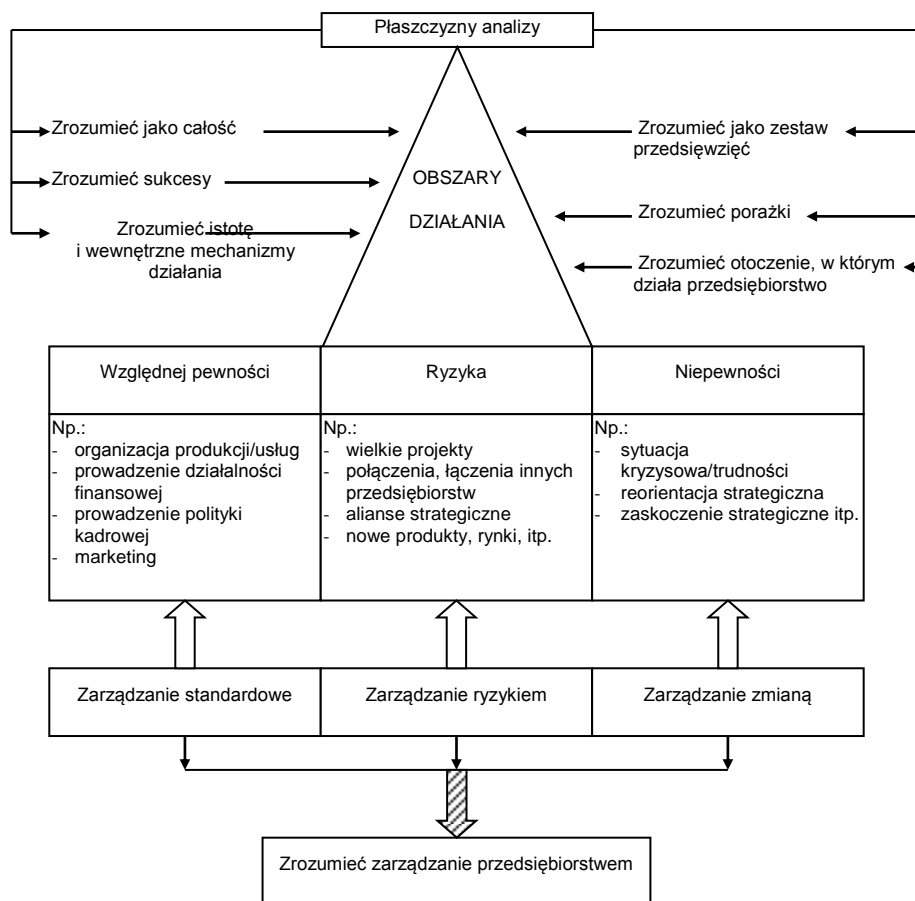
Znajomość sytuacji w sektorze oraz czynników sukcesu ułatwia rozpoznanie strategiczne dotyczące zmian otoczenia, konkurencji, cyklu życia segmentu rynku i określenie przyszłych warunków (kontekstu działania) i środków osiągnięcia powodzenia na rynku, a także oszacowania ryzyka przyszłych działań i nakładów na nowe inwestycje zarówno bieżące, jak i dotyczące realizacji projektów rozwoju. Wiedząc, co jest ważne dla odniesienia konkurencyjnego sukcesu, kierownictwo firmy może sformułować założenia jej rozwoju, wizję i opcję strategiczną, a więc także zdecydować jakie potrzebne będą krytyczne czynniki sukcesu tworzące jej wyróżniające zdolności.

Musi przy tym dokonać rzetelnej oceny swego aktualnego potencjału (zasobów i możliwości) i sposobów jego zwiększania (udoskonalenia), aby nie powstała luka strategiczna wynikająca z rozbieżności między zamierzeniami (pozycją pożądaną) a realnymi możliwościami ich realizacji (pozycją posiadaną). Aby zmierzać do wizji przyszłości przedsiębiorstwom potrzebne są nie tylko odważne cele, czy wielkie ambicje, ale też dużo wiary, zaangażowanie i odpowiednie zasoby (ludzkie, techniczne, finansowe) a także dobra organizacja działania. A zatem przedsiębiorstwo musi dokonać samooceny w kontekście wymagań, które narzuca mu sformułowana misja, czyli określić, czym jest, jakie

ma zasoby, wartości, wizerunek i reputację, jaka jest jego pozycja w grupie strategicznej i jakie są czynniki powodzenia.

Menedżerowie muszą zrozumieć, że najważniejsze jest wiedzieć kim się jest, dokąd się zmierza i jak można tam dojść. Cele, do których się dąży, są określane przez zmieniający się dokoła świat (otoczenie). Natomiast możliwości ich realizacji, czyli przesunięcie się z pozycji obecnej na pożądaną, zależą od posiadanej wiedzy i zasobu środków oraz umiejętności ich zastosowania, naturalnie w taki sposób, aby zaistniał synergiczny związek pomiędzy poszczególnymi dziedzinami działania przedsiębiorstwa. Menedżerowie muszą przeto dobrze poznać swoje przedsiębiorstwo, jego zdolność i wytrwałość w realizacji ustalonych celów, czyli dobrze zrozumieć istotę przedsiębiorstwa, jego siłę i możliwości (blaski i cienie), a więc to, czym ono dzisiaj dysponuje i czym może dysponować w najbliższej przyszłości, i dopiero wówczas mogą poszukiwać strategicznych możliwości działania, skutecznych algorytmów tworzenia nowych sytuacji. „Zrozumienie swojego przedsiębiorstwa – podkreśla Peter Drucker – jest konieczne zarówno dla realizacji bieżących zadań, zapewnienia efektywności w dniu dzisiejszym, jak i do pracy nad rozwiązaniami wybiegającymi w przyszłość, na wiele lat naprzód. [...] Zrozumienie to jest niezbędnym narzędziem pracy każdego kierownika, który poważnie traktuje swoje zadania. Jest też narzędziem, którego nikt ani za nikogo nie może przygotować, ani się nim za niego posługiwać. Kierownik musi uczestniczyć w jego tworzeniu i wykorzystaniu”<sup>18</sup>. Model rozumienia przedsiębiorstwa prezentuje rysunek 4. 1.

W rozumieniu tym idzie o poprawność określenia rzeczywistej wartości przedsiębiorstwa, a więc zarówno wewnętrznego potencjału organizacji, jak i jej miejsca w otoczeniu. W ocenie wewnętrznego potencjału należy uwzględnić zwłaszcza te czynniki, które tworzą wyróżniające zdolności przedsiębiorstwa (distinctive competencies).



Rysunek 4.1. Zrozumieć swoje przedsiębiorstwo

Źródło: B. Wawrzyniak, *Zrozumieć współczesne przedsiębiorstwo*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1996, s. 17.

Według badań amerykańskich w analizie przedsiębiorstwa należy wyróżnić pięć zasadniczych kategorii charakteryzujących jego potencjał i umiejętności, a mianowicie <sup>19</sup>:

<sup>18</sup> P. F. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976, s. 44.

<sup>19</sup> J. Jeżak, *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1990, s. 141.

- Organizacyjne – forma i struktura organizacyjna, dążenie i umiejętności naczelnego kierownictwa, standardowe procedury działania, system kontroli i system planowania.
- Kadrowe – postawa zatrudnionych, umiejętności techniczne, doświadczenie i liczba zatrudnionych.
- Rynkowe – rozmiary sprzedaży (udział w rynku), znajomość potrzeb konsumentów, zakres i struktura produkcji, jakość produkcji, reputacja rynkowa, obsługa posprzedażna.
- Techniczne – posiadane urządzenia produkcyjne, stosowane technologie, doskonalenie i rozwój produktów, prowadzone badania.
- Finansowe – posiadane zasoby finansowe, wielkość płaconych dywidend, tempo wzrostu zysku i rentowności.

Z badań tych wynika, że we wszystkich badanych przedsiębiorstwach najcenniejsze ze strategicznego punktu widzenia były atrybuty rynkowe, a w następnej kolejności organizacyjne, techniczne i kadrowe, a najniżej oceniano atrybuty finansowe.

Według Georges de Sainte Marie potencjał firmy powinien być określony na podstawie przeglądu zasobów wszystkich funkcji przedsiębiorstwa. Najważniejsze więc elementy analizy to <sup>20</sup>:

1. Marketing – sprzedaż – dystrybucja:

- kompozycja produktu – charakterystyczne parametry, jakość, gama, pozycja na rynku, wizerunek i renoma, pozycja w cyklu życia produktu, lansowanie nowych produktów, opakowanie, gwarancja, serwis gwarancyjny i pogwarancyjny;
- kompozycja ceny – poziom i sposób wyznaczania, uwarunkowania, marże, modulowanie (rabaty i obniżki), warunki regulacji, kredyt;

---

<sup>20</sup> G. de Sainte Marie, *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Poltext, Warszawa 1993, s. 57.

- kompozycja zbytu (komercjalizacja) – dział zbytu, dział sprzedaży, dobór i rodzaj kanałów dystrybucji, metody eksploatacji, zasięg i lokalizacja, transport, koszty;
  - kompozycja systemu przepływu informacji – cele, rodzaje przekazywanych informacji, techniki i kanały (reklama, promocja, public relations, marketing, sponsorowanie, mecenat), wizerunek, kontrola, budżet;
  - znajomość rynku – rynki główne, wspólne, wiodące, potencjalne – typy klienteli w danej branży, kontrola źródeł informacji, przeprowadzone analizy rynku – poszukiwane produkty (standardowe – specyficzne).
2. Produkcja – logistyka:
- infrastruktura – lokalizacja, możliwości rozbudowy, rodzaj i stan budynków, połączenia kolejowe, wodne, drogowe i lotnicze, bliskość dostawców i klientów;
  - środki materialne – rodzaj i stopień specjalizacji, okres eksploatacji maszyn i urządzeń;
  - przygotowanie produkcji – charakterystyka biura studiów, biura konstrukcyjnego, metod przygotowania produkcji, zamówienia wewnętrzne, przemieszczanie materiałów, projektowanie wspomagane komputerowo;
  - wytwarzanie – zdolność produkcyjna i stopień jej wykorzystania, zdolność rozwojowa, stopień automatyzacji, produkcja wspomagana komputerowo, stopień integracji, produkcja ciągła/nieciągła, napięcia cyklu produkcyjnego, realizacja zamówień terminowych, koszty i ich struktura, kontrola produkcji i jakości, posiadane doświadczenie, doskonalenie procesu produkcyjnego;
  - magazynowanie i transport wewnętrzny – surowce i materiały, części i akcesoria, półprodukty, produkcja w toku, wyroby gotowe.
3. Badania i rozwój:
- dziedziny badań – metody (wewnętrzne i zewnętrzne), patenty, joint – venture, współpraca ze szkołami wyższymi i ośrodkami naukowymi;

- ryzyko technologiczne – śledzenie nowych technologii;
- budżet – procent obrotów.

4. Finanse:

- bilans – struktura, kapitał trwały / kapitał własny, stan netto, środki trwałe i obrotowe, bieżąca sytuacja finansowa, zapotrzebowanie na środki obrotowe, wyniki;
- rachunek wyników – salda pośrednie, wartość produkcji, wartość dodana, wynik eksploatacji brutto, wynik netto po opodatkowaniu;
- finansowanie – środki własne, pożyczki, samofinansowanie, stan zadłużenia;
- rentowność – finansowa i ekonomiczna, zwrot nakładów inwestycyjnych.

5. Kontrola zarządzania:

- analiza kosztów – koszty bezpośrednie, pośrednie, zmienne, pełne, standardowe;
- analityczny rachunek eksploatacyjny;
- zarządzanie aktywami, majątkiem i prowadzenie rachunków klientów;
- stosowane instrumenty – budżet, zestawienia zbiorcze, prognozy wyników, plan finansowy i plan zarządzania środkami płynnymi.

6. Systemy informacji:

- lista zadań – identyfikacja potrzeb;
- schemat ogólny – budowa systemu;
- używany sprzęt – możliwości, ograniczenia;
- systemy informacyjno – dokumentacyjne: systemy wewnętrznego przepływu informacji;
- rodzaje projektów;
- wykorzystanie banków danych, systemów eksperckich.

7. Zasoby ludzkie i struktury:

- audyt (kryteria, normy, analiza i ocena), społeczny – plan socjalny;
- rekrutacja i integracja;
- szkolenie, doskonalenie zawodowe;
- system wewnętrznego przepływu informacji;
- systemy motywacyjne – możliwości awansu, plany karier zawodowych, wynagrodzenie;
- ocena osiągnięć;
- określenie funkcji (schemat organizacyjny) – kadra kierownicza, delegacja uprawnień;
- zarządzanie społeczne przedsiębiorstwem – stosunki pracy.

Znając różne czynniki i warunki, które tworzą i rozwijają u siebie różne przedsiębiorstwa w różnych branżach i krajach dla kreowania i doskonalenia swego potencjału i jego struktury, przedsiębiorstwo (nie nadużywając benchmarkingu) może w miarę dokładnie określić, jakie czynniki krytyczne (o znaczeniu strategicznym) tworzą jego potencjał.

Następnie może dokonać jego oceny (rynkowej) i określić, w jakim kierunku powinno iść doskonalenie tego potencjału, tzn. które czynniki należy wzmocnić i rozwijać a z których zrezygnować (outsourcing i dywestycje) i w jaki sposób udoskonalić ich synergiczne współdziałanie.

Wydaje się, że zarówno dzisiaj jak i w przyszłości, w kształtowaniu tego potencjału i jego siły rynkowej, rolę zasadniczą odgrywać będą następujące czynniki:

**Po pierwsze**, zasoby materialne i niematerialne, ułatwiające bądź utrudniające funkcjonowanie przedsiębiorstwa obecnie i w przyszłości. Każdą firmę tworzą naturalnie aktywa materialne i niematerialne, a ich konfiguracja tworzy z kolei jej unikalne umiejętności. W zbiorze aktywów materialnych można wyróżnić zasoby ludzkie, produkcyjne, techniczne, finansowe, infrastrukturalne, zaś niematerialnych – technologiczne, know – how, marki

handlowe, kompetencje, umiejętności organizacyjne, zarządzania wiedzą pracowników i doradców, kulturą przedsiębiorstwa, inteligencją, reputacją, itp. Wszystkie te zasoby odpowiednio ze sobą połączone tworzą kompozycję określającą potencjał przedsiębiorstwa. Ich rola i znaczenie (cennaść) dla kształtowania tego potencjału są tym większe im wyższy jest ich poziom i im lepiej są one zorganizowane. To właśnie warunkuje ich sprawne działanie i adaptację przedsiębiorstwa do otoczenia, a także zdolność do budowania tańszym kosztem i szybciej niż konkurenci głównych umiejętności, ważnych w sektorze działania.

Te główne umiejętności zwane kluczowymi kompetencjami (core competencies) czy też wyróżniającymi kompetencjami (distinctive competencies) uważane są dzisiaj za główne źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa<sup>21</sup>. Kluczowe kompetencje są to odpowiednie kombinacje umiejętności technologicznych i produkcyjnych, które pozwalają firmie na zapewnienie konsumentom szczególnych (osobliwych) korzyści (particular benefit) i stanowią podstawowe, fundamentalne źródło każdej organizacji<sup>22</sup>. Kompetencje te pozwalają firmie podejmować działania trudne do naśladowania i wcześniej wykorzystać szanse pojawiające się w otoczeniu. Strukturę tych kompetencji prezentuje rysunek 4. 2.

Współczesne spojrzenie na kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa każe je traktować jako złożone związki umiejętności zbiorowego uczenia się, które są wykorzystywane w procesach organizacyjnych tak, aby ułatwić koordynację różnorodnych umiejętności produkcyjnych oraz integrację wielorakich strumieni technologii<sup>23</sup>. Dzięki temu firma nabywa zdolności do wytwarzania dóbr i usług przekraczających konwencjonalne oczekiwania klienta, a tym samym tworzenia nowych szans, a nawet nowych rynków.

---

<sup>21</sup> G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutro*, Business Press, Warszawa 1999, s. 165 – 167; R. Lynch, *Corporate Strategy*, Prentice Hall, Harlow 2000, s. 285 – 287.

<sup>22</sup> R. Lynch, *Corporate Strategy*, cyt. wyd., s. 285.

<sup>23</sup> M. Bratnicki, *Transformacja przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998, s. 141; tenże, *Kompetencje przedsiębiorstwa*, AW „Placet”, Warszawa 2000, s. 23-29.



Możność integrowania technicznej, menedżerskiej i organizacyjnej wiedzy eksperckiej ze zdolnościami, zasobami i procesami jest naturalnie różna w różnych branżach i przedsiębiorstwach. Toteż różne są kompozycje czynników składających się na te kompetencje.

Według J. Kay'a na kluczowe kompetencje składają się cztery podstawowe zdolności <sup>24</sup>:

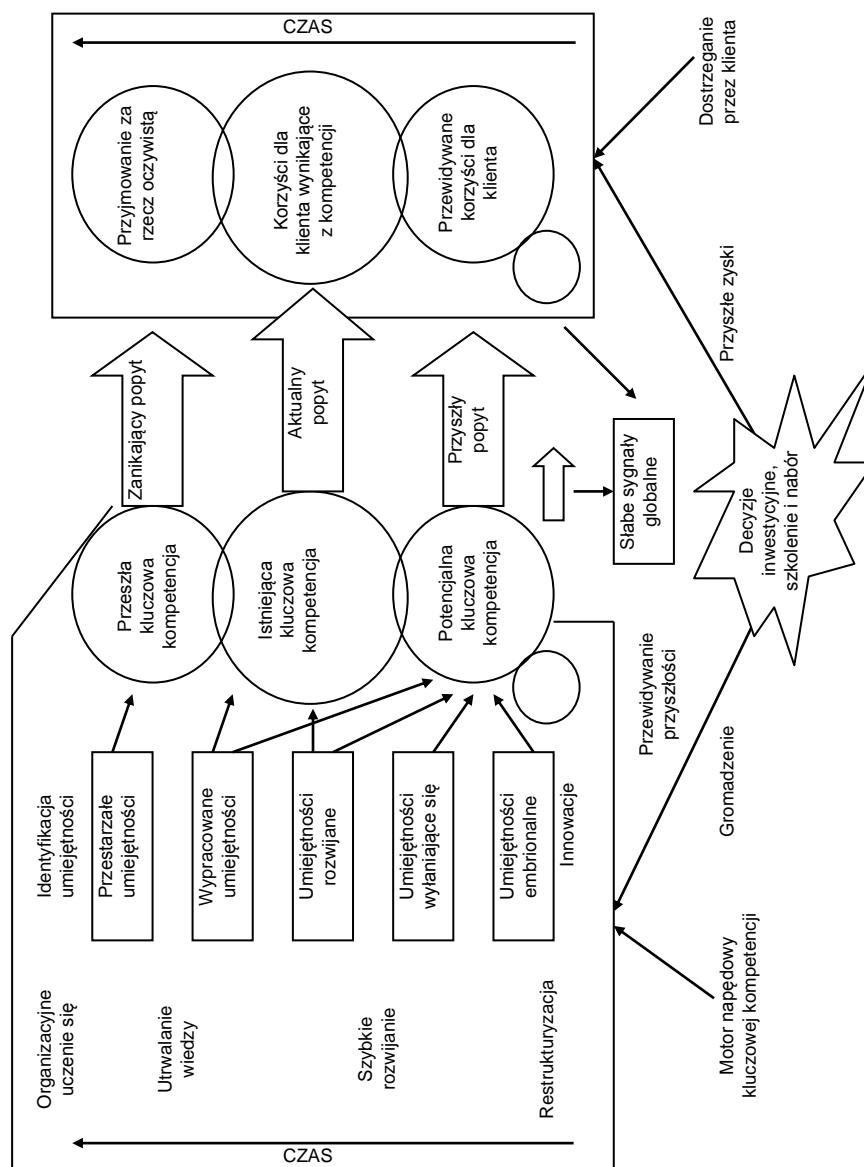
- architektura – zewnętrzne i wewnętrzne powiązania firmy określające stosunki z pracownikami, dostawcami, klientami, konkurentami. Architektura umożliwia przedsiębiorstwu zdobycie wiedzy organizacyjnej, ustalenie sposobów postępowania i elastyczne reagowanie na zmiany w otoczeniu;
- reputacja – strategiczna pozycja firmy w oczach klientów. Klienci otrzymując informacje o firmie i jej produktach wyrabiają sobie własną opinię. Jeśli postrzegają firmę jako niezawodną, wiarygodną, godną zaufania i odpowiedzialną, to zachowują wobec niej lojalność i preferują jej produkty. Dobra reputacja utrwala pozycję firmy w sektorze i chroni firmę przed możliwością pojawienia się konkurentów, buduje jej siłę i przewagę <sup>25</sup>;
- innowacje – tworzenie przez przedsiębiorstwo doskonalszych produktów, poszukiwanie oszczędnych rozwiązań z zakresu techniki, technologii, organizacji i zarządzania. Wymagania rynku powodują konieczność elastycznego reagowania przedsiębiorstwa na potrzeby odbiorców szybciej i lepiej niż konkurencja. Te potrzeby można zaspokajać dzięki innowacjom, zwłaszcza produktowym, które jako nowości poszerzają portfel produkcyjny i wzbogacają oferty rynkowe <sup>26</sup>;

---

<sup>24</sup> J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 29, 99-102.

<sup>25</sup> Zob. J. Penc, *Role i umiejętności menedżerskie*, Difin, Warszawa 2005, s. 287-289.

<sup>26</sup> Por. A. Pomykański, *Innowacje*, Politechnika Łódzka, Łódź 1997, s. 203.



Rysunek 4.2. Kluczowa kompetencja jako czynnik rozwoju

Źródło: M. Bratnicki, *Transformacja przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998, s. 150.

- aktywa strategiczne – specyficzne źródła przewagi konkurencyjnej, a głównie monopol naturalny (związany zwykle z usługami komunalnymi takimi jak usługi wodociągowe, telekomunikacyjne, dostawy elektryczności i gazu, charakteryzujący się szybko malejącymi kosztami przeciętnymi), koszty nieodwracalne, wyłączność (np. licencje, koncesje). Posiadanie takich aktywów, z uwagi na brak substytutów i trwałą pozycję na rynku, przyczynia się do sukcesu przedsiębiorstwa i jego rozwoju w długim czasie.

Kategoria kluczowych umiejętności wskazuje na potrzebę zmiany sposobu postrzegania przedsiębiorstwa. Nie należy je traktować jedynie jako zgrupowanie biznesów wytwarzających produkty, lecz jako portfel kompetencji stanowiący punkt wyjścia dla tworzenia strategii na poziomie całego przedsiębiorstwa i wskazujący gdzie rzeczywiście znajduje się źródło kształtowania przewagi konkurencyjnej w sektorze.

Kluczowe kompetencje stanowią w każdej firmie najwyższą wartość, gdyż jest to unikalna dla przedsiębiorstwa kombinacja zasobów i umiejętności pochodzących z różnych obszarów jego funkcjonowania, a ich istotą jest integracja zdolności. Ich tworzenie wymaga jednak wielu starań i zasobów, a przede wszystkim finansów i wiedzy, często wiąże się ono z potrzebą pozyskania licencji, projektowania doskonalszych procesów technologicznych, finansowania badań nad produktami i technologiami, pomocy we wdrażaniu nowych technologii i innowacji, zdolności pozyskiwania wiedzy, współpracy z nauką itp.

**Po drugie**, związki z klientami, świadczące o tym, czy i na ile w przedsiębiorstwie patrzy się na działalność gospodarczą z punktu widzenia klienta i czy jest on wytyczną jego działania.

Los firmy rozstrzyga się dzisiaj na rynku, a klienci stają się coraz częściej partnerami firmy w tworzeniu wartości. Dlatego też firma musi tworzyć klientelę, „bo klient i tylko on będąc gotów zapłacić odpowiednią cenę za towar lub usługę, przekształca zasoby ekonomiczne w bogactwo, rzeczy w towar”, a

ważne jest to co on uważa za wartości, „bo to określa, czym jest biznes, co produkuje i jak będzie prosperował”<sup>27</sup>.

Nowoczesny marketing jest rozumiany jako „proces planowania i wdrażania koncepcji produktu (idei, dóbr i usług), cen, promocji i dystrybucji prowadzącej do wymiany, dzięki której osiąga się cele jednostek i organizacji”<sup>28</sup>. Jest on więc marketingiem opartym na wiedzy, a nie tylko na doświadczeniu. Jego zadaniem jest zaś poszukiwanie skutecznych sposobów zmierzających do integracji klientów z przedsiębiorstwem i zbudowania trwałych związków między nimi, a zatem nie tylko sprzedaż, ale opanowanie rynku<sup>29</sup>.

Marketing ma dzisiaj dla każdego przedsiębiorstwa tak fundamentalne znaczenie, że nie może być rozpatrywany jako oddzielna funkcja i powierzany wyłącznie wyspecjalizowanemu jego działowi, który myśli o nim wyłącznie jako o sposobie zwiększenia sprzedaży. „Obejmuje on po prostu cały biznes traktowany tak z punktu widzenia ostatecznego rezultatu, czyli z punktu widzenia klienta. Dlatego troska i odpowiedzialność za marketing musi przenikać wszystkie działy przedsiębiorstwa”<sup>30</sup>.

Marketing więc rządzi dzisiaj wszystkimi procesami w przedsiębiorstwie, decyduje o jego polityce i strategii. Toteż jego stosowanie wymaga dobrej znajomości praw i mechanizmów rządzących procesami rynkowymi, a więc zarządzania marketingowego, w którym przedsiębiorstwo:

- posiada jasno określoną wizję tego, co jest ważne, odpowiednie i motywujące zarówno konsumenta jak i własnych pracowników;
- skupia uwagę na wartościach, a nie tylko na cenach, stosuje zasadę, że najważniejsza jest jakość, że firma jest tak oceniana jak oceniane są jej wyroby;
- -ciągle wprowadza innowacje i dąży do osiągnięcia doskonałości w ulepszaniu samego produktu i procesów obsługi klienta;

---

<sup>27</sup> P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994, s. 203.

<sup>28</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 6.

<sup>29</sup> Por. R. McKenna, *Marketing is Everything*, „Harvard Business Review” 1991, nr 1, s. 69.

<sup>30</sup> P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, cyt. wyd., s. 54.

- - stosuje podejście długofalowe, przyjmuje nastawienie i myślenie perspektywiczne, które kształtują postrzeganie celów i możliwości przedsiębiorstwa w zmieniającym się otoczeniu rynkowym;
- -właściwie koordynuje wszystkie operacje składające się na łańcuch wartości dla klienta, generuje zdolność szybkiego reagowania na potrzeby konsumentów, na działania konkurencji i zmiany w otoczeniu biznesu.

Zarządzanie marketingowe polega więc generalnie na zrozumieniu, że warunkiem egzystencji i rozwoju firmy jest nie tyle koncentracja na własnych celach i ograniczeniach, kosztach i zyskach, ile na potrzebach odbiorców, na identyfikowaniu i zaspokajaniu tych potrzeb w sposób bardziej efektywny niż czyni to konkurencja, czyli przewagą wartości. Filozofię tego zarządzania obrazuje poglądomo rysunek 4.3.

W marketingu „świat klienta” musi kształtować myślenie i działanie wszystkich służb i osób przyczyniających się do wzbogacania łańcucha wartości dla konsumenta (value chain to the customer). „Świat klienta” ciągle się zmienia, tworzone są nowe zasady gry rynkowej, przeto filozofia działania marketingowego, podkreślająca centralną rolę konsumenta, musi też przybierać bardziej nowoczesne formy i brać pod uwagę nowe potrzeby i oczekiwania klientów. Przedsiębiorstwa stawiają coraz mocniej na bezpośrednie kontakty z klientami, a specjaliści od marketingu uważają, że ma się on zajmować nie produktami, lecz właśnie klientami<sup>31</sup>. Powstaje więc nowy marketing, który oznacza „przejście od manipulowania klientami do ich zaangażowania, od mówienia i sprzedawania do komunikowania i dzielenia się wiedzą”<sup>32</sup>.

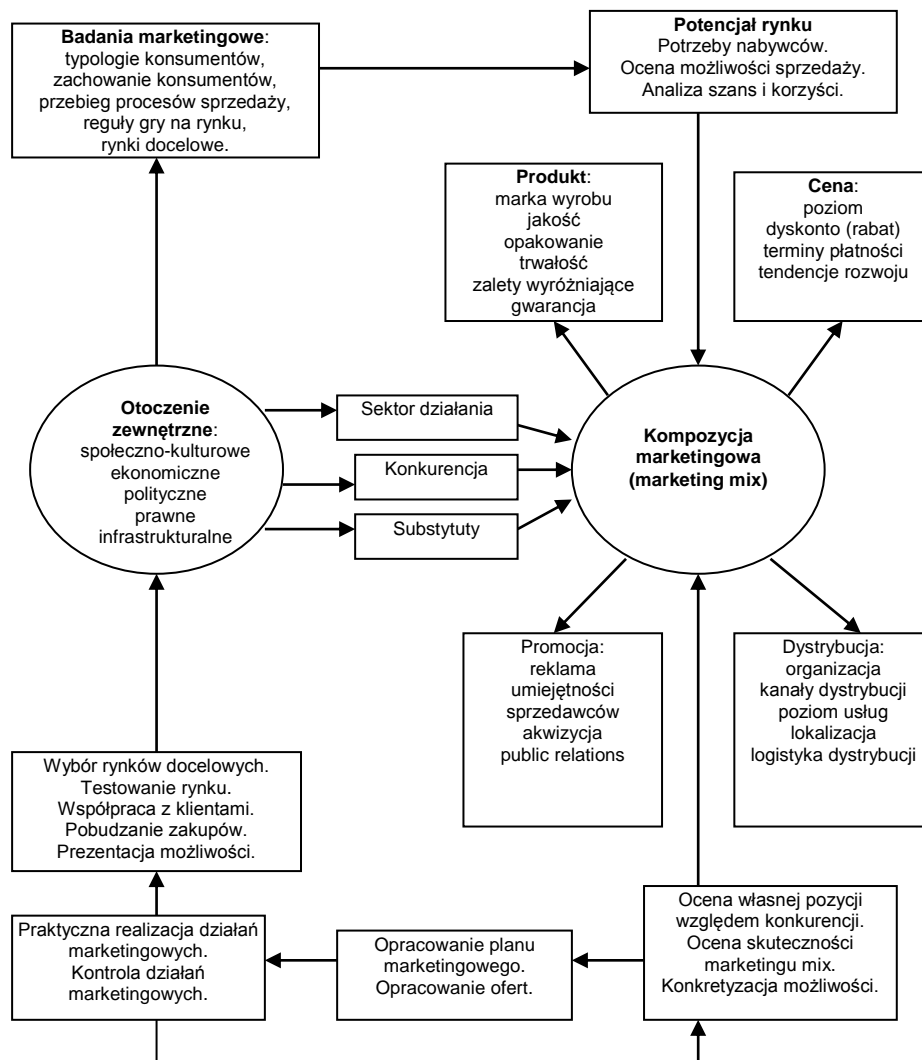
Nowy marketing odrzuca maksymę „trochę więcej marketingu w celu zwiększenia sprzedaży”. Jego głównymi wyznacznikami stają się wiedza i doświadczenie<sup>33</sup>. Mówi się wręcz o marketingu opartym na wiedzy (knowledge - based marketing). Zadaniem tego marketingu jest stworzenie warunków dla integracji konsumenta z przedsiębiorstwem i zbudowanie między nimi

---

<sup>31</sup> Zob. K. Boldt, *Marketing bezpośredni*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 8, s. 24.

<sup>32</sup> M.J. Thomas, *Przyszłość marketingu*, „Marketing i Rynek” 1994, nr 5, s. 4.

długotrwałych więzi, dzięki odejściu od mechanicznego oddziaływania na nabywców klasycznymi instrumentami marketingu - mix na rzecz zindywidualizowanych działań, zainteresowania nimi jako indywidualnymi osobami oraz tworzenia klimatu zaufania<sup>34</sup>.



Rysunek 4.3. Struktura zarządzania marketingowego w firmie

<sup>33</sup> Por. E. Mroczek, *Dokąd zmierza współczesny marketing*, „Przegląd Organizacji” 1994, nr 10, s. 30.

<sup>34</sup> D. Castenow, *Nowy marketing w praktyce*, PWE, Warszawa 1996, s. 114.

*Źródło: opracowanie własne.*

Obecny marketing ma taką reputację, która nie zawsze wychodzi mu na dobre, nie jest w stanie sprostać wymaganiom dynamicznie rozwijających się rynków i ciągle zmieniającego się otoczenia. Dominuje w nim reklama stosowana jako środek manipulacji grupowej świadomości konsumentów. Nadużywanie reklamy, która zabija inteligencję i myślenie poznawcze oraz pozbawia emocjonalnej niezależności, modeluje jednostronnie postawy jednostek i zbiorowości, a także wywołuje ich zmęczenie swoim nieprzyjemnym natręctwem, powoduje, że nie spełnia ona swoich pożytecznych funkcji. Poza tym jest zbyt droga w stosunku do efektów. Wiele firm, by nie zginać w powodzi reklamy, prowadzi intensywne, bardzo kosztowne kampanie reklamowe, a ich „adresaci” bombardowani często ogłupiającymi, krótkimi przekazami (spotami) łatwo myślą informacje. Taka reklama ścigająca jednostkę wszędzie i codziennie, o każdej porze nie służy dobrze podstawowym założeniom marketingu: zdolności adaptacji do zmian, elastyczności działania i umiejętności szybkiego reagowania.

Nowy marketing ma się zasadać na dialogu z klientem. Przewiduje się, że w przyszłości będzie dominował relationship marketing, co tłumaczy się jako „marketing powiązań”, „marketing więzi”, „marketing związku”, „marketing stosunków”, „marketing oparty na relacjach międzyludzkich”, bądź „marketing partnerski”, czy też marketing relacyjny<sup>35</sup>.

Marketing ten rozpatruje problem pozyskiwania konsumentów i ich zintegrowania z przedsiębiorstwem jako wzajemnie warunkujące się procesy, często wykraczające poza powiązania rynkowe i oznacza on koncepcję zarządzania i działania na rynku, według której skuteczność rynkowa firmy jest zależna od nawiązania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku, m. in. poprzez budowę związków lojalnościowych z klientami i aliansów strategicznych z partnerami w biznesie - dostawcami, potencjalnymi konkurentami, bankami, pośrednikami, producentami towarów

komplementarnych itp. Związki te traktuje się jako strategiczne czynniki walki konkurencyjnej poprzez eliminowanie firm spoza układu partnerskiego i obniżenie kosztów zdobywania rynku<sup>36</sup>.

W marketingu tym idzie więc o utrzymanie długookresowych relacji i więzi z klientami oraz innymi uczestnikami rynku w celu dostarczania nabywcom większych korzyści i płynącej z nich satysfakcji a przedsiębiorstwu zasłużonego zysku, czyli takich trwałych, efektywnych kosztowo powiązań z indywidualnymi klientami, które prowadzą do wzajemnych korzyści.

Przyjęcie koncepcji tego marketingu prowadzi do zmiany strategii zarządzania, w której tak kształtuje się powiązania z klientami, aby czuli, że to oni właśnie znajdują się w centrum zainteresowań i zabiegów firmy.

Aby można było skutecznie stosować marketing i oferować klientom możliwie dobre wyroby lub usługi po przystępnych cenach niezbędne są sprawne procesy wewnętrzne. W praktyce menedżerowie skupiają uwagę na istniejących już procesach. Dzisiaj to już nie wystarcza.

Potrzebne jest wykrywanie procesów o strategicznym znaczeniu, nawet jeśli dotychczas nie przywiązywano znaczenia do pewnych zależności. Potrzebne jest wprowadzanie zmian w sposób wyważony, modyfikowanie struktur i sposobów działania, a nade wszystko podnoszenie kwalifikacji pracowników, organizowanie firmy wokół wiedzy. Tylko bowiem firma nowoczesna, ucząca się i inteligentna może wykreować najważniejsze dzisiaj czynniki sukcesu: udane wyroby o wysokiej jakości, dobre stosunki z klientami, efektywny marketing, umiejętności i zaangażowanie załogi i dzięki nim wyróżnianie się, na tle konkurencji, zaspokajając klientów przewagą wartości.

„Sukces przedsiębiorstwa – podkreśla Gordon Foxal – zależy dzisiaj od zastosowania instrumentów polityki marketingowej zorientowanych przede wszystkim na nabywców (...). Przedsiębiorstwa odnoszące sukcesy mają menedżerów, którzy nie tyle polegają na swojej intuicji, ile rozumieją potrzeby oraz zachowanie konsumentów, a także współpracują z użytkownikami, pracując

---

<sup>35</sup> Zob. J. Otto, *Marketing relacji*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 35 – 44.



nad wprowadzeniem usprawnień i innowacji”<sup>37</sup>. Logikę tej orientacji prezentuje rysunek 4. 4.

**Po trzecie**, jakość produktów (wytworów i usług), będącą w krajach o wysokim poziomie rozwoju parametrem konkurencji. Jakość produktu, obok ceny i terminowości, stała się podstawowym czynnikiem decydującym o stopniu zadowolenia klienta, a tym samym o sukcesie producenta.

**Wysoka jakość** staje się dzisiaj strategią konkurencji i podstawowym środkiem promocji firmy. Coraz częściej wymaga się aby producenci posiadali certyfikat ISO, traktując go jako gwarancję najwyższej jakości. Gwarancję taką daje im fakt niezależnej autoryzacji uprawnionego eksperta ISO (Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna - wydała w 1987 roku normy ISO serii 9000 dotyczące zarządzania jakością przyjęte także przez Polskę).

Dobra jakość nie stanowi już kosztownego przedsięwzięcia, ale najlepszą szansę osiągnięcia korzystnej pozycji na rynku i zadowalającego zysku. Kosztowna jest natomiast zła jakość nie zaś dobra, gdyż zła jakość kosztuje więcej niż dobra. Szacuje się, że koszty złej jakości mogą wynieść nawet 10-20 % obrotów (w elektronice nawet 25 %). Jest to suma poważna, przekraczająca często nakłady na robociznę bezpośrednią. Zła jakość produktów, procedur i zarządzania odbija się więc ujemnie na kosztach firm i sprawności ich funkcjonowania. Toteż wszędzie zwraca się coraz większą uwagę na jakość i wprowadza się nowoczesne metody zarządzania jakością (Total Quality Management). Zgodnie z normą ISO 8402 (1996 r.) zarządzanie przez jakość, to<sup>38</sup>:

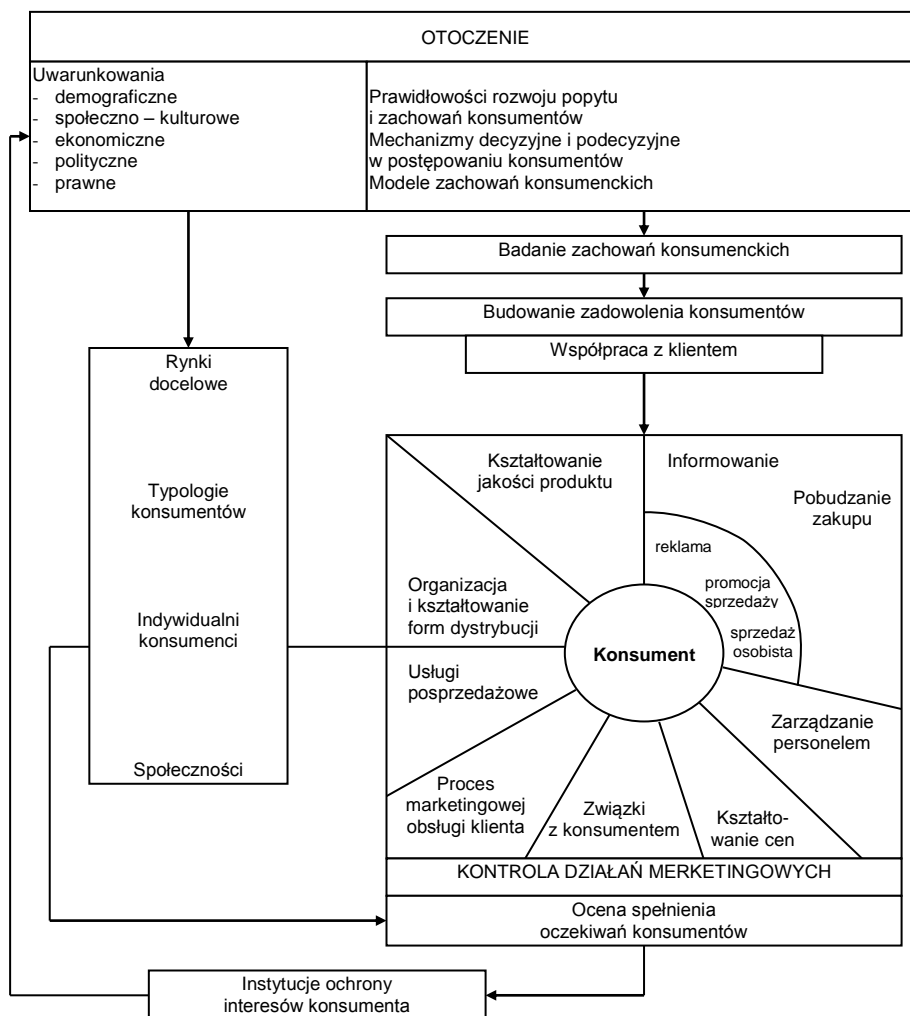
„Wszelkie działania związane z całym procesem kierowania, ustalające politykę jakości, cele oraz zakres odpowiedzialności, które realizowane są w ramach systemu jakości za pomocą takich środków jak planowanie jakości, sterowanie jakością, zapewnienie jakości i poprawa jakości”.

---

<sup>36</sup> Por. M. Rydel, S. Roszkowski, *Marketing partnerski*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 9, s. 5.

<sup>37</sup> G. R. Foxal, *Zachowanie konsumentów na rynku*, w: *Podręcznik marketingu*, praca zbiorowa pod red. M. J. Thomasa, PWN, Warszawa 1998, s. 259.

<sup>38</sup> Norma PN – ISO 8402, *Zarządzanie jakością i zapewnienie jakości. Terminologia*, PKN, Warszawa 1996, s. 6.



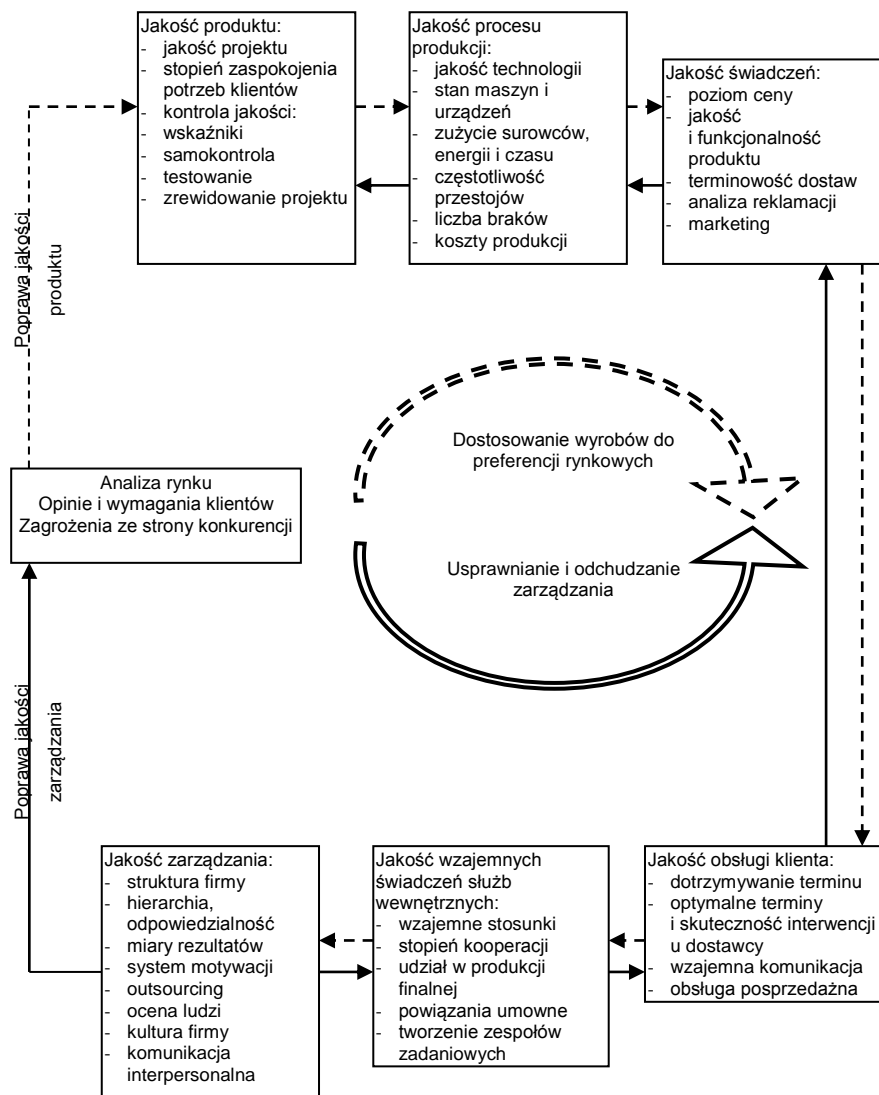
Rysunek 4.4. Orientacja na konsumenta w marketingu firmy

Źródło: K. Mazurek – Łopacińska, *Ewolucja orientacji w działaniach marketingowych firm*, „Marketing i Rynek” 1996, nr 5, s. 9.

Dalej ta sama norma podaje: „Za zarządzanie jakością odpowiedzialne są wszystkie szczeble kierownicze przedsiębiorstwa. Proces zarządzania musi być jednak zainicjowany przez najwyższe kierownictwo. Realizacja systemu jakości dotyczy wszystkich członków danej organizacji. Zarządzanie jakością powinno uwzględniać aspekty ekonomiczne.”

Zarządzanie przez jakość nie jest jednorazowym ulepszeniem pojedynczego produktu czy procesu, ale ciągłym dostosowywaniem się firmy jako całości do potrzeb rynku i klienta. Ma ono na celu poprawę efektywności, elastyczności i konkurencyjności przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym zachowaniu najniższych możliwych kosztów. Metody tego zarządzania muszą być stosowane w całej organizacji i muszą angażować cały personel, przy czym w ich stosowaniu nie chodzi jedynie o jakość wyrobu, lecz także o jakość pracy i całej organizacji oraz jakość oddziaływania na otoczenie.

Przedsiębiorstwo prowadzi więc politykę „Jakości globalnej”, w której chodzi o wysoką jakość nie tylko wyrobów, lecz wszystkich członów procesu produkcyjnego do usług włącznie, gdyż każdy z nich przyczynia się do ich sukcesu (por. rysunek 4.5.). Musi ono zaspokajać wymagania klientów co do jakości i to szybciej a także lepiej niż firmy konkurencyjne. Aby podołać tym zadaniom firma musi zarządzać jakością, tj. stosować system metod produkcji, który umożliwi oszczędne wytwarzanie jakościowo dobrych wyrobów i usług właściwie zaspokajających potrzeby konsumentów. Musi więc dbać o jakość całego procesu produkcyjnego i dystrybucji, tj. na wszystkich kolejnych etapach produkcji, aż do dotarcia do klienta i dalej podczas obsługi użytkownika, kierując się zasadą głoszącą, że „dobra jakość to po prostu zgodność z wymaganiami klienta”. W staraniu o jakość globalną musi być zaangażowany cały personel na wszystkich szczeblach hierarchii służbowej, przy jednoczesnym wprowadzeniu głębokich zmian w organizacji pracy, aby pracownicy wykonywali bardziej wartościowe zadania, mając większy zakres podejmowania decyzji i możliwość planowania, co podnosi motywację. Bez odpowiedzialności całej załogi za osiągnięcie tego celu nie ma globalnej jakości.



Rysunek 4.5. Drogi do dobrej jakości produkcji

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie jakością oparte jest więc na udziale wszystkich pracowników przedsiębiorstwa i jest ukierunkowane na osiągnięcie

długotrwałego sukcesu dzięki zadowoleniu klientów oraz korzyściom uzyskiwanym przez pracowników i społeczeństwo. Oznacza ono ciągle ulepszanie i koncentrację na kliencie, który rozstrzyga o jakości wyrobu czy usługi. Wdrożenie zasad TQM zapewnia przedsiębiorstwu stabilność i ciągłość zbytu na wytworzone produkty na konkurencyjnym rynku, czyli sukces w długookresowej perspektywie. Warunkiem tego wdrożenia jest, aby pracownicy byli w pełni włączeni w proces określenia celów i tworzenia strategii i by odczuwali efekty wzrostu jakości pracy.

Wysoka jakość staje się bezwzględny warunkiem utrzymania i poszerzenia rynku, a nawet źródłem podnoszenia produktywności. Wyższa jakość choć drożej kosztuje pociąga za sobą obniżkę kosztów. Skutkiem niskiej jakości są większe zwroty od klientów, wysokie koszty napraw gwarancyjnych, a także skargi sądowe klientów, dotkniętych wadliwymi produktami. Niska jakość powoduje niezadowolenie klientów, ogranicza sprzedaż, a ponadto wymaga od firmy zwiększonych wydatków na kontrolę by wychwycić wadliwe wyroby, a następnie usunąć zauważone w nim usterki. Największym jednak kosztem (stratą) jest utrata zaufania klientów, wpływa ona na reputację i wizerunek firmy, co może się odbić na poziomie sprzedaży w przyszłości i podnieść wymagania klientów co do wyrobu lub usługi.

Złej jakości nie pomoże nawet bardzo dobry marketing, co więcej może on szybko doprowadzić firmę do bankructwa, gdyż użytkownicy zachęcani do skorzystania z oferty szybko ją wypróbują, a rozczarowanie nie skłoni ich do ponownego zakupu.

Rozsądnie postępujące firmy dostrzegają znaczenie wysokiej jakości dla produktywności i konkurencyjności i mają świadomość, że jedynie wysoka jakość wyrobów i usług oraz sprawna obsługa klientów może im zapewnić klientelę i długotrwały sukces rynkowy. Toteż do spraw jakości podchodzą z największą troską, wprowadzając tzw. kompleksowe zarządzanie jakością. Jest to rzeczywisty i znaczący wysiłek na rzecz zmiany całego ich podejścia do prowadzenia działalności gospodarczej, tak by uczynić jakość najważniejszym czynnikiem we wszystkich poczynaniach, łącznie z metodami działalności

menedżerów najwyższych szczebli<sup>39</sup>. Zarządzanie to oznacza ciągle dostosowywanie się do wymagań klienta po najniższych kosztach, dzięki wykorzystaniu możliwości wszystkich pracowników, ich rozwoju i uznaniu za ich osiągnięcia.

Zarządzanie totalną jakością jest procesem ciągłych zmian w hierarchii wartości, przekonań i zmian w stylu zarządzania. Toteż kluczową rolę odgrywa w nim kierownictwo, które powinno stać się grupą sterującą, która koordynuje działalność, przeznacza odpowiednie zasoby i uznaje osiągnięcia.<sup>40</sup> W ten sposób tworzy długookresowe i trwałe warunki doskonalenia jakości. Kierownictwo powinno zwłaszcza<sup>41</sup>:

- stworzyć system utrzymania jakości: wszyscy pracownicy muszą brać udział w dokonywaniu analizy zadań i funkcji;
- zidentyfikować potrzeby klienta oraz stopień uświadomienia potrzeb;
- ocenić możliwości organizacji do zaspokojenia tych potrzeb; pracownicy powinni być zapoznani ze wszystkimi problemami i zadaniami własnymi w zakresie jakości;
- zapewnić, że otrzymane materiały i wykonywane działania prowadzą do uzyskania wymaganych norm funkcjonowania i efektywności;
- skoncentrować się na filozofii zapobiegania a nie wykrywania i naprawiania, dążyć do stanu „zero usterek”, produkować bezbłędnie oraz regularnie oceniać koszt globalnej jakości;
- prowadzić szkolenia z zakresu ulepszania jakości; utrwać w pracownikach przekonanie, że bardziej opłaca się zapobiegać niż naprawiać i że dobra jakość to po prostu zgodność z wymaganiami klienta;

---

<sup>39</sup> Zob. R. Karaszewski, *Metoda zaawansowanego planowania jakości (QFL)*, „Organizacja i Kierowanie” 1997, nr 3, s. 93 – 99.

<sup>40</sup> Por. P.M. Sencar, *Decydujące kryterium – potrzeby klienta*, „Zarządzanie na Świecie” 1997, nr 3, s. 31.

<sup>41</sup> A.P. Muhleman, J.S. Oakland, K.G. Lockyer, *Zarządzanie, Produkcja i usługi*, PWN, Warszawa 1995, s. 119.

- nadzorować system zarządzania jakością w celu uzyskiwania stałego postępu.

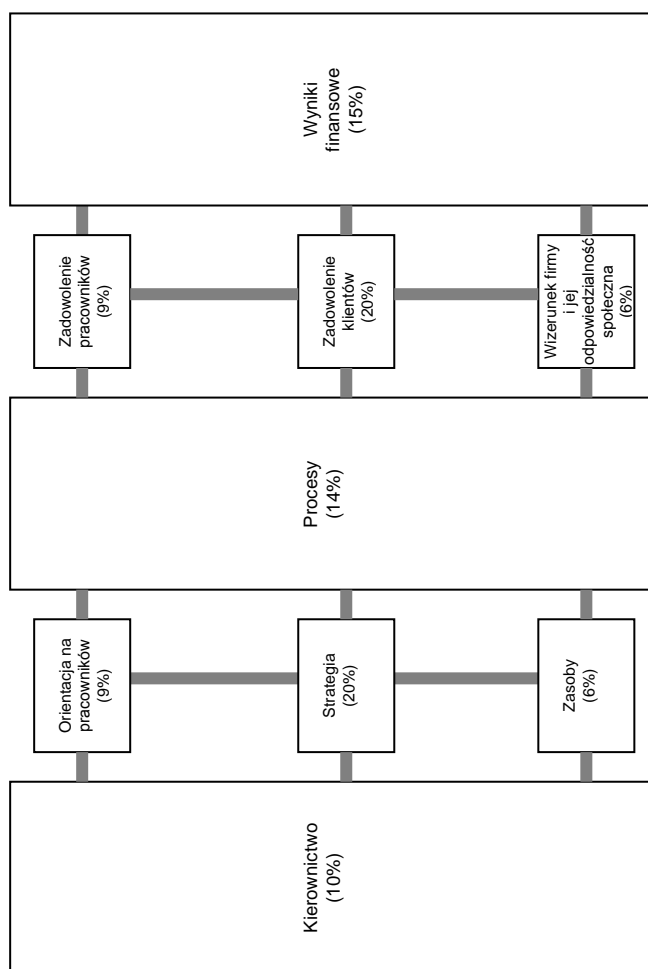
Przedsiębiorstwo w swoich staraniach o wyższą kompleksową jakość może korzystać z różnych wzorców. Naturalnie musi poszukiwać własnych dróg doskonalenia wszystkich rodzajów działalności. Takim wzorcem może być europejski model zarządzania jakością opracowany przez Europejską Fundację na Rzecz Zarządzania Jakością (EFQM). Model ten prezentuje rysunek 4. 6.

Model EFQM obejmuje wszystkie najważniejsze obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa i dokładnie określa, jakie wymagania powinny być spełnione w tych obszarach. Służy on jako narzędzie samooceny a jednocześnie jako wzór „doskonałości”, do którego należy dążyć, podejmując odpowiednie działania w każdym z wyróżnionych obszarów. Samoocena pozwala ocenić silne strony i obszary firmy, które należy doskonalić, co w ostatecznym rozrachunku pozwoli osiągnąć wysoką jakość we wszystkich aspektach jej działalności.

**Po czwarte**, innowacje, które są szczególnym instrumentem przedsiębiorców, za pomocą którego ze zmiany czynią okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub do świadczenia usług. Każda firma dzisiaj chce być uznawana za firmę innowacyjną. Taką firmę cechuje wysoka zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji a także wysoka chłonność do przyjmowania innowacji z zewnątrz. W trosce o rozwój i zachowanie pozycji na rynku, firma innowacyjna dba o wysoką kreatywność i zdobycie przywództwa technologicznego<sup>42</sup>. Dbą także o rozwijanie zdolności twórczych swoich menedżerów i pracowników. Zdolności twórcze to umiejętności łączenia pomysłów w szczególny sposób albo zdolność do niezwykłych skojarzeń, to w konsekwencji nowe podejście do różnych spraw albo wyjątkowe (nowatorskie) rozwiązywanie problemów. To również tworzenie innowacji, czyli przekształcanie twórczego pomysłu w użyteczny wyrób, usługę albo sposób działania.

---

<sup>42</sup> A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek, *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000, s. 10-11.



Rysunek 4.6. Europejski model jakości (EFQM)

Źródło: Kompleksowa jakość opiera się na wszechstronnym myśleniu, „Zarządzanie na Świecie”, nr 11, s. 38, A. Zelek, Europejski model doskonalenia biznesu, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1998, nr 10, s. 24.

Innowacje są w każdej firmie sprawą najważniejszą. Innowacyjność jest bowiem zasadniczym warunkiem wzrostu atrakcyjności towarów i usług, który pociąga za sobą rozwój rynku i eksportu, decyduje o pozycji firmy w otoczeniu. Dzisiaj innowacje wprowadzają wszystkie firmy, zarówno renomowane o



utrwalonej pozycji na rynku jak i nowe wdzierające się dopiero na rynki zbytu. Niektóre firmy japońskie i koreańskie prowadzą nawet kompleksowe działania innowacyjne, zwane profilowaniem strategicznych okazji, co polega na powoływaniu zespołów złożonych z najbardziej pomysłowych ludzi i rzeczowych zorganizowanych badaniach możliwych zmian oraz wprowadzaniu nowych rozwiązań we wszystkich dziedzinach działalności wzmacniających ich pozycję konkurencyjną. Badania szwajcarskie wyraźnie pokazują, że największe sukcesy rynkowe odnoszą te przedsiębiorstwa, które poświęcają więcej wysiłku poszukiwaniom innowacji i wprowadzają je częściej. W firmach o najgorszych wynikach finansowych udział wyrobów mających nie więcej niż 5 lat wynosi w całych obrotach przeważnie najwyżej 20 %, natomiast w firmach o najwyższej rentowności wskaźnik ten dochodził w niektórych wypadkach do 100%<sup>43</sup>.

Innowacje pozwalają przedsiębiorstwu nie tylko dostosowywać się do zmian w otoczeniu, ale nawet te zmiany wyprzedzać, co więcej pozwalają kształtować rynek w sposób celowy, zamierzony, dzięki pomysłowości odnoszącej się do wszelkich aspektów działalności (produkcji, marketingu, zarządzania itp.). Dzisiaj największe sukcesy osiągają firmy przez jakąś oryginalną formę działalności, nawet nieperfekcyjnie prowadzoną, a nie przez dążenie do przewyższenia rywali w konwencjonalnych czynnikach działalności<sup>44</sup>.

Doświadczenia najlepszych firm dowodzą, że najskuteczniejszym sposobem na utrzymanie konkurencyjności nie jest reagowanie na zmiany, lecz ich powodowanie wprowadzaniem na ustabilizowany rynek różnych innowacji produktowych i procesowych, by odróżnić się od konkurencji<sup>45</sup>. Dlatego też wprowadzają je wszystkie firmy, zarówno nowe, kierujące się potrzebą zdobycia rynków zbytu i większych zysków, jak i firmy „stare”, ustabilizowane, mające dobrą pozycję na rynku. „Tym, co skłania je do innowacji - zauważa - Stefan Kwiatkowski - jest niebezpieczeństwo wydarcia im palmy pierwszeństwa przez potencjalnych, nieznanych nawet konkurentów (...). Samozadowolenie jest

---

<sup>43</sup> I. Sattes, *Podstawy sukcesu małych i średnich firm*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 6, s. 20.

<sup>44</sup> Zob. *Najbardziej podziwiane firmy w USA*, „Zarządzanie na Świecie” 1997, nr 3, s. 45 – 46.

<sup>45</sup> Zob. W.Ch. Kim, R. Mauborgne, *Innowacje strategiczne*, „Zarządzanie na Świecie” 1997, nr 4, s. 35 – 38.

największym zagrożeniem dla ustabilizowanych i dobrze prosperujących przedsiębiorstw. Innowacje stają się nie tylko elementem ofensywnej strategii przedsiębiorstw wdzierających się na nowe rynki, ale również defensywną bronią firm ustabilizowanych i dobrze prosperujących<sup>46</sup>.

Dzięki innowacjom nawet drobne firmy przekształcają się w potęgę światowe. Peter Drucker uważa wręcz innowacje za najważniejszy (krytyczny) czynnik sukcesu firmy. „Innowacja - twierdzi on - jest specyficznym narzędziem przedsiębiorczości - działaniem, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa (...). Nie ma większego zasobu w gospodarce niż siła nabywca. A siłę tę kreuje przedsiębiorca wprowadzający innowacje<sup>47</sup>”.

Innowacje obejmują dzisiaj wszystkie sfery działania firmy: technologię, produkcję, marketing, organizację, zarządzanie itp. Wiele firm doskonali metody serwisu, który zapewnia znaczne zyski. Inne doskonalią reklamę, jeszcze inne zarządzanie, stając się firmami innowacyjnymi, mimo nawet braku własnych patentów. „Innowacje - zauważa Peter Wagner - konieczne są w każdej dziedzinie, a nie tylko w przypadku wyrobów. Od marketingu przez sprzedaż aż po serwis - wszędzie należy poszukiwać nowych pomysłów i koncepcji<sup>48</sup>”.

Najsukuteczniejsze są jednak innowacje produktowe, które podnoszą wartość dla konsumenta, gdyż głównym czynnikiem przewagi konkurencyjnej jest suma tzw. zintegrowanych korzyści klienta. Wśród tych korzyści najważniejsze są: wysoka jakość, nowoczesność, niezawodność działania, oszczędność użytkowania, łatwość obsługi.

Wyzwalanie innowacyjności i podwyższanie jakości należy uznać za najważniejsze zadanie przyszłości spoczywające oczywiście na menedżerach. Badania niemieckie, dotyczące okoliczności wprowadzenia ponad 2 tysięcy innowacji w 136 firmach, wykazały, że największą barierą dla innowacji stanowią menedżerowie - chłodno kalkulujący analitycy, którzy lekceważą, a nawet nie tolerują menedżerów pomysłowych (utopijnych wizjonerów i

---

<sup>46</sup> S. Kwiatkowski, *Procesy innowacyjne*, „Przegląd Organizacji” 1988, nr 6, s. 20.

<sup>47</sup> P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992, s. 39.

reformatorów), którzy są chaotyczni i niezbyt silni w codziennej działalności, ale dostarczają najwięcej innowacji (na 2026 innowacji 69% pochodziło od wizjonerów, 27% od reformatorów, a tylko 4% od pozostałych)<sup>49</sup>.

Innowacyjność przedsiębiorstw, łącznie z polityką innowacyjną rządu, może stanowić ważną drogę do racjonalizacji i oszczędności, może uruchomić siły rynkowe, sprzyjające rozwojowi gospodarki i podniesieniu jakości życia społeczeństwa, a także stworzyć zupełnie nowy obraz orientacji rynkowej; w której innowacje (i serwis), a nie ceny i koszty, staną się głównym elementem konkurencji i wzmacniania kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa<sup>50</sup>.

Nasilając działalność innowacyjną przedsiębiorstwa powinny mieć na uwadze następujące wskazówki:

- Innowacje, które nie zapewniają powodzenia na rynku należy oceniać bardzo krytycznie.
- Zakresy działalności przedsiębiorstwa podlegające wzmożonej innowacyjności powinny zawierać wartości przyczyniające się do jego sukcesu.
- Czynniki sukcesu wynikające z innowacji powinny być stabilną podstawą dobrej pozycji konkurencyjnej przez dłuższy czas jej realizacji.
- Wprowadzając innowacje przedsiębiorstwo powinno mieć gwarancję zbytu nowego produktu, szerokie możliwości jego reklamy i dostatecznie dużego zysku, a więc powinno dobrze ocenić szansę powodzenia, ryzyko i czynnik czasu.
- Wprowadzając innowacje przedsiębiorstwo powinno posiadać dostateczne informacje o rynkach zbytu i przyszłych nabywcach oraz mieć realistyczną koncepcję sposobu wprowadzenia produktu na rynek.

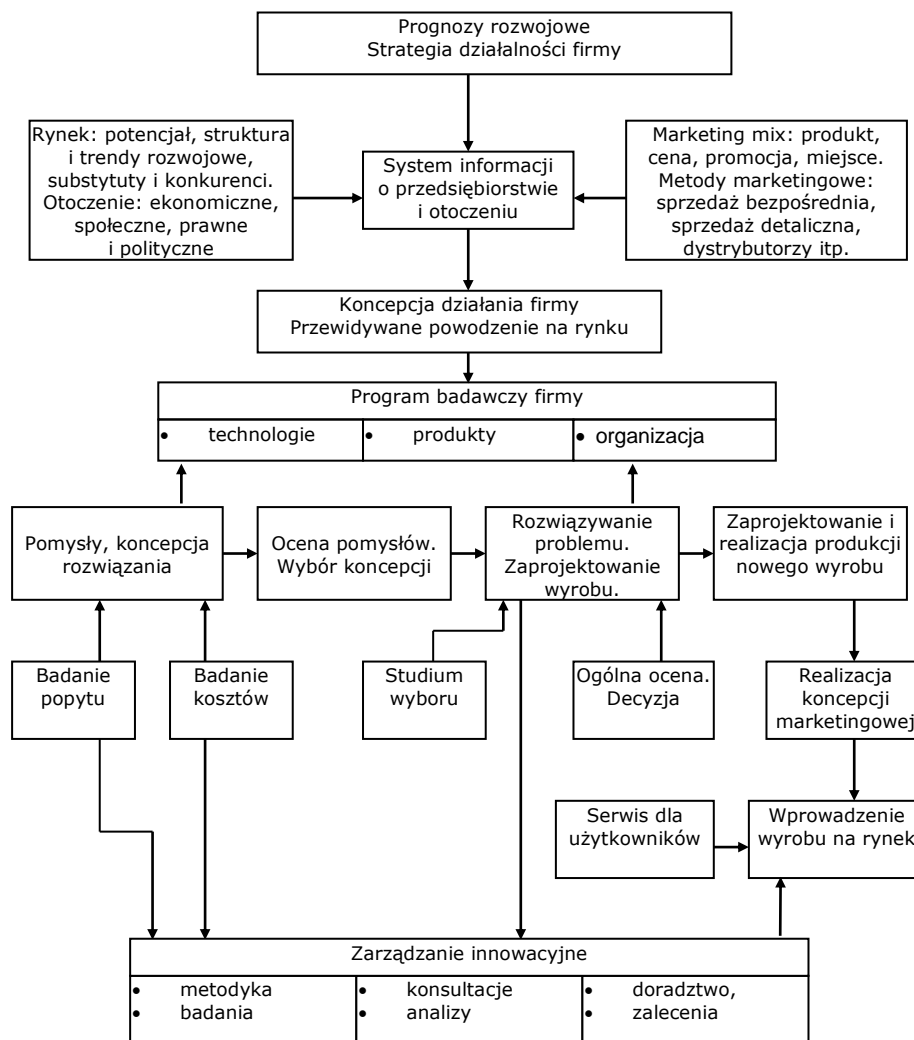
---

<sup>48</sup> P. Wagner, *Dlaczego potencjał ludzki liczy się coraz bardziej*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 8, s. 18.

<sup>49</sup> *Usunąć główną barierę innowacji*, „Zarządzanie na świecie” 1997, nr 3, s. 18.

<sup>50</sup> Por. G. Colvin, *Lepiej inwestować w ludzi niż w komputery*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 6, s. 19.

Ponadto przedsiębiorstwo musi zapewnić sobie system sterowania innowacjami, a nawet zarządzania pomysłami, aby nowe pomysły i ich wprowadzanie w życie nie było heroicznym wyczynem, lecz programowaną działalnością wpisaną na trwale w strategię firmy<sup>51</sup>. Model takiego sterowania prezentuje rysunek 4.7.



Rysunek 4.7. Sterowanie procesem innowacyjnym w przedsiębiorstwie

<sup>51</sup> Zob. J. Penc, *Sterowanie innowacjami w firmie*, „Organizacja i Kierowanie” 1998, nr 3, s. 25 – 45.

*Źródło: opracowanie własne.*

**Po piąte**, zasoby ludzkie, rozumiane jako zdolność fizyczna i umysłowa ludzi zatrudnionych do realizacji celów organizacji. Rozpowszechniło się nowe podejście do pracowników – jako do kapitału intelektualnego – twórczego i produkcyjnego potencjału organizacji. Obecnie, obok prób uruchomienia nowych technologii zarządczych, coraz szerzej wprowadza się metody psychologiczne, próbując uwolnić nowe zasoby intelektualne, dotąd niewykorzystane, dla nieustannego rozwoju organizacji. Kapitał intelektualny staje się podstawowym źródłem przewagi nad konkurentami. „Niegdyś – podkreśla Jan Paweł II – decydującym czynnikiem produkcji była ziemia, później kapitał, rozumiany jako wyposażenie w maszyny i dobra służące jako narzędzia, dziś zaś czynnikiem decydującym w coraz większym stopniu jest sam człowiek, to jest jego zdolności poznawcze, wyrażające się w przygotowaniu naukowym, zdolności do uczestniczenia w solidarnej organizacji, umiejętność wyczuwania i zaspokajania potrzeb innych ludzi”<sup>52</sup>.

Współczesne podejście do zasobów ludzkich zmierza do takiego zarządzania nimi, by je przekształcić w kapitał, od którego w wysokim stopniu zależy wartość firmy. Cechy charakterystyczne tego zarządzania, to<sup>53</sup>:

- uznanie pracowników za najbardziej wartościowy zasób organizacji, dzięki któremu uzyskuje ona trwałą i silną pozycję na rynku;
- traktowanie pracowników jako kapitał społeczny, który można i należy rozwijać;
- silne zaangażowanie w zarządzanie zasobami ludzkimi naczelnego kierownictwa i kierowników liniowych;
- powiązanie strategii zasobów ludzkich ze strategią ogólną organizacji;

---

<sup>52</sup> Jan Paweł II, *Encyklika „Centesimus annus”*, Watykan 1991, s. 64.

<sup>53</sup> A. Ludwiczynski, *Warunki tworzenia i funkcjonowania efektywnych systemów zarządzania kadrami*, w: *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi, praca zbiorowa pod red. H. Króla*, WPIZ, Warszawa 2002, s. 32.

- traktowanie rentowności przedsiębiorstwa jako wspólnego interesu kierowników i pracowników;
- tworzenie i utrzymanie silnej kultury organizacyjnej, która powinna być dostosowana do potrzeb rozwojowych organizacji;
- tworzenie klimatu organizacyjnego sprzyjającego indywidualnej kreatywności i przedsiębiorczości.

W każdej firmie kapitał społeczny rozwija się dzięki sieci kontaktów opartych na zaufaniu i wzajemności. Do tego potrzebna jest demokratyzacja stosunków w firmie. Oznacza ona większą samodzielność jednostek i różnorodność zajęć, dzięki czemu ludzie mogą pełniej rozwijać naturalne talenty, odczuwać sens pracy i czerpać z życia większą satysfakcję.

Wybitni menedżerowie tworzą takie kontakty. W rzeczywistości zwracają najpierw główną uwagę na ludzi, a dopiero potem na strategię <sup>54</sup>. Tworzą oni nową kulturę, nową mentalność pracowników charakteryzującą się takimi cechami jak: wola pokonywania przeszkód, gotowość do uczenia się, pewność siebie i otwartość na zmiany. Jeśli te cechy nie są rozwijane, to można stwierdzić niewłaściwą kulturę przedsiębiorstwa i właśnie nią tłumaczyć brak jego sukcesów. „Organizacje – podkreśla Georges Nizard – które będą potrafiły posługiwać się potencjałem tkwiącym w człowieku, to znaczy będą go wyzwalać z nabytych zahamowań krepujących jego możliwości, rozwijać jego twórczą wyobraźnię i spontaniczność – przetrwają. (...) Organizacje, które nie będą umiały wprowadzić usamodzielnienia, wyzwalać twórczej wyobraźni, wspierać w działaniu swój personel, znajdują się w sytuacji zagrażającej ich dalszemu trwaniu” <sup>55</sup>.

Menedżerowie będą więc musieli zmienić swoje style kierowania, aby ich firmy mogły skorzystać z wyzwolonej energii. Zmiana ta powinna spowodować przede wszystkim zapewnienie harmonijnych stosunków między ludźmi, skupienie ich wysiłków na ważnych zadaniach, ukazywanie kierunku

---

<sup>54</sup> Zob. J. Collins, *Cechy charakteru najwybitniejszych menedżerów*, „Zarządzanie na Świecie”, 2001, nr 3, s. 11.

<sup>55</sup> G. Nizrad, *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1998, s. 192.

(wizji), wytwarzanie wiary w wytyczone cele, zapewnienie optymalnych warunków pracy, większej odpowiedzialności i korzystanie z szerszych swobód<sup>56</sup>.

Nowe style kierowania wprowadzać będą zwłaszcza organizacje uczące się, poszerzające swą inteligencję i otwarte na wzbogacające je możliwości intelektualne.

Nowe organizacje stanowią więc będą społeczności uczące się, które ze względu na szybkie starzenie się nabytych doświadczeń i umiejętności, dążyć będą do stałego aktualizowania swej wiedzy. Będą one organizacjami zdolnymi do tworzenia, zdobywania i wykorzystywania wiedzy dla podnoszenia własnej sprawności, poszerzania zdolności do innowacji, lepszej obsługi rynku i kreowania własnej przyszłości opartej na wizji.

Uczące się organizacje będą potrzebowały nowych ludzi, którzy będą nimi sterować i w nich pracować, ludzi posiadających nowe umiejętności, nowe zdolności i mających innego rodzaju wzorce kariery zawodowej. „Organizacje - pisze Charles Handy - będą oczekiwać od swoich pracowników wysokiego poziomu inteligencji, zaangażowania w pracy (a więc żadnych osób w wieku, w którym myśli się o odpoczynku) oraz gotowości do poświęcenia czasu i energii, aby zawsze na bieżąco i nieustannie zdobywać wiedzę, aby móc rozwijać myślenie”<sup>57</sup>. Będą one też musiały wykreować nowy rodzaj związków z pracownikami, albowiem muszą oni być aktywnymi uczestnikami ich życia i współpracy ze zmieniającymi się elementami otoczenia, a zwłaszcza rynku, jak również ze strukturami społeczności, w której żyją. Muszą stworzyć nowy układ współzależności interpersonalnych, pożegnać się z systemem nakazowym i „rozdzielnictwem mądrości” między kadrę zarządzającą a pracowników, obowiązującym w przeszłości. Muszą pobudzać ducha partnerstwa mającego na celu całkowite skupienie się wszystkich na wspólnych celach i wizji. „Istotą nowego układu w nowoczesnej organizacji - zauważa Michael Hammer - jest

---

<sup>56</sup> S. P. Marschall, *Tworzenie uczących się społeczności na miarę XXI wieku*, w: *Organizacja przyszłości, praca zbiorowa pod red. F. Hesselbein, M. Goldsmitha, R. Beckharda*, Warszawa 1998, s. 212-213.

<sup>57</sup> Ch. Handy, *Wiek przewyższonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998, s. 122.

transakcja wymienna: inicjatywa za możliwości. Firma oferuje swoim pracownikom możliwości osiągnięcia osobistego sukcesu, a często nawet środki na pokrycie kosztów kształcenia. W zamian pracownicy obiecują firmie, że będą wykazywać inicjatywę w tworzeniu wartości dla klientów, a tym samym pomnażać zysk firmy. Posłuszeństwo i pracowitość są więc obecnie zbędne. Wykonywanie poleceń przestaje być gwarancją sukcesu. (...) Lojalność wobec firmy traktowana w kategoriach tworu kulturowego zastąpiona zostaje zaangażowaniem na rzecz osiągnięcia sukcesu. (...) Zamiast ochrony firma oferuje swoim pracownikom możliwości: szansę zrobienia czegoś dobrego, szansę na sukces i zrobienie prawdziwej kariery<sup>758</sup>.

Zmiany tego układu wymagać będą szczególnie młodzi pracownicy, czyli tzw. ludzie nowych wartości, których trudniej będzie skłonić, aby sercem i duszą utożsamiali się z realizacją celów przedsiębiorstwa i podjęli trud codziennego uczenia się, traktując to jako klucz do osobistego i organizacyjnego sukcesu. Dla nich firma musi być po prostu atrakcyjnym miejscem pracy, urzeczywistniającym ich potrzeby i aspiracje.

Organizacje będą więc funkcjonować i rozwijać się pod presją pilnej potrzeby zmian w filozofii kierowania. W filozofii tej trzeba przyjąć zasadę, że kierowanie to nie zwykły proces sterowania czynami innych ludzi, koordynowania ich działań i stymulowania wysiłków dla osiągnięcia celów kierownictwa, ale proces wyzwiania energii organizacji, pobudzania rozwoju osobowości i kreatywności pracowników.

Trzeba więc odejść od autorytarnego stylu kierowania zasadzającego się na formule 3K (komenderowanie, korygowanie i kontrolowanie) oraz od stosowania władzy wymuszania, która opiera się na postrzeganiu przez podwładnego, że kierownik ma prawo go karać i że kara będzie nieprzyjemna lub uniemożliwi zaspokojenie jakiejś potrzeby<sup>59</sup>. Władza związana ze stanowiskiem i wymuszaniem pożądanых zachowań ustępuje dzisiaj miejsca władzy eksperta i władzy odniesienia, które oznaczają, że podwładny postrzega przełożonego jako

---

<sup>58</sup> M. Hammer, *Dusza nowej organizacji*, w: *Organizacja przyszłości*, cyt. wyd., s. 44 – 45.

<sup>59</sup> Por. R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996, s. 145.

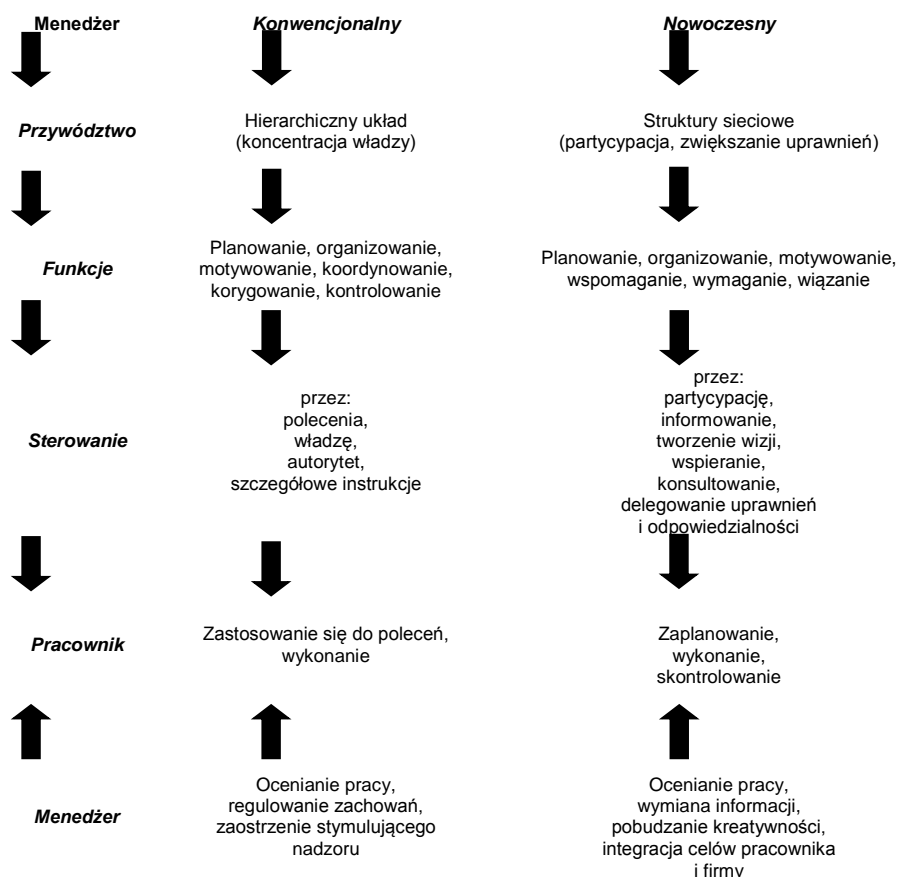


przywódcę a zarazem dobrego specjalistę (ma wiedzę i doświadczenie), któremu może zaufać i dzięki któremu może osiągnąć pożądane wartości. Ten rodzaj władzy umożliwia stosowanie integratywnego (partycypacyjnego) stylu kierowania, w którym kierownik pomaga wybrać i udoskonalić drogę, po której podwładni będą podążać, realizując cele organizacji. W stylu tym kierownik okazuje zaufanie dla umiejętności pracowników i pozwala im na wybór właściwej drogi. Styl ten zasadza się na formule 3W (wspomaganie, wiązanie działań i wymaganie wyników). Jest to styl wyraźnie zorientowany na dokonania i poszerzanie pola działania pracowników (zakresu samodzielności), co określa się często terminem uprawnianie (empowerment). Oznacza on przekazywanie pracownikom zadań, prawa do podejmowania decyzji, wiedzy i zasobów umożliwiających osiągnięcie wyznaczonych celów i ponoszenie odpowiedzialności za ich realizację. Poglądowo oba te style kierowania prezentuje rysunek 4.8.

Stosowanie tych stylów w praktyce wywiera różny wpływ na różne sfery zachowania się i działania pracowników. Wywieranie wpływu oparte na lęku, obawie przed utratą cenionych wartości powodowane sprawowaniem autokratycznego przywództwa, choć może być w wielu przypadkach skuteczne, jest generalnie niekorzystne. Umożliwia one zaspokajanie potrzeb najniższych (fizjologicznych i bezpieczeństwa] toteż dla wielu jest z pewnością skuteczne. Poza tym jest to przywództwo proste i szybkie: przełożony po prostu mówi podwładnemu co ma robić, wyraźnie definiuje pożądane zachowanie, określa nagrody i kary oraz ocenia postępowanie i wymierza sankcje. Jednakże ten styl nie pasuje już do terażniejszych potrzeb pracowników i odchodzi w przeszłość. Coraz więcej ludzi chce bowiem mieć udział w kształtowaniu wydarzeń i wpływać na swoje życie w pracy, chce się wyzwolić spod ideologii opartej na hegemonii, chce odczuwać radość tworzenia, nawiązywania stosunków międzyludzkich na zasadzie dobrowolności i autonomii jednostki, mieć wewnętrzną suwerenność intelektualną i ją artykułować w codziennym działaniu.

Ten styl nie pasuje już też do profilu nowoczesnej organizacji. Dzisiejsza organizacja wymaga nie tylko dobrego wykonywania pracy i poleceń szefa, dyscypliny i posłuszeństwa, lecz krytycznego myślenia i dzielenia się swoimi

pomysłami, dawania z siebie jak najwięcej, rozumienia i aktywnego wspierania celów firmy, wspierania innowacji i zmian, satysfakcjonowania klienta itp.



Rysunek 4.8. Tradycyjny i nowoczesny styl kierowania

Źródło: opracowanie własne.

Nie pasuje on także do wzorca nowoczesnego przywódcy, który „wyznacza zespołowi jasny, jednoznaczny kierunek i dba o to, by zespół utrzymywał się na tym kursie; daje wsparcie, otwiera drzwi, oczyszcza drogę bez przejmowania obowiązków od pracowników, którym zostały one przekazane (...); stale ocenia wyniki, nagradza postępy oraz wspiera rozwój jednostek i

zespołu; tworzy atmosferę zaufania, dzieląc się sukcesem - oraz gdy to tylko możliwe - informacjami i wiedzą<sup>60</sup>.

Tak więc, przyszłość przemawia zdecydowanie na rzecz stylu integratywnego, w którym wspólne działania i przywództwo uczestniczące przenoszą środek ciężkości z władzy i celów przywódcy na władzę i cele podwładnych, odwołując się do ich potrzeb wyższego rzędu i motywacji sukcesu.

Różnice pomiędzy wpływami obu tych stylów na zasadnicze sfery zachowania ludzi w organizacji prezentuje rysunek 4.9.

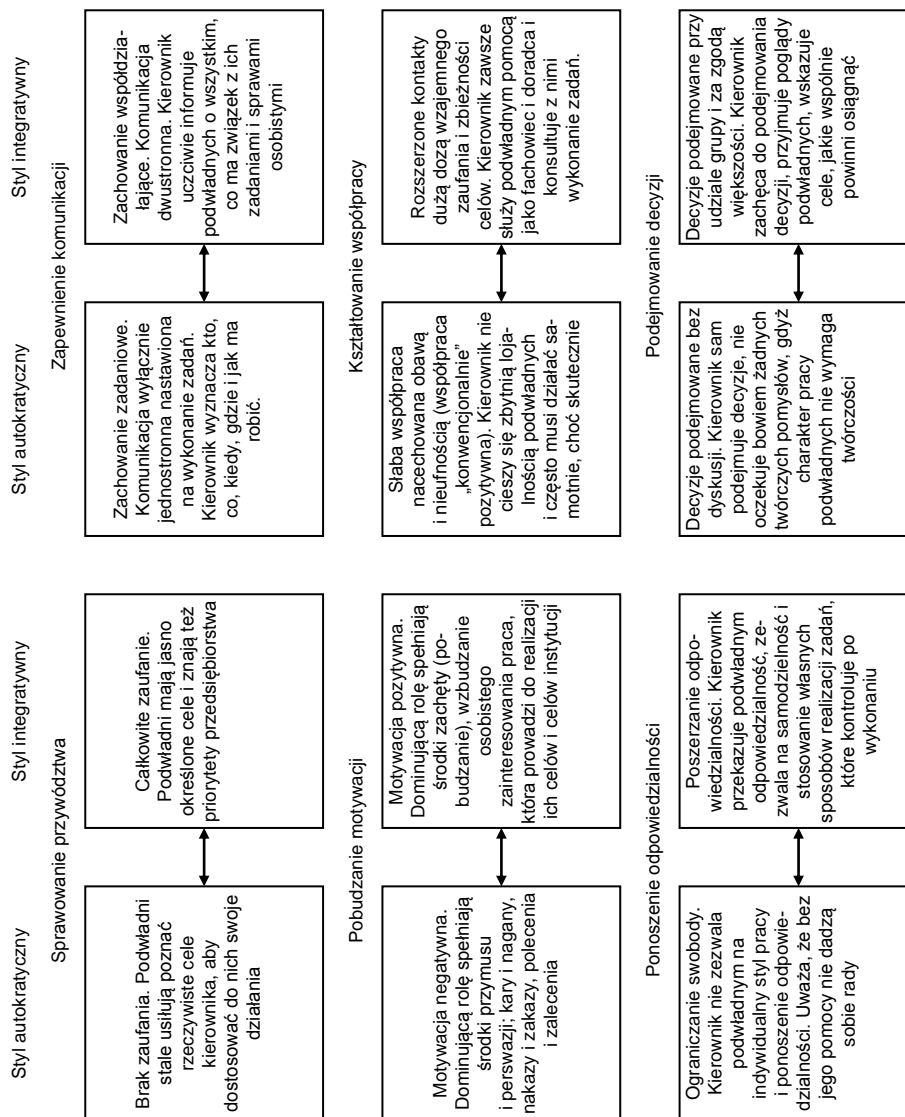
W nadchodzących latach organizacje staną przed nowym wyzwaniem, jakim jest efektywne współdziałanie z ludźmi. Jak dotychczas one wciąż zarządzają ludźmi. Naturalnie ludźmi się nie zarządza. Zarządza się firmą, instytucją, majątkiem, funduszami, zasobami itp. Ludźmi co najwyżej można kierować, ale lepiej współdziałać z nimi, dyskutując wspólnie problemy, ustalając cele i prowadząc ich do sukcesu. Trzeba przy tym udzielać im pomocy i budować klimat zachęty i poparcia dla ich inicjatyw i koncepcji.

Stare metody kierowania ludźmi zasadzające się na rozkazywaniu stają się mało efektywne. W burzliwie zmieniającym się otoczeniu organizacji zupełnie one zawodzą. Konieczne staje się nie tylko dobre, rzetelne wykonywanie zadań i oddanie firmie. Bardziej przydatna jest inwencja, pomysłowość i zaradność (przedsiębiorczość) samodzielnie myślących ludzi i rozwiązujących problemy organizacji.

Współczesne organizacje wchodzą w wiek prawdziwego zdobywania wiedzy. Takie organizacje źle znoszą autorytarne formy kierowania i sztywne, hierarchiczne struktury. Potrzebna jest im szybkość i elastyczność w działaniu, jaką zapewniają struktury sieciowe, potrzebni są inteligentni pracownicy, z wyobraźnią i inwencją twórczą, potrzebni są też mądrzy menedżerowie - demokraci, nie autokraci, którzy potrafią rozwiązywać trudne problemy z pożytkiem dla ludzi i zwykłym pracownikom pozwalają robić rzeczy niezwykle.

---

<sup>60</sup> T. Lambert, *Problemy zarządzania*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 137.



Rysunek 4.9. Styl kierowania a zachowania ludzi w organizacji

*Źródło: opracowanie własne.*

Uwzględnienie tych potrzeb oznacza w konsekwencji tworzenie nowych perspektyw dla podnoszenia sprawności zarządzania organizacją i łatwiejszego kreowania pożądanego jej przyszłości.

Oznacza też ono podniesienie znaczenia wartości zasobów ludzkich i kierowania ludźmi w procesie tworzenia kompetencji firmy, traktowania tych zasobów jako niezwykle ważny zasób strategiczny, który wspólnie z pozostałymi zasobami umożliwia jej stworzenie i wykorzystanie przewagi konkurencyjnej.

Właściwe kierowanie ludźmi nie gwarantuje jeszcze, rzecz jasna, przedsiębiorstwu pełnego sukcesu. Kierowanie ludźmi odbywa się w skomplikowanych zespołach organizacji, techniki, produkcji, kontaktów z klientami itp. Każdy menedżer musi uwzględnić wszystkie te czynniki, ale jednak „inwestowanie” w pracowników uważa się za najważniejsze.

Tylko ludzie mogą tworzyć pewien klimat intelektualny i emocjonalny, sprzyjający zaufaniu i gotowości do współpracy. Tylko oni, przez otwartość i solidność, a także odpowiedni styl komunikowania się, mogą zapewnić firmie trwanie i rozwój, a klientowi poczucie bezpieczeństwa i satysfakcji. W dążeniach do zdobycia klienta, co jest szczególnie istotne dla współczesnego biznesu, najważniejsze nie są technologie lecz ludzie, ich wiedza, kwalifikacje i motywacja do lepszej pracy, zmian i postępu. Dlatego też wszystkie przedsiębiorstwa stawiają na potencjał wiedzy i talentów swoich pracowników i starają się ten potencjał skutecznie wykorzystać, by poprawić swoje wyniki.

**Po szóste**, logistyka, tj. istniejący system integracji i koordynacji czasowej i przestrzennej różnych subsystemów przedsiębiorstwa powiązanego z systemami otoczenia. Logistyka stanowi proces przemieszczania zasobów (w tym ludzi i informacji) w taki sposób, aby właściwe zasoby znalazły się we właściwym miejscu, we właściwym czasie i we właściwej ilości.

Przedsiębiorstwa traktują logistykę jako działalność drugorzędą, od której ważniejsze lub bardziej atrakcyjne są produkcja, marketing czy finanse.

Wiele jednak przedsiębiorstw zaczyna doceniać logistykę jako determinantę wzrostu produktywności, ważny element sterowania i racjonalizacji procesów gospodarowania w skali przedsiębiorstwa, a także jako ważny czynnik kształtowania przewagi konkurencyjnej, dzięki zorientowaniu łańcucha wartości firmy (value chain – zbiór czynności wykonywanych w organizacji) na tworzenie ściśle określonej wartości dodatniej. Łańcuch wartości obrazuje całkowitą wartość i składa się z czynności tworzących wartość (value activities) i marży zysku (margin), natomiast wartość dodana to przyrost wartości wyrobu w określonej fazie produkcji.

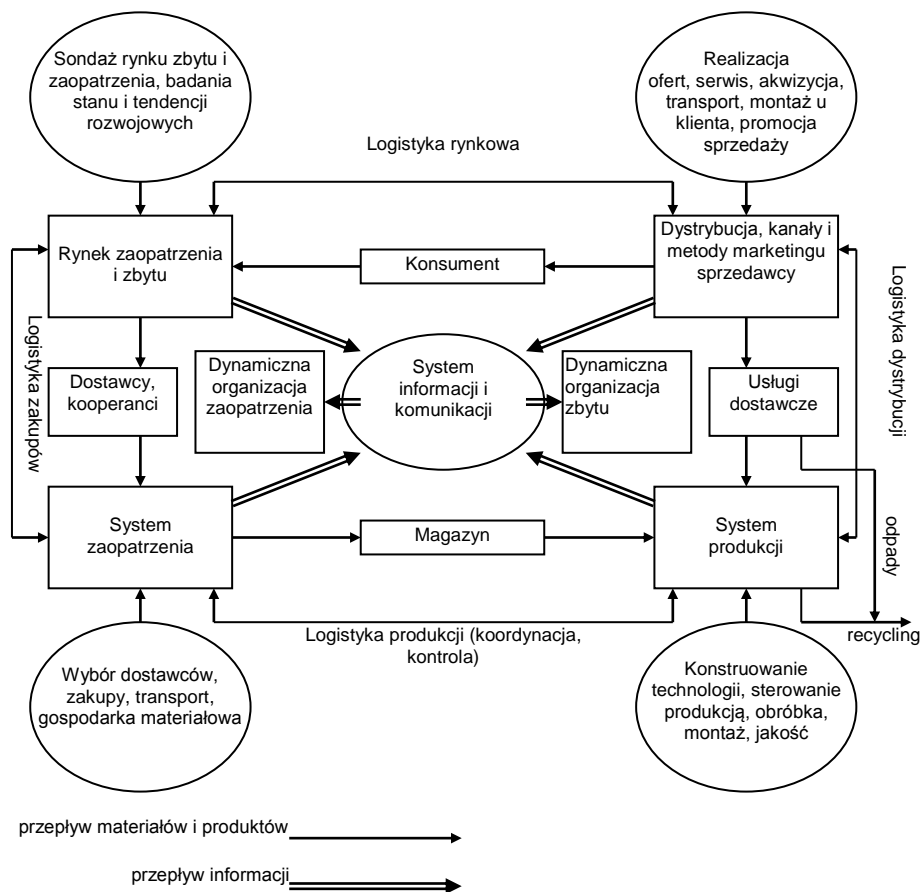
Każda firma jest systemem działań tworzących wartość dodaną poprzez transformację typowych strumieni zasileniowych (surowce, pieniądze, umiejętności, informacje) w wyroby i usługi. Te z kolei stanowią określone źródło satysfakcji klienta (odbiorcy) i decydują o szansach zdobycia przewagi konkurencyjnej. Firmy mają naturalnie swoje łańcuchy wartości, które także dzięki logistyce mogą wpływać na ich funkcjonowanie i powodzenie, gdyż marża zysku zależy nie tylko od jakości ogniów łańcucha wartości danej organizacji, ale również od jego logistycznej optymalizacji.

Wiele firm stosuje już zarządzanie przez logistykę (management by logistics) w celu integracji i koordynacji w przestrzeni i czasie wszystkich elementów, które uczestniczą w procesie zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji, przy czym integrację traktują jako planowe, zinstytucjonalizowane uwzględnianie współzależności, a koordynację jako harmonizowanie, uzgadnianie wzajemnego działania, a także wzajemne dopasowywanie elementów w razie zaistnienia nowych sytuacji i zakłóceń.

W logistyce chodzi więc o ukształtowanie najkorzystniejszych relacji między określonym poziomem obsługi klientów a kosztami i o szybsze reagowanie na zmieniające się ich życzenia, co może być osiągnięte jedynie w przypadku szybkiego przepływu informacji i materiałów między dostawcami, producentami, transportowcami i odbiorcami.

Jeśli te relacje mają być dobrze ukształtowane, a koszty realizacji różnych czynności składających się na fizyczny przepływ produktu od wytwórcy

do finalnego nabywcy minimalizowane (pomniejszane), to cały układ logistyczny powinien być rozpatrywany na zasadzie łańcucha logistycznego. Układ logistyczny prezentuje rysunek 4.10.



Rysunek 4.10. Elementy systemu logistyki w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Łańcuch logistyczny oznacza zorientowane na rynek sposoby myślenia i działania, które są przetwarzane w efektywną organizację procesów. Obejmuje on takie ogniwa jak: klient, stanowisko opracowania zapytań, stanowisko

opracowania zamówień, dyspozycja i sterowanie, zaopatrzenie, dostawy, odbiór towarów, produkcja, wysyłka, montaż i wprowadzenie do produkcji. Taki łańcuch składa się więc z wielu członów (ogniw), tj. procesów, które muszą się zazębiać, przy czym każde ogniwo powinno być silne, aby jako całość był on solidny i dobrze łączył rynki zbytu i zaopatrzenia, klientów i dostawców i by kończył się u klienta.

Powinien on mieć dużą „wydajność logistyczną” tj. zapewniać:

- korzystne terminy dostaw – odstęp czasowy między złożeniem zamówienia i jego wykonaniem powinien być względnie krótki (satysfakcjonujący klienta) a zamówienie obowiązkowo zrobione;
- wiarygodność dostaw – powinna być zapewniona zbieżność między przyrzeczoną a rzeczywistym terminem dostawy;
- jakość dostawy – wykonane zamówienie powinno się pokrywać pod względem jakości ze specyfikacją klienta;
- elastyczność – możliwe powinno być dokonanie pewnych zmian w specyfikacji przed terminem dostawy;
- informacje – klient powinien mieć możliwość uzyskania pełnych informacji na wszystkich stadiach trwania transakcji dzięki wykorzystaniu elektronicznych systemów informacyjnych;
- kooperacja – powinna być zapewniona współpraca z klientami umożliwiającą dostosowanie się do ich życzeń.

Zadaniem dobrze funkcjonującego łańcucha logistycznego jest więc zadbanie o to, by odpowiednie świadczenie (usługa) lub wyrób były dostarczane akurat na czas do dyspozycji klienta w uzgodnionym terminie z uwzględnieniem odległości; by eliminowane były zbędne rodzaje działalności wpływające na wzrost kosztów wyrobu dzięki upraszczaniu stosunków z klientami lub dostawcami.

Oznacza to potrzebę stałego optymalizowania łańcucha logistycznego i sprawnego sterowania przepływem towarów oraz informacji. Chodzi tutaj więc o



wszystkie czynności transportowe, przeładunkowe związane z magazynowaniem, następnie o cały przepływ informacji potrzebnych w produkcji, a także o wszystkie aspekty strategiczne i operacyjne. Chodzi więc o takie problemy jak kupowanie, przewożenie, magazynowanie, sprzedawanie itp., a więc odpowiadanie na pytanie: ile, czego, gdzie, kiedy, jaką metodą itp. Można tutaj stosować różne modele, także matematyczne opisujące daną sytuację, znane z teorii badań operacyjnych, opisujące dany fragment rzeczywistości <sup>61</sup>. Dla przykładu z zakresu problematyki zaopatrzenia materiałowego można stosować:

- model optymalnej partii zakupu (wielkości dostaw),
- model optymalnej wielkości zapasu materiału przy nierytmiczności dostaw,
- model optymalnej wielkości dostaw w poszczególnych terminach przy znanych różnych cenach zakupu <sup>62</sup>.

Każde przedsiębiorstwo ma swój własny profil, przeto powinno tworzyć i doskonalić swój własny łańcuch logistyczny, eliminować wszystkie te elementy czasu i kosztów, które nie przyczyniają się do tworzenia wartości. Nie ma więc logistyki „powszechnego użytku”, jest tylko „logistyka na miarę”.

W przedsiębiorstwie logistyka powinna być wkomponowana w strukturę zarządzania, gdyż to stwarza nowe możliwości usprawnienia procesu realizacji przepływów towarowych i informacyjnych oraz wzrostu i bardziej efektywnego wykorzystania potencjału wytwórczego i usługowego. Ponadto oparcie zarządzania na jej zasadach (organizacyjne kształtowanie logistyki, dobre wykorzystanie funkcji logistycznych) pozwala na:

- ograniczenie konfliktów między poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi, którym są podporządkowane zadania logistyczne;
- uniknięcie sytuacji niedowartościowania funkcji logistycznych wobec klasycznych sfer funkcjonalnych w przedsiębiorstwie;

---

<sup>61</sup> Zob. W. Radzikowski, *Badania operacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1997, s. 11-20.

<sup>62</sup> L. Martan, *Zaopatrzenie materiałowe i rzeczowe przedsięwzięcia inwestycyjne*, w: *Przedsiębiorstwo, praca zbiorowa pod red. M. Hopeja i L. Martana*, Politechnika Wroclawska, Wroclaw 1999, s. 97-99.

- eliminowanie zakłóceń w procesie przepływów informacji, a tym samym uniknięcie błędnych decyzji i opóźnienia procesów logistycznych;
- unikanie dublowania zadań i prac, ograniczenie zapasów, unikanie błędów zamiast ich usuwania.

Przedsiębiorstwa powinny zatem szeroko uwzględniać wymagania łańcucha logistycznego i wprowadzać zasady logistyki ponad podziałami wewnętrznymi w celu zmodernizowania swego zarządzania, aby optymalizację przepływu towarów i informacji wykorzystać do kompleksowej optymalizacji działania. Koncepcje logistyczne oznaczają nie tylko szansę, ale są wręcz wymogiem gospodarowania w sytuacji, gdy procesy związane z obsługą rynku stają się coraz bardziej złożone, zwiększa się ich skala, a konieczność dostosowania do potrzeb i wymagań nabywców idzie w parze z przymusem obniżki kosztów i podniesienia wartości (economic value to customer), by sprostać konkurencji. W tej sytuacji warto sięgnąć po logistykę jako jeden z najważniejszych instrumentów racjonalizacji działań w przedsiębiorstwie, obniżki kosztów i zwiększenia własnej konkurencji na rynku, czyli wprowadzać nowoczesny system logistyczny.

Badania wykazują dużą opłacalność stosowania logistyki. Wyraża się zwłaszcza w zwiększeniu udziału w rynku i poprawie wskaźnika zwrotu nakładów inwestycyjnych (ROI – return on investment), co korzystnie wpływa na tworzenie rynku (polepsza strukturę przychodów i kosztów) <sup>63</sup>. Dlatego też nowoczesne firmy wykorzystują osiągnięcia logistyki w kształtowaniu zdolności dostosowywania się do okoliczności rynkowych i tworzenia nowych możliwości biznesu, dokonywania dywestycji i outsourcingu (lean production) oraz uzyskiwania efektu synergii dzięki lepszemu wykorzystaniu środków i aktywnemu kształtowaniu współzależnych czynników i procesów gospodarowania.

**Po siódme**, system zarządzania, tj. uporządkowany zbiór reguł, norm i praktycznych umiejętności kadry kierowniczej określający zasady i sposoby

---

<sup>63</sup> M. Christopher, *Strategia zarządzania dystrybucją. Praktyka logistyki biznesu*, AW „Placet”, Warszawa 1996, s. 23-26.

zachowania się przedsiębiorstw oraz instytucji, które kreują te zasady i sposoby, a także egzekwują zastosowanie się do nich organizacji. System ten jest organizowany naturalnie poprzez funkcje zarządzania, a sprawność jego funkcjonowania zależy od właściwości (cech) dobranej struktury organizacyjnej, stosowanej kultury, obsady kadrowej i sposobu podejmowania decyzji.

System zarządzania jest dla każdego przedsiębiorstwa najważniejszym źródłem generowania sukcesu i siły konkurencyjnej. Oddziałuje on na wszystkie istotne podsystemy firmy w kierunku produktywizacji ich zasobów, racjonalnego ich wykorzystania i obsługi rynku, a także zachowania dobrych relacji z otoczeniem jej działania. „System zarządzania – piszą Henryk Bieniok i Jolanta Bernais – jest siłą motoryczną każdego przedsiębiorstwa, generującą jego efektywność. Dlatego też powinien być produktem stałych analiz, ocen i diagnoz, a w konsekwencji badań terapeutycznych”. W praktyce jednak trudno „jest na tyle jasno skonkretyzować to pojęcie, aby można było w uporządkowany sposób badać i doskonalić system zarządzania. Dla wielu osób pojęcie systemu zarządzania jest tak rozmyte i abstrakcyjne, że podjęcie się jego zbadania i racjonalizacji staje się wręcz niemożliwe”<sup>64</sup>.

Menedżerowie tworzą sobie oczywiście własne systemy zarządzania, w ramach swoistego benchmarkingu starają się naśladować zachowania uznawanych za najlepszych menedżerów lub przedsiębiorców. Rzadko mają kontakt z nauką i nowoczesną wiedzą, czasami korzystają z pomocy tzw. konsultantów zarządzania, którzy oferują im nie zawsze fachową pomoc. Najczęściej jednak ufają sobie i tworzą własne koncepcje skutecznego działania i rozwiązywania problemu. Naturalnie uważają, że robią to dobrze i mają dobre samopoczucie, mimo że ich przedsiębiorstwa nie są w dobrej kondycji ekonomicznej<sup>65</sup>. Z nauki korzystają rzadko, choć – jak uważa Peter Drucker –

---

<sup>64</sup> H. Bieniok, J. Bernais, *Doskonalenie systemu zarządzania jako źródło poprawy produktywności i konkurencyjności*, w: *Produktywność i wydajność w okresie transformacji polskiej gospodarki*, praca zbiorowa pod red. J. Jagasa, Uniwersytet Opolski, Opole 2001, s. 245-246.

<sup>65</sup> Por. E. Karpowicz, *Polski menedżer wobec konkurencji*, „*Master of Business Administration*” 1997, nr 4, s. 33-36 (*Raport o Zarządzaniu*).

„zarządzanie przedsiębiorstwem musi spowodować, żeby każdy kierownik w przedsiębiorstwie był rerum novarum cupidus (żądny rzeczy nowych – JP)”<sup>66</sup>.

Różne badania i opinie specjalistów nie świadczą o wysokiej jakości zarządzania w naszych przedsiębiorstwach, zwłaszcza zaś zasobami ludzkimi<sup>67</sup>. Badania przeprowadzone w 1998 roku na próbie 1172 przedsiębiorstw wykazały, że polskie firmy nie szukają dopasowania strategii do otoczenia, ani do struktury organizacyjnej i że poziom lokalnego bezrobocia nie ma znaczenia dla stosowanych praktyk zarządzania personelem<sup>68</sup>. Inne badania przeprowadzone w 2001 (badaniu poddano 668 przedsiębiorstw) wykazały, że aż 40% przedsiębiorstw nie posiadało precyzyjnie określonej misji oraz wizji i strategii działania, „zasobów” uważanych za kluczowe dla sprawnego funkcjonowania<sup>69</sup>.

Całościowa ocena kwalifikacji i umiejętności naszych menedżerów, stanowiących zresztą bardzo liczną i złożoną grupę zawodową jest trudna i ryzykowna. Trudna jest więc i ryzykowna także ocena ich jakości zarządzania. Niemniej formułuje się pogląd o występowaniu luki kwalifikacji menedżerskich, a nawet twierdzi się, że w swej większości są wręcz „prowincjonalni”<sup>70</sup>. Znajduje to swój obraz raczej w pasywnym, mało kreatywnym i efektywnym stylu zarządzania.

Badania wykazały też pozytywne przemiany. „Pojawia się coraz liczniejsza kategoria młodych, dobrze wykształconych, również na uczelniach zagranicznych, menedżerów, którzy stanowią silną konkurencję dla pozostałej grupy. Jest to rodzaj elity biznesu”<sup>71</sup>. Tym menedżerom będzie można stawiać wysokie wymagania merytoryczne a także etyczne i oczekiwać, że potrafią pełniej wykorzystać możliwości, jakie tkwią w sztuce zarządzania i poprawią

---

<sup>66</sup> P. F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*, cyt. wyd., s. 164.

<sup>67</sup> Zob. H. Król, *Badania kadry kierowniczej w Polsce*, „*Master of Business Administration*” 1998, nr 5, s. 29-32.

<sup>68</sup> K. Oblój, *Strategia i zarządzanie ludźmi w polskich przedsiębiorstwach*, „*Master of Business Administration*” 1999, nr 2, s. 20-21 i 28-30.

<sup>69</sup> K. Gadomska, A. Lozano, S. Sysko-Romańczuk, *Strategia a kultura organizacyjna. Raport z badań*, „*Master of Business Administration*” 2003, nr 6, s. 50.

<sup>70</sup> A. K. Koźmiński, *Czy polscy menedżerowie są przygotowani do konkurencji na rynkach Unii Europejskiej?*, „*Master of Business Administration*” 2004, nr 1, s. 13-18.

znacząco poziom strategicznych umiejętności działania zarówno w aspekcie logistyki jak i synergii.

## **2. Analiza strategiczna potencjału przedsiębiorstwa**

Przedsiębiorstwo analizując swoje otoczenie uzyskuje wiedzę o tym, gdzie jest, w jakiej działa branży, jaką ma ona pozycję i jakie stwarza możliwości i zagrożenia, czyli określa swój teren działania: przyjaciół, konkurentów, sojuszników i podmioty obojętne. Na polu tym ścierają się różne siły i rozgrywa rywalizacja o rynek i klienta. Przedsiębiorstwo uczestniczy w tej grze i w określonym stopniu wpływa na układ tych sił, dokonując odpowiedniej analizy szans i zagrożeń w otoczeniu. Dysponuje ono w tej grze określonymi zasobami i umiejętnościami, które kształtują jego potencjał, jego zdolność do działania i rywalizacji.

Na ten potencjał decydujący o jego powodzeniu w prowadzeniu tej gry składają się różne czynniki stanowiące mniej lub bardziej udaną kompozycję zorganizowaną na zasadzie współprzyczyniania się części do powodzenia całości (układ zorganizowany). Znaczenie poszczególnych czynników w układzie ulega zmianie: z biegiem czasu niektóre z nich nie zyskują, inne zaś tracą na wartości. Oznacza to, że układ ten ma charakter dynamiczny i wymaga doskonalenia i nowego organizowania tworzących je czynników na wyższym poziomie sprawności.

O możliwościach działania w sektorze i prowadzenia przez firmę gry konkurencyjnej decyduje jednak stopień opanowania czynników kluczowych, zarówno materialnych jak i niematerialnych, które razem tworzą pewien system zdolny do skutecznego wchodzenia w interakcje. System ten stanowi o możliwości firmy opracowania i wdrożenia efektywnej strategii, czyli o jej zdolności strategicznej.

W teorii proponuje się wiele metod, które w odniesieniu do różnych przedsiębiorstw i różnych branż mogą dobrze służyć budowaniu pozycji

---

<sup>71</sup> J. Gładys-Jakóbiak, *Menedżerowie czy Protomenedżerowie*, „*Master of Business Administration*” 1998, nr 5, s. 40.

konkurencyjnej i strategii przedsiębiorstwa <sup>72</sup>. Zależy to naturalnie od jakości czynników, uważanych za kluczowe i od innowacyjnego oraz efektywnego ich wykorzystania. Dla ilustracji można wymienić kilka podstawowych metod.

### **1. Analiza kluczowych czynników sukcesu**

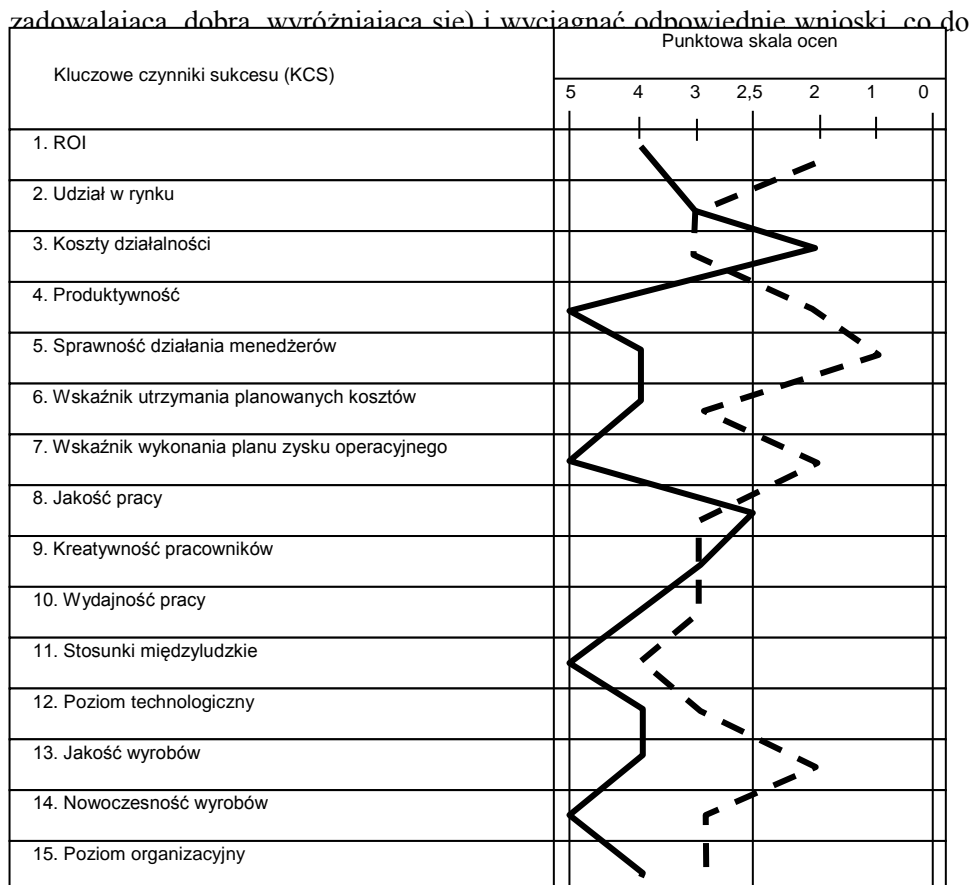
W analizie tej nie ocenia się wszystkich czynników konstytuujących potencjał przedsiębiorstwa, lecz czynniki najważniejsze (niekiedy nadzwyczajne) stanowiące podstawę (clou) zdolności i umiejętności firmy w określonych obszarach jej funkcjonowania. Lista tych kluczowych czynników może zawierać od kilku do kilkunastu pozycji zależnie od specyfiki przedsiębiorstwa i branży jego działania. Powinny to być czynniki rzeczywiście kluczowe, najważniejsze, rozstrzygające o wyróżniającej zdolności firmy (distinctive competency), a więc takie jak: udział w rynku, konkurencyjność (przewaga) kosztowa, wizerunek marki, wysoka jakość oferowanych produktów, unikatowa technologia, wrażliwość innowacyjna, dogodne kanały dystrybucji, atrakcyjne segmenty rynku, zasoby finansowe, kompetencje menedżerskie, lojalna, oddana firmie załoga, sprawny system motywacji, lobbying itp. Czynniki te powinny faktycznie wyznaczać siłę konkurencyjną organizacji.

Dla każdej firmy optymalna może być różna kombinacja tych czynników, zależnie od segmentu rynku i charakteru otoczenia. Każdemu czynnikowi można w firmie przypisać indywidualną wagę (względne znaczenie) i określić jego pozycję (rangę) w całym układzie jej zasobów i umiejętności. Można też każdy czynnik porównać z analogicznym, stosowanym przez lidera branży (benchmarking), a więc z firmą, która najlepiej w branży rozwiązała pewne problemy. Przykładowo taki zestaw pewnych czynników w zależności od poziomu ich ważności i w relacji do lidera danej branży przedstawia rysunek 4.11.

Uwzględniając sumę uzyskanych punktów można określić własną pozycję konkurencyjną w relacji do pozycji lidera (np. pozycja słaba,

---

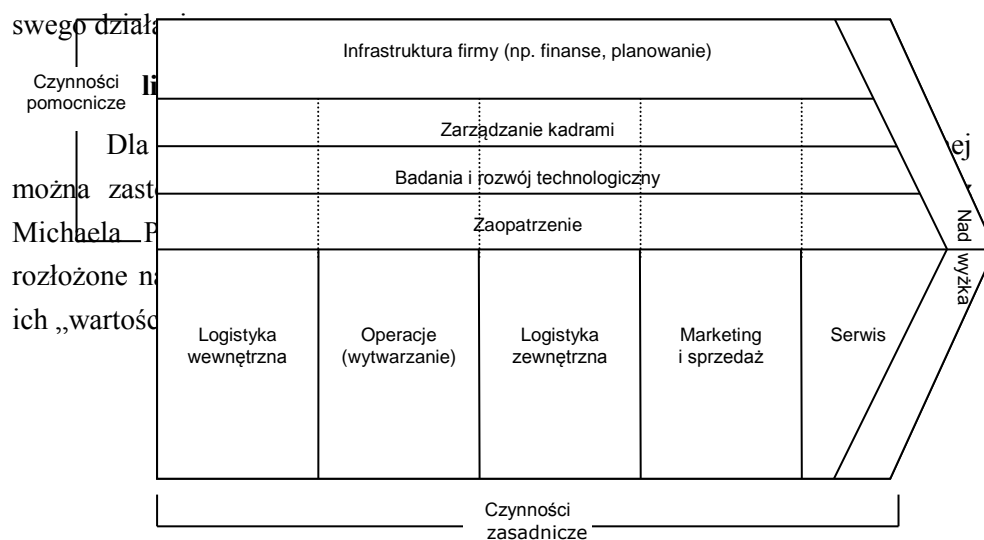
<sup>72</sup> Zob. I. Penc-Pietrzak, *Analiza zdolności strategicznych przedsiębiorstwa*, "Pieniądze i Więź" 2004, nr 1, s. 59-76.



Rysunek 4.11. Profile mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa

Źródło: A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce, PWN, Warszawa – Kraków 2000, s. 164.

Metoda ta jest stosunkowo prosta i pozwala skoncentrować się na najważniejszych obszarach firmy. Naturalnie nie zawiera ona wszystkich czynników, lecz wystarczające firmie do oceny pozycji konkurencyjnej w branży



Rysunek 4.12. Łańcuch tworzenia wartości

Źródło: M.E. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985, s. 37.

Zgodnie z logiką tego łańcucha każde przedsiębiorstwo prowadzi dziewięć rodzajów działań, z czego pięć stanowią działania podstawowe (główne



– primary activities) a cztery działania pomocnicze (wspomagające – support activities)<sup>73</sup>.

- **Działania zasadnicze** związane są z przetwarzaniem materiałów i komponentów oraz dostarczaniem klientom wytwarzanych produktów. Należą do nich:
  - logistyka wewnętrzna (wejściowa): czynności związane z planowaniem transportu, odbiorem, magazynowaniem, kontrolą zapasów i rozprowadzaniem materiałów potrzebnych do produkcji;
  - operacje (produkcja): wszystkie czynności produkcyjne (przetwarzanie surowców i półproduktów, montaż, testowanie, magazynowanie międzyoperacyjne, kontrola, pakowanie itp.);
  - logistyka zewnętrzna (wyjściowa): wszystkie czynności związane z ekspedycją wyrobów (magazyn wyrobów gotowych, transport, realizacja zleceń itp.);
  - marketing i sprzedaż; wszystkie czynności związane z badaniem rynków, reklamą, promocją sprzedaży, służbą zagraniczną, ustalaniem cen, wyborem kanałów dystrybucji, sprzedażą, działaniami public relations itp.;
  - serwis (usługi na rzecz klientów): wszystkie czynności, które spełnia przedsiębiorstwo w celu promocji i utrzymania wartości oferowanych produktów, np. instalowanie, naprawy, instruowanie, dostawa części zamiennych.
- **Działania pomocnicze** zapewniają zarówno sprawność, jak i skuteczność funkcji podstawowych, przenikają te funkcje (czynności) i są przez nie wspierane i sterowane. Należą do nich następujące działania:
  - zaopatrzenie: wszelkie czynności zakupu – zakup materiałów i komponentów oraz wyposażenia;

---

<sup>73</sup> M. E. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985, s. 37. Zob. także Blackwell *Encyclopedic Dictionary of Strategic Management*, D. F. Channon, Blackwell Publishers, New York 2000, s. 291-295.

- gospodarka (zarządzanie) kadrami: wszystkie czynności odnoszące się do czynnika pracy, a więc pozyskiwanie kadr, zatrudnianie, kształcenie, integrowanie, motywowanie, ocenianie, awansowanie itp.;
- rozwój technologiczny – badania i rozwój, prace konstrukcyjne, wdrażanie technologii, procedury utrzymania ruchu itp.;
- infrastruktura przedsiębiorstwa: wszystkie czynności związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem – ogólne zarządzanie, tworzenie struktur, planowanie, finanse, księgowość, kontrola zarządzania, kontrola prawna, kontrola jakości, przepływ informacji, sprawy ustawodawstwa i regulacji rządowych, kontakty zewnętrzne itp.

Każda z tych czynności (podstawowych i wspomagających) uczestniczy w tworzeniu wartości produktu i stanowi o jakości łańcucha wartości, czyli całości różnych etapów wytwarzania danego produktu (od surowców aż po serwis posprzedażny) w ramach określonej dziedziny działalności. Każda więc wnosi określony wkład w tworzenie produktu i jego wartość (wartość dla klienta), przeto każda powinna być doskonała, gdyż złe wykonywanie nawet jednej czynności może zniweczyć wartości wypracowane przez inne ogniwa łańcucha.

Każda z czynności może zapewnić przedsiębiorstwu oszczędności kosztów i podstawę do wyróżniania się w stosunku do konkurentów. Wskazane jest więc doskonalenie całego łańcucha wartości (wszystkich jego ogniw) i porównywanie go z informacjami o konkurentach. Każde przedsiębiorstwo jest w stanie poprawić swój łańcuch wartości i umocnić swoją pozycję konkurencyjną dwiema drogami <sup>74</sup>:

- przez lepsze dostosowanie działań do potrzeb rynku;
- przez poprawę jakości zasobów, którymi firma się posługuje.

Obie te czynności wzajemnie się warunkują, lepsze dostosowanie do potrzeb rynku jest tym bardziej prawdopodobne, tym szybsze, skuteczniejsze i

---

<sup>74</sup> A. K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 61.

tańsze, im wyższej jakości zasobami firma dysponuje i im wyższa jest jej „doskonałość operacyjna”.

Przedsiębiorstwo dążąc zatem do udoskonalenia swego łańcucha wartości powinno dobrze określić te rodzaje działalności, które są najistotniejsze w branży jego działania (przemysłowej, handlowej, usługowej itd.) i są rzeczywiście kluczowymi czynnikami powodzenia, a także wyeliminować ogniwa słabe, dzięki ich „dokręceniu”, bądź przekazaniu na zewnątrz (outsourcing). Podstawą tego jest naturalnie dobre opanowanie łańcucha wartości, traktowanie go holistycznie (systemowo), odpowiednie wyznaczenie każdego jego ogniwa składowego, a szczególnie ogniw słabych (kiepskiemu produktowi nie pomoże najlepszy marketing), a także wzmocnianie powiązań łączących te ogniwa. Takie poszukiwanie całościowej optymalizacji działania jest z pewnością trudne i nie zawsze możliwe. Toteż przedsiębiorstwo może stworzyć sobie przewagę w kilku zasadniczych funkcjach (wyróżniających zdolnościach) i kompensować sobie gorsze wyniki na obszarach innych, mniej znaczących funkcji. Nie każda przecież funkcja dostarcza konsumentom takiej samej wartości. W konkurencji nie idzie o to, aby zdobyć przewagę w zakresie każdej funkcji, lecz ich kompozycji. Umiejętność więc zidentyfikowania i rozwinięcia funkcji najistotniejszych (stanowiących kluczowe czynniki sukcesu) przesądza z reguły o sukcesach bądź porażkach strategii firmy<sup>75</sup>. Chodzi tu o rzeczywiste kompetencje, zasoby i atuty, jakich przedsiębiorstwo potrzebuje, aby w danej dziedzinie (sektorze) odnosić sukcesy. Choć każda dziedzina działalności ma własną ich kombinację (strukturę), to jednak – zdaniem specjalistów francuskich – kluczowe czynniki sukcesu można podzielić na pięć dużych grup<sup>76</sup>:

- pozycja rynkowa przedsiębiorstwa, którą można mierzyć absolutnym lub relatywnym jego udziałem w rynku oraz ewolucją tego udziału (rosnący czy malejący);
- pozycja kosztowa (koszty zaopatrzenia, produkcji i sprzedaży);

---

<sup>75</sup> Por. *Strategor, Zarządzanie firmą, PWE, Warszawa 1997, s. 66.*

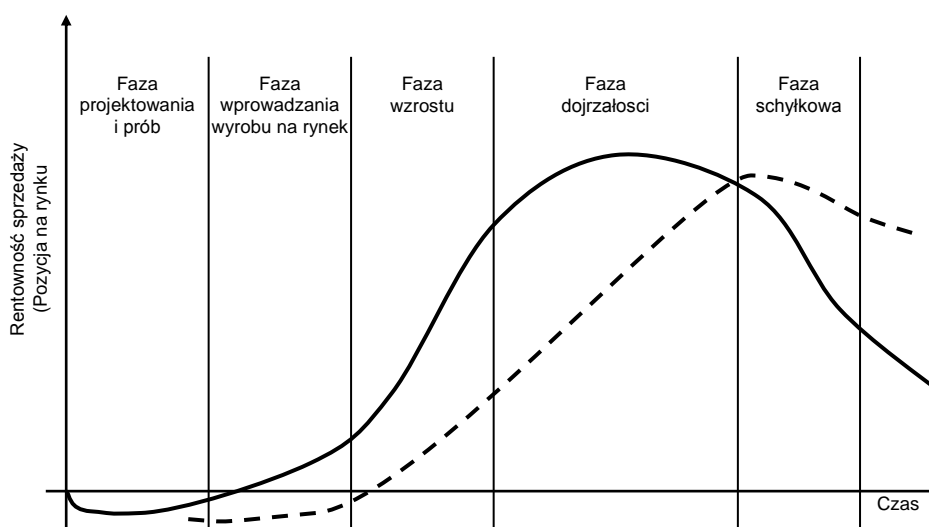
<sup>76</sup> *Tamże, s. 69.*

- marka i zakorzenienie rynkowe;
- kompetencje techniczne i opanowanie technologii;
- rentowność i siła finansowa.

### 3. Cykl życia produktu i technologii

Przedsiębiorstwo rozwija się według pewnego cyklu, obejmującego kilka faz, a każda z nich kończy się swoistą „reinzynierią”, będącą odpowiedzią na pojawiający się kryzys <sup>77</sup>. Także i produkty oraz technologia podlegają podobnemu cyklowi.

Każdy produkt ma swoje zmienne „życie” – od stopniowego nabywania aż do utraty zdolności do zaspokajania potrzeb konsumenta (rysunek 4. 13).



Rysunek 4.13. Cykl życia produktu

Źródło: opracowanie własne.

Składa się ono z pięciu etapów, a mianowicie:

---

<sup>77</sup> Zob. J. Penc, Źródła rewitalizacji firmy, „Organizacja i Kierowanie” 1997, nr 4, s. 35-44.

- przygotowania do produkcji – w etapie tym powstaje projekt produktu, przeprowadzane są badania, opracowywane różne jego warianty, dokonuje się wyboru i wprowadzenia do produkcji;
- wprowadzenia na rynek – w etapie tym produkt nie przynosi jeszcze zysków, bo sprzedaż jest niewielka a koszty wprowadzenia są wysokie. Przedsiębiorstwo prowadzi kosztowne działania, obejmujące marketing oraz budowę sieci sprzedaży i serwisu. Istnieje też wysoki stopień ryzyka, gdyż wyrób jest nowy i wymaga odpowiedniej promocji;
- wzrostu sprzedaży – w etapie tym szybko zwiększa się penetracja rynku i dostępność produktu. Nadal konieczne są wydatki na reklamę i promocję produktu, ale jego sprzedaż rośnie progresywnie, odpowiednio do wzrostu wiedzy o produkcie i wzrastającej akceptacji przez klientów (reputacji produktu). Zwiększona sprzedaż przynosi stały wzrost zysków, a dobra opinia o produkcie umożliwia wchodzenie na nowe rynki;
- dojrzałości i nasycenia rynku – w etapie tym pojawiają się oznaki nasycenia, sprzedaż produktu osiąga swoje maksimum, a tempo jej przyrostu ma charakter degresywny. Z powodu starzenia się produktu i działania konkurencji może ona nawet szybko spadać, mimo stosowania agresywnej reklamy. Konkurenci obniżają koszty, aby przyciągnąć klientów. Powoduje to zmniejszenie zysku i wypadnięcie z rynku niektórych firm. Ponieważ zyski jednostkowe są małe, a ogólne rozmiary zysku zależą od wielkości sprzedaży, przedsiębiorstwa zwiększają wydatki marketingowe na obronę produktu przed konkurencją i przedłużenie cyklu jego życia na rynku;
- spadek sprzedaży i schodzenie z rynku (schyłek) – w tym etapie występuje wyraźne obniżenie się sprzedaży i spadek zainteresowania produktem, powodowany przez zmiany w gustach nabywców, zwiększoną konkurencję, postęp technologiczny i dostępność substytutów. Spadek sprzedaży powoduje wzrost kosztów i wyraźne zmniejszenie zysku. Firma wstrzymuje inwestowanie w produkt, a gdy produkcja zaczyna przynosić straty, może podjąć decyzję o wycofaniu produktu z rynku i zaniechaniu jego produkcji.

Cykl życia produktu trwa więc tak długo, jak długo produkt znajduje nabywców na rynku w rozmiarze przynoszącym firmie korzyści w formie zysku. Cykl ten może być różny dla różnych produktów. Długość poszczególnych etapów (faz) i charakter krzywej są uzależnione od typu wyrobu, jego złożoności, możliwości doskonalenia, rodzaju zaspokajanych potrzeb (gustów), mody, poziomu zamożności klientów i wielu innych czynników. Dlatego też w praktyce zarządzania należy sporządzić cykle życia dla każdego produktu z osobna. Należy też pamiętać, że w miarę postępu technologicznego i wzrostu poziomu zamożności społeczeństwa, cykle życia większości produktów ulegają nawet znacznemu skróceniu, a niektóre wyroby są całkowicie wypierane z rynku (substytuty stające się produktami podstawowymi). Każde przedsiębiorstwo dąży do wydłużenia cyklu życia swoich produktów (najlepiej gdy przenosi je na nowe rynki), gdyż zmniejsza to koszty ich rozwoju i poprawia rentowność, ale możliwości regulowania cyklu ich życia są ograniczone. Dlatego też przedsiębiorstwo powinno rozsądnie określać długość „życia handlowego” produktu (generacji produktów) i ustalać jakiś optymalny dla każdego produktu cykl życia, biorąc pod uwagę jego mocne i słabe strony.

Zdaniem T. Gołębiowskiego optymalny dla przedsiębiorstwa cykl życia produktu ma następujące cechy<sup>78</sup>:

- faza rozwoju produktu (przed komercjalizacją) jest krótka, a jej koszt niski;
- fazy wprowadzania i wzrostu są krótkie, zaś tempo wzrostu wysokie, w efekcie czego szybko następuje akumulacja zysku ze sprzedaży;
- faza dojrzałości trwa długo, a sprzedaż przez cały czas jest zyskowna;
- spadek jest powolny, sprzedaż zyskowna, co ułatwia wprowadzenie następnej generacji produktu.

Analiza cyklu życia jest ważnym narzędziem badań diagnostycznych, jak również planowania. Może być ona traktowana jako podstawa rozwoju przyszłych zdolności przedsiębiorstwa, a szczególnie do formułowania strategii

---

<sup>78</sup> T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola, Difin, Warszawa 2001*, s. 238.

jego wzrostu według relacji produkt – rynek. Może być ona wykorzystana zwłaszcza do <sup>79</sup>:

- planowania rozwoju produktu na rynku;
- analizowania kształtowania się kosztów i zysków w poszczególnych fazach cyklu życia produktów;
- oceny strategicznej sytuacji firmy;
- budowania strategii wobec konkurencji;
- analiza sektora, w którym działa firma;
- kształtowania przebiegu poszczególnych faz cyklu życia produktu (skracanie, wydłużanie);
- planowania i wdrażania odpowiednich strategii marketingowych;
- planowania prac badawczo – rozwojowych;
- określenia potrzeb finansowych na rozwój poszczególnych produktów;
- określenia skali i czasu niezbędnych inwestycji na powiększenie zdolności produkcyjnych;
- szacowania poziomu zysku w procesie podejmowania decyzji dotyczących wprowadzenia na rynek nowego produktu.

Podobna w sensie stosowania, ale nieco odmienna w interpretacji, jest metoda cyklu życia zastosowana do badania **technologii**. Metoda ta zwana analizą cyklu życia technologii polega na badaniu otoczenia technologicznego i technologicznej konkurencyjności firmy. Kompetencje technologiczne firmy decydują o możliwościach poprawy produktów już stosowanych, jak i o wprowadzaniu na rynek nowych produktów i lepszego dzięki temu satysfakcjonowania klientów. Cykl życia produktu, jego koszty i sprzedaż stymulują innowacje w procesach technologicznych i upowszechnianie się określonych technologii, z kolei nowe technologie i ich stosowanie w produkcji

---

<sup>79</sup> S. Ignatiuk, S. Ignatiuk, *Zarządzanie strategiczne w świetle teorii i praktyki*, WSE, Białystok 2003, s. 175-176.

kształtują jakość i nowoczesność produktów, warunkują ich cechy, które chętnie akceptują klienci. Dlatego cykl życia technologii jest w stosowaniu analogiczny do cyklu życia produktu. Składa się on również z pięciu faz: przygotowania (np. opracowanie metody, zakup licencji itd.), zastosowania, rozwoju, dojrzałości i schyłku (kresu stosowania). Cykl ten ukazuje zmiany w sprawności technologii, które wywierają wpływ na całe dziedziny działalności firmy, pozycję konkurencyjną w danej dziedzinie oraz na strukturę konkurencji. Zatem istotne jest ustalenie fazy rozwoju technologii, którą dana firma dysponuje (lub chce pozyskać), aby określić poziom dojrzałości technologicznej i potencjał rozwojowy oraz zasadność inwestycji niezbędnych dla „odmłodzenia” lub zastosowania najnowszych technologii. Sięganie po bardziej wydajne, nowoczesne technologie może ułatwić przedsiębiorstwu poprawienie swojej pozycji na rynku dzięki lepszej strukturze kosztów i cechom wyrobu (niezawodność, estetyka, obniżenie ciężaru, ergonomiczność itp.) i w ten sposób uzyskać przewagę nad konkurentami. Lepsza technologia jest przecież jednym z głównych źródeł efektu doświadczenia i w konsekwencji czynnikiem obniżającym koszty wytwarzania. Modyfikuje ona też konfigurację kluczowych dla danej dziedziny czynników sukcesu.

Znajomość przebiegu cyklu życia technologii ułatwia kierownictwu firmy podejmowanie decyzji strategicznych, dotyczących rozwoju innowacji produktowych, a w szczególności <sup>80</sup>:

- ułatwia wybór optymalnej strategii technologicznej;
- zapobiega powstawaniu luki technologicznej;
- zapobiega utracie przewagi konkurencyjnej w dziedzinie technologii;
- chroni przedsiębiorstwa przed nadmiernym i przedwczesnym inwestowaniem w nowe technologie;
- umożliwia wybór dziedziny gospodarowania o właściwym potencjale technologicznym, co ułatwia maksymalizację efektów uprzednich innowacji.

---

<sup>80</sup> *Tamże, s. 178.*



Znajomość cyklu technologii pozwala też ocenić, w jakim kierunku będą ewoluować zmiany technologiczne w ciągu najbliższych lat, czy i w jakim stopniu zmiany te naruszają pozycje konkurencyjne firm, które wcześniej wydawały się niepodważalne, a także, jakie nowe czynniki sukcesu pojawią się w związku z tymi zmianami i jaki będą one mieć prawdopodobny wpływ na przyszłą pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.

#### **4. Metody portfelowe**

Metody portfelowe stanowią zbiór narzędzi umożliwiających dokonanie oceny różnych możliwości działania oraz określenie przyszłej pozycji przedsiębiorstwa. Ocena ta może dotyczyć pozycji rynkowych jednostek strategicznych firmy – produktów lub ich grup w całości asortymentu przedsiębiorstwa, analizy ich pozycji rynkowej na tle produktów firm konkurujących i pozycji konkurencyjnej na poszczególnych rynkach zbytu. W analizie tej przedsiębiorstwo jest postrzegane jako pewien zbiór, czyli portfel wytwarzanych przez nie produktów lub stosowanych technologii.

Analiza strategiczna na podstawie tych metod ma ułatwić odpowiedź na pytanie, które produkty (wyroby i usługi) czy tzw. obszary działalności firmy należy rozwijać, które utrzymać w dotychczasowej postaci, a z których należy zrezygnować lub poszukać dla nich innego, bardziej obiecującego rynku. Metody te oparte są na dwukryteriowych czynnikach oceny, dwóch zmiennych charakteryzujących w sposób syntetyczny czynniki sukcesu na rynku lub w sektorze. Zmienne te umożliwiają zlokalizowanie tzw. segmentów działalności firmy w tablicy macierzowej, której poszczególne pola sugerują wybór określonego wariantu strategicznego. Jedna z tych zmiennych ma ścisły związek z otoczeniem, druga z procesami zachodzącymi w organizacji. Najczęściej takimi zmiennymi (uznanymi za podstawowe) są: atrakcyjność rynku/sektora, cykl życia sektora oraz pozycja konkurencyjna firmy i wynikające z jej utrzymania korzyści. Analiza zachowania się tych zmiennych ułatwia badania diagnostyczne oraz podejmowanie decyzji o kształtowaniu portfela, a także „podsuwa” rozwiązania dotyczące wyboru racjonalnej strategii rozwoju.

Tak więc „metody portfelowe przedstawiają graficznie w przestrzeni dwuwymiarowej stan ekonomiczny lub pozycję rynkową firmy oraz przewidywane skutki wzajemnego oddziaływania zmiennych zależnych i niezależnych. Portfel przedsiębiorstwa oznacza zbiór wytwarzanych przez nie produktów lub stosowanych technologii, natomiast macierz jest siatką, która umożliwia ocenę poziomu różnych dziedzin działalności podmiotu gospodarczego według dwóch zmiennych (kontrolowanej i niekontrolowanej). Za pomocą metod portfelowych oceniany jest stan aktualny firmy i generowane są rozwiązania dotyczące wyboru najlepszej strategii zarządzania”<sup>81</sup>.

Do chwili obecnej zaproponowano wiele odmian metod portfelowych<sup>82</sup>. Do najbardziej znanych należą:

- model opracowany przez firmę Boston Consulting Group (macierz BCG);
- model atrakcyjności branżowej opracowany przez firmę General Electric i firmę McKinsey;
- model cyklu życia sektora opracowany przez firmę A. D. Little.

**Macierz BCG** zwana też macierzą wzrostu (udziału) w rynku stosowana jest do analizowania portfela jednostek gospodarczych należących do korporacji lub produktów firmy. Skupia ona uwagę na trzech aspektach tych jednostek (produktów): wielkości udziału w rynku, wzrostu rynku i tym czy jednostka (produkt) zużywa czy generuje gotówkę (zysk).

Kiedy firma jest niewielka, kiedy ma tylko kilka związanych ze sobą jednostek (dziedzin działania) przydatna jest strategia ogólna (corporate strategy). Kiedy działa w wielu różnych dziedzinach (tzn. kiedy jest zdywersyfikowana), a zwłaszcza kiedy te dziedziny nie są pokrewne, musi zastosować odmienne podejście: spojrzenie na firmę jako na zbiór tzw. strategicznych jednostek biznesu (Strategic Business Units – SBU). Strategiczne jednostki biznesu są wyodrębnionymi częściami organizacji (segmenty biznesu,

---

<sup>81</sup> *Tamże, s. 180-181.*

<sup>82</sup> *Zob. I. Penc-Pietrzak, Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą, C. H. Beck, Warszawa 2003, s.100-137.*

grupy lub dywizje) mającymi często własne kompozycje produkt – rynek, własne analizy strategii, dostawców. Dla strategii, odrębne jednostkami a wyposażonymi jednostką biznesową kompozycją produktu rynku lub za jednostkami, jest funkcje biznesu

<p><b>GWIAZDY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wysoka rentowność,</li> <li>- Duże zapotrzebowanie kapitałowe,</li> <li>- Umiarkowane dodatnie lub ujemne przepływy pieniężne</li> </ul>	<p><b>ZNAKI ZAPYTANIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niska rentowność,</li> <li>- Duże zapotrzebowanie kapitałowe,</li> <li>- Wysokie ujemne przepływy pieniężne</li> </ul>
<p><b>DOJNE KROWY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wysoka rentowność,</li> <li>- Słabe zapotrzebowanie kapitałowe,</li> <li>- Wysokie dodatnie przepływy pieniężne</li> </ul>	<p><b>PSY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niska rentowność,</li> <li>- Słabe zapotrzebowanie kapitałowe,</li> <li>- Umiarkowane dodatnie lub ujemne przepływy pieniężne</li> </ul>
duży	mały

Względny udział w rynku

konkurentów i konkurencyjne zacji. Są więc operacyjnymi). Strategiczną a produktów, na wspólnym ądzanie tymi ) podstawowe y wzrostu ich wysokiego lub

<sup>83</sup> D. W. Cravens, *Strategic Marketing*. Irwin, Boston 1991, s. 43.

Rysunek 4.14. Macierz BCG

*Źródło: opracowanie własne na podstawie Ch. W. L. Hill, G.R. Jones, Strategic Management, Houghton Mifflin Company, Boston 1992, s. 277 – 278.*

Klasyczny układ macierzy BCG wyodrębnia cztery pola, w których sytuuje się poszczególne rodzaje działalności (segmenty biznesu, SBU) ważne z punktu widzenia ustalenia w stosunku do nich aktualnych i przyszłych strategii działania. W zależności od zajmowanego pola poszczególne rodzaje działalności (SBU) klasyfikuje się jako gwiazdy, dojne krowy, znaki zapytania i psy.

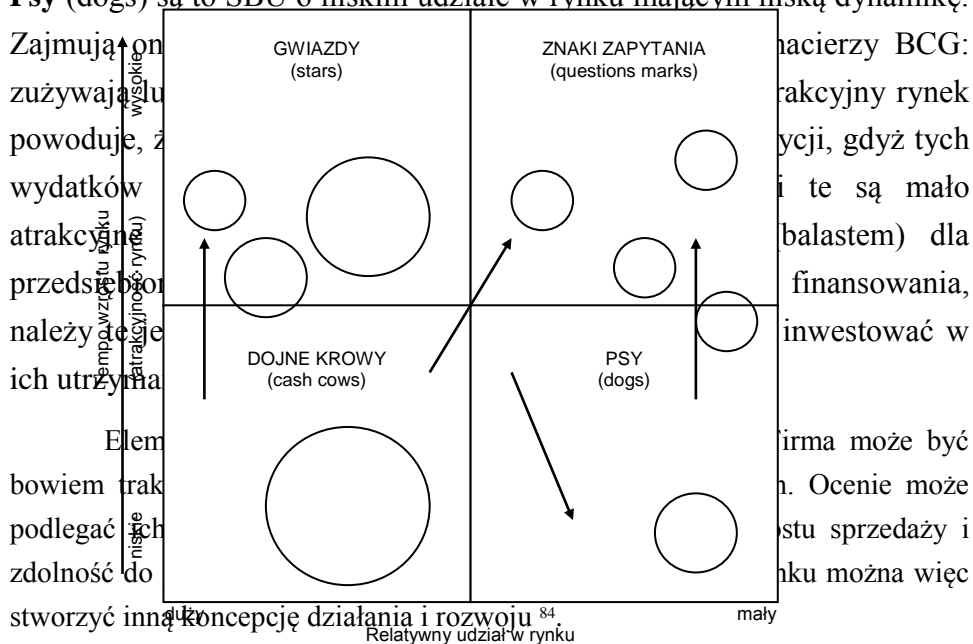
**Gwiazdy** (stars) są to SBU (segmenty działalności) o dużym względnym udziale w obrotach na rynku szybko rozwijających się. Najdogodniejsza ze wszystkich jest taka sytuacja, która obiecuje duże zyski. Jednakże konieczność ponoszenia dalszych nakładów inwestycyjnych, by dotrzymać kroku szybkiemu wzrostowi rynku, może wymagać od firmy zainwestowania więcej kapitału niż wynoszą jej dochody. Według zaleceń grupy BCG wygospodarowane dochody muszą być w całości reinwestowane. Wpływy pieniężne netto „gwiazd” są więc równe zero.

**Dojne krowy** (cash cows) są to SBU o wysokim udziale w rynku mającym niską dynamikę. Są rentowne i stanowią źródło nadwyżki finansowej. Wymagają niewielkich dodatkowych nakładów: powolny wzrost rynku powoduje, że nie potrzeba dużych inwestycji, żeby utrzymać ich dobrą pozycję. Ponieważ rynek nie rokuje już dużych możliwości sukcesu nie należy już dalej w nie inwestować. Należy je eksploatować i wykorzystywać środki finansowe dla finansowania innych segmentów działalności.

**Znaki zapytania** (question marks) są to SBU o niskiej rentowności, ale szybkim wzroście. Występują na rozwijających się atrakcyjnych rynkach z niewielkimi udziałami w obrotach na rynku (niski udział w rynku

odznaczającym się wysoką dynamiką). Stanowią one pewne niewykorzystane szanse, których wykorzystanie może być jednak niepewne i kosztowne. Szybki wzrost rynku może taką jednostkę zmusić do poważnych nakładów inwestycyjnych, jedynie po to, by mogła utrzymać swój niewielki udział w rynku, mimo iż ten udział powoduje, że przepływy pieniężne są ujemne. Powstaje więc problem, które z SBU („znaków zapytania”) uzasadniają potrzebny nakład inwestycyjny, czyli w które należy inwestować, a z których definitywnie zrezygnować.

**Psy** (dogs) są to SBU o niskim udziale w rynku mającym niską dynamikę.



Taką macierz uwzględniającą pozycje produktów przedstawia

- Uwagi:
- Wielkość kół oznacza wielkość sprzedaży danego produktu),
  - Strzałki oznaczają kierunki przepływu strumieni pieniężnych

<sup>84</sup> Zob.I. Penc-Pietrzak, Strategie biznesu i marketingu, cyt. wyd., s. 78-87.

Rysunek 4.15. Macierz BCG

*Źródło: opracowanie własne.*

- **Gwiazdy** (*stars*) lub inaczej przeboje. Stanowią je produkty rozwojowe, które cechuje wysoka dynamika sprzedaży oraz wysoki udział w rynku. Na utrzymanie ich silnej pozycji potrzebne są duże nakłady finansowe. Z reguły ich produkcja jest finansowana z zysków pochodzących ze sprzedaży ustabilizowanych wyrobów - głównie tzw. dojnych krów. Posiadanie wielu „gwiazd” w strukturze asortymentowej firmy daje dobre rokowania na przyszłość, natomiast ich brak lub mała liczba w strukturze produkcji świadczy o braku pomyślnych perspektyw i niesie duże zagrożenie dla utrzymania się firmy na rynku. „Gwiazdy” są zwykle korzystną inwestycją i warto zwiększać ich udział w rynku, gdyż stają się przyszłą „dojną krową”. Ich posiadanie wymaga oczywiście promowania w przedsiębiorstwie innowacyjności.
- **Dojne krowy** (*cash cows*) to wyroby o ustabilizowanej pozycji na rynku, charakteryzujące się niską stopą wzrostu sprzedaży i wysokim udziałem w rynku. Produkty te są dla przedsiębiorstwa źródłem znacznych dochodów,

które są wykorzystywane do finansowania innych produktów i prac badawczo - rozwojowych. O te produkty należy dbać szczególnie, poszerzać ich udział rynkowy, gdyż przynoszą one najwięcej zysków i gotówki, i zapewniają egzystencję przedsiębiorstwu.

- **Znaki zapytania** (*question marks*) nazywane także „trudnymi dziećmi”, to produkty o niepewnej przyszłości. Charakteryzują się one wysoką dynamiką sprzedaży, ale niskim udziałem w rynku. Są to często produkty nowo wprowadzane na rynek lub produkty rozwojowe, których sprzedaż załamała się. „Znaki zapytania” wymagają dużych nakładów finansowych w celu podtrzymania lub zwiększenia ich sprzedaży. Przy ustalaniu strategii są one źródłem największych dylematów. Firma powinna podchodzić do nich bardzo ostrożnie. Jeśli uda się je wyciągnąć na pozycję „gwiazdy”, to taki ruch będzie znakomity, jeśli zaś nie - będzie tylko kosztowny.
- **Psy** (*dogs*), zwane też „kulami u nogi”, to produkty schyłkowe o małej dynamice sprzedaży i niskim udziale w rynku. Jest to najgorsze położenie dla produktu. Pozycję tę zajmują wyroby w fazie spadku sprzedaży, które nie roją już nadziei na przyszłość. Zwykle dają niskie zyski lub nawet przynoszą straty. Wówczas powinny być wycofane z produkcji. Wśród nich mogą też znaleźć się produkty całkiem wartościowe, które przy nieznacznym dofinansowaniu (małym kosztem), mogą dawać jeszcze niezłe zyski. Ich sprzedaż można zorganizować na zasadzie koncepcji *harvesting*. Jest to strategia marketingowa „zbierania plonów” (*harvest- żniwa, zbiory*) wykorzystywana w etapie schyłkowym życia produktu, polegająca na jego oferowaniu przy jednoczesnym obniżaniu wydatków na jego promocję i stopniowym wycofywaniu go z rynku.

Udział w rynku poszczególnych wyrobów kształtuje zarówno pozycję konkurencyjną jak i rentowność sprzedaży. Myśląc więc o przyszłości, firma powinna analizować szanse i zagrożenia na poszczególnych segmentach rynku i dążyć do tego udziału wszędzie tam, gdzie jest to możliwe albo też do zmniejszania, jeśli jest to opłacalne. Może to bowiem znacznie poprawić jej pozycję konkurencyjną oraz strukturę i logistykę sprzedaży. Jednakże myśląc o

przyszłości, nie można się zadawać tylko polepszaniem tej pozycji. Trzeba też sobie odpowiedzieć na pytanie, czy warto działać w tej branży, czy jest ona dostatecznie atrakcyjna, by warto było inwestować w utrzymanie tej pozycji i dalszą promocję produktów.

Z analizy macierzy BCG wynikają podstawowe zalecenia strategiczne dla firmy<sup>85</sup>:

- Poprawienie rentowności „dojnych krów”. Przedsiębiorstwo powinno nimi rozsądnie zarządzać, aby generowały jak najwięcej zysków. Zyski te powinny być następnie reinwestowane w dziedziny przyszłościowe.
- Utrzymanie dominującej pozycji „gwiazd” w oczekiwaniu, że wejście danych dziedzin w fazę dojrzałości pozwoli je zmienić w „dojne krowy”.
- Porzucenie „znaków zapytania” lub zwiększenie na nie nakładów. Należy się tu kierować takimi kryteriami, jak: wielkość przyszłego rynku, wysokość niezbędnych nakładów dodatkowych, istnienie synergii tych dziedzin z innymi segmentami działalności przedsiębiorstwa, dysponowanie właściwymi umiejętnościami, istnienie odpowiednich nisz rynkowych itp.
- Porzucenie lub zaprzestanie dofinansowania „psów”. Jeśli ich utrzymywanie przynosi zyski, to można podtrzymywać tę działalność pod warunkiem wstrzymania dodatkowego zasilania kapitałowego i wprowadzenia zmian, które zapewniłyby ich płynność finansową. W przeciwnym razie lepiej się wycofać z tej działalności (sprzedać lub zlikwidować).

Charakterystykę produktów (SBU) wynikających z macierzy BCG i działania związane z zajmowaną przez nie pozycją prezentuje tabela 4.1.

**Macierz McKinseya** zwana jest macierzą atrakcyjności branżowej (przemysłowej). Operuje ona skalą trójstopniową i zawiera dziewięć pól, na których lokuje się strategiczne jednostki gospodarcze. O pozycji danej jednostki na tej macierzy decydują:

- czynniki określające stopień atrakcyjności branży przemysłowej;

---

<sup>85</sup> *Strategor, Zarządzanie firmą, PWE, Warszawa 1997, s. 127 – 128.*



- czynniki określające „siłę rynkową”, czyli pozycję konkurencyjną danej jednostki.

Stopień atrakcyjności branży określają takie kryteria jak: rozmiary przemysłu, dynamika jego wzrostu, rentowność itp., zaś siłę danej jednostki strategicznej takie czynniki jak: podział rynku, technologiczne know – how, jakość produktu, serwis posprzedażny, konkurencyjne ceny, niskie koszty operacji oraz produktywność. Pokazuje to rysunek 4.16.

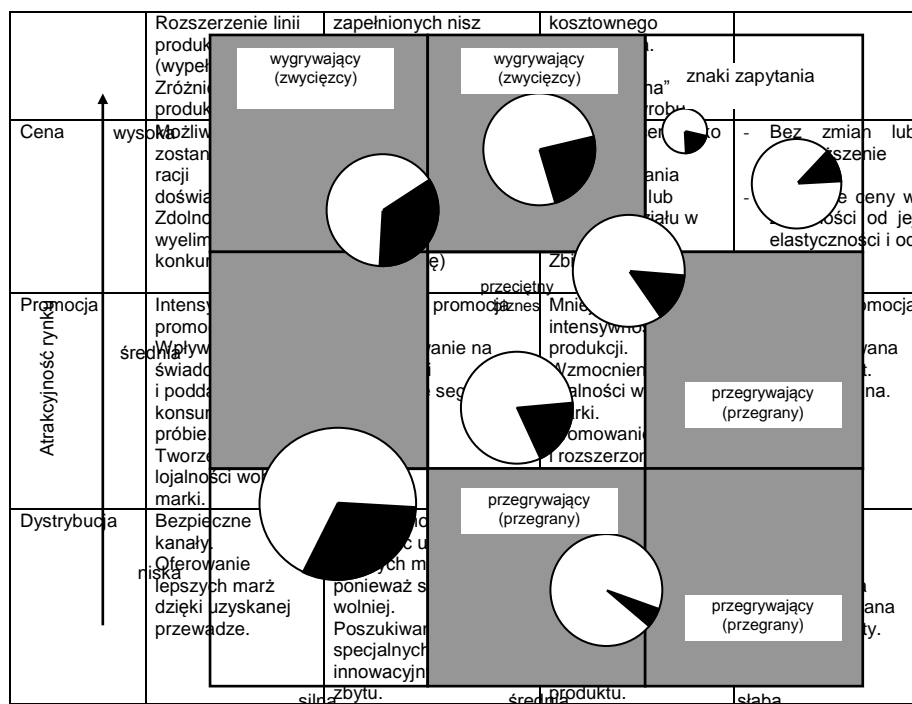
Konstrukcja macierzy McKinseya oparta jest na dwóch założeniach:

1. Firma powinna działać w sektorze bardziej atrakcyjnym, likwidować zaś produkty sektorów mniej atrakcyjnych.
2. Firma powinna skupić się na inwestowaniu w produkty o mocnej pozycji konkurencyjnej, a wycofywać się z tych, których pozycja jest słaba.

Zaletą tej metody jest jej elastyczność w ocenie atrakcyjności przemysłu. Wadą to, że wprowadza subiektywne kryteria oceny. Jest także bardziej statyczna niż dynamiczna, tzn. lepiej określa bieżącą niż przyszłą pozycję konkurencyjną, przedsiębiorstwa. Metoda ta zapewnia wielowymiarowy pomiar atrakcyjności przemysłu i jest użyteczna głównie w firmach o dużej i średniej wielkości.

Tabela 4.1. Działania wynikające z pozycji produktów (SBU) w macierzy BCG

	Gwiazdy	Znaki zapytania	Dojne krowy	Psy
Cechy rynkowe	Gwałtowny wzrost. Sprawdzenie się na rynku. Wejście konkurentów. Wzrost świadomości konsumentów. Ujawnianie się preferencji co do marki produktu. Produkt zastępujący stare produkty.		Powolny lub zatrzymany wzrost. Nasycenie rynku. Maksymalna świadomość konsumentów. Ustalona lojalność. Obawa przed nowym produktem zaspokajającym te same potrzeby. Rosnące znaczenie powtórnych zakupów.	
Cele i strategia marketingowa	Utrzymanie lub zwiększenie udziału w rynku. Umocnienie się na rynku (zapelnienie luk). Zabezpieczenie dostępu do rynku.	Zwiększenie udziału w rynku, np. przez wyprzedzenie lub segmentację. Wycofanie się, jeżeli osiągnięcie wzrostu jest niemożliwe (żniwa i wycofywanie się z rynku)	Utrzymanie udziału w rynku. Wydłużenie cyklu życia produktu: - zwiększenie częstotliwości zakupów; - poszerzenie zakresu zastosowania nowego produktu; - ekspansja geograficzna.	- Żniwa. - Segmentacja i znalezienie niszy rynkowej. - Wycofanie się. - Likwidacja.
Produkt	Podwyższenie jakości, aby nadal prowadzić pod tym względem.	Podwyższenie jakości, aby być lepszym pod tym względem (a). Poszukiwanie nie	Nadążanie za postępem technologicznym, ale unikanie	- Bez zmian. - Działanie na wybranych segmentach



Źródło: M. Baker, *Marketing Strategy and Management*, Macmillan, London 1992, s. 122.

Uwaga:  
Wielkość kółek jest proporcjonalna do wielkości osiągniętego obrotu lub kapitału, jakim dysponuje dana jednostka strategiczna

Rysunek 4.16. Macierz McKinsey'a

Źródło: Ch. Hill, G. Jones, *Strategic Management*, Houghton Mifflin Company, Boston 1992, s. 283.

Bardziej rozwiniętą formą macierzy Mc Kinsey stanowi opracowana przez Charlesa Hofera macierz portfolio bazująca na rozwoju przemysłu. Opiera się ona na założeniu, że poszczególne przemysły, czy branże podobnie jak produkty dają określony cykl życia, przy czym wyróżnia się pięć faz tego cyklu: początek działalności (narodziny), okrzepnięcie (wynurzenie się), rozwinięcie możliwości, dojrzałość i starzenie się. Każda faza wskazuje na stan dojrzałości rynkowej przemysłu, stanowiąc tym samym miarę atrakcyjności dla firmy. Pokazuje to rysunek 4.17.

Na rysunku biznes A można scharakteryzować jako wysokie potencjalne znaki zapytania. Biznes ten ma silną pozycję konkurencyjną we wczesnym stadium rozwoju przemysłu. Jest to więc dogodna pozycja dla jego ekspansji, kiedy przemysł rozpoczyna fazę wzrostu. Podobnie biznes B jest rozwojowym zwycięzcą. Ma on silną pozycję w rozwoju przemysłu. On także może wykorzystać szansę ekspansji. Biznes C, choć również opiera się na rozwoju przemysłu, wygląda jak rozwijający się przegrany. Taki biznes, choć wydaje się to nieprawdopodobne, czuje się zagrożony w fazie wzrostu, wskutek ciągłych zmian, jakie w tej fazie zachodzą. Biznes D działa w przemyśle, w którym na bieżąco zachodzą zmiany utrudniające wzrost, ale ma on mocną pozycję i prawdopodobnie przeżyje i będzie się otwierać na „dojrzałość” jako rynkowy lider lub rentowny producent. Biznesy E i F mają szansę być rentownymi producentami, natomiast biznes G - jest skazany na definitywną przegraną.

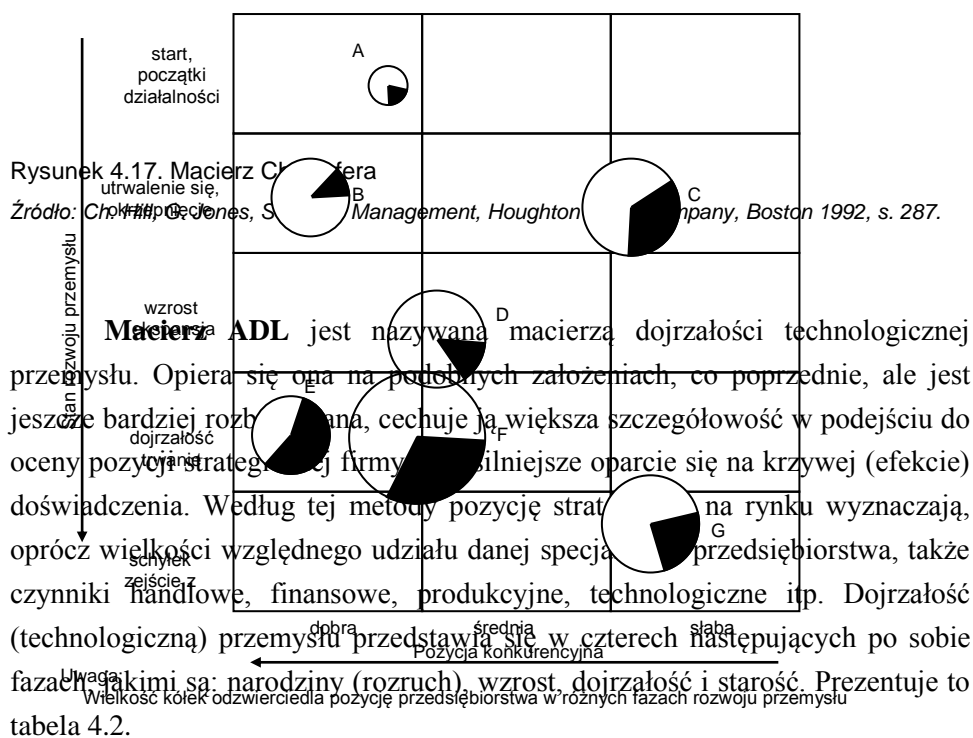


Tabela 4.2. Kolumny strategiczne ADL

Kolumny strategiczne			
Faza cyklu życia	Charakter strategii	Główny cel strategii	Przykłady strategii
Rozruch	Innowacyjność	Produkt	- Innowacje technologiczne - Zakup licencji
Wzrost	Rozwój	Dystrybucja Marka	- Penetracja otoczenia - Rozwój umiejętności - Poszukiwanie nowych rynków
Dojrzałość	Optymalizacja	Koszty	- Integracja w przód lub wstecz - Internacjonalizacja asortymentu i produkcji
Schyłek	Racjonalizacja	Koszty	Obcinanie: - rynków - asortymentów - oddziałów

Źródło: Strategor, Zarządzanie firmą, PWE, Warszawa 1997, s. 131.

Każdą z tych faz wyróżniają odmienne cechy natury organizacyjnej, finansowej, technologicznej itp., a więc i inne strategie działania. Ocena stopnia dojrzałości przemysłu (branży, sektora) musi więc uwzględnić jednocześnie wiele wskaźników charakteryzujących czynniki, które mogą oddziaływać także na dalszy jego rozwój technologiczny w przyszłości.

Według metody ADL można wyróżnić pięć pozycji konkurencyjnych firmy na rynku, a mianowicie:

- **pozycja dominująca** – zapewnia możliwość kontroli zachowania się konkurentów (w zakresie parametrów techniczno - ekonomicznych lub strategii);
- **pozycja silna** – umożliwia prowadzenie polityki w zakresie dokonanego wyboru bez narażania swojej pozycji w dłuższym okresie;
- **pozycja korzystna** – uzasadnia kontynuowanie działalności, gdyż wyniki są wystarczająco dobre; umożliwia korzystanie z ogólnej tolerancji (dobrowolnej lub nie) najsilniejszych konkurentów, a także stwarza średnie szanse (lub niższe niż średnie) na utrzymanie swojej pozycji w dłuższym okresie;
- **pozycja do obrony** - uzasadnia kontynuowanie działalności, gdyż wyniki są wystarczająco dobre; umożliwia korzystanie z ogólnej tolerancji

najsilniejszych konkurentów, a także stwarzają średnie szanse na utrzymanie swojej pozycji w dłuższym czasie;

	powstanie	wzrost	dojrzałość	schyłek
<p>pozycja marginalna - daje możliwość poprawy sytuacji mimo niezapewalających efektów, jednakże poprawa ta musi być znacząca, żeby mieć szansę na utrzymanie się na rynku w dłuższym okresie</p> <p>Pozycje te i wynikające z nich kierunki działania przedstawia rysunek 4. 18.</p> <p>Arthur D. Little na podstawie diagnozy przeprowadzonej dzięki zastosowaniu swojej macierzy doradza cztery główne kierunki działania: naturalny rozwój, selektywny rozwój, restrukturyzację i rezygnację. Naturalny rozwój, inwestowanie i poszukiwanie dominacji ma sens wtedy, gdy albo branża jest atrakcyjna (faza wczesna i późniejsza) i/lub SBU ma wyraźną przewagę rynkową. Rozwój selektywny oznacza szybkie budowanie niszy rynkowej, gdy pozycja jest słaba lub branża się starzeje. Restrukturyzacja jest próbą ratowania sytuacji słabej firmy przez zmniejszanie liczby produktów, nowych produktów, redukcję kosztów. Wreszcie rezygnacja jest związana z niemożnością poprawy bardzo słabej pozycji firmy bez względu na fazę cyklu życia branży <sup>86</sup>.</p>	<p>dominująca</p> <p>silna</p> <p>przeciętna</p> <p>słaba</p> <p>bardzo słaba</p> <p>bez przyszłości</p>	<p>powstanie</p> <p>Rozwój naturalny</p> <p>Rozwój selektywny</p> <p>Próba odrodzenia</p> <p>restrukturyzacja</p> <p>Rezygnacja</p>		

<sup>86</sup> Por. K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 280-281.

Rysunek 4.18. Macierz strategiczna ADL

Źródło: K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 280.

Kierunków zalecanych działań może być oczywiście o wiele więcej. Tabela 4.3. pokazuje 25 kierunków działania w zależności od fazy życia produktu.

Macierz ADL jest metodą dość atrakcyjną; jej podstawową zaletą jest ukazanie perspektyw rozwoju poszczególnych jednostek strategicznych firmy przez pryzmat cyklu życia sektora. Daje to dwie podstawowe informacje ważne w planowaniu strategicznym: perspektywy wzrostu popytu dla poszczególnych jednostek oraz ich stopień konkurencyjności. Wady zaś tej macierzy związane są z ograniczeniami cyklu życia sektora, w tym zmienności faz, ich zaniku i przeciągania w czasie, a także ograniczenie analizy otoczenia właśnie do cyklu życia sektora.

Tabela 4.3. Strategiczne kierunki działań w metodzie portfelowej firmy A.D. Little.

		Faza w cyklu życia produktu			
		Wprowadzenie na rynek	Wzrost	Nasylenie	Starzenie się
Pozycja konkurencyjna	Dominująca	zdobycie (lub przynajmniej utrzymanie) udziału w rynku	utrzymanie pozycji i udziału w rynku	utrzymanie pozycji, wzrost wraz z branżą	utrzymanie pozycji
	Mocna	inwestowanie w celu poprawy pozycji, intensywne zwiększenie udziału w rynku	inwestowanie w celu poprawy pozycji, zdobycie udziałów w rynku	utrzymanie pozycji wzrost wraz z branżą	utrzymanie pozycji lub wykorzystanie nadwyżki
	Korzystna	selektywne zdobywanie udziałów w rynku, poprawa pozycji konkurencyjnej	próba poprawy pozycji, selektywne zdobywanie udziałów w rynku	minimalne inwestycje w celu utrzymania pozycji, poszukiwanie nisz rynkowych	dobrze wykorzystanie nadwyżki lub stopniowe redukowanie aktywności
	Przeciętna	selektywna poprawa pozycji konkurencyjnej	poszukiwanie lub utrzymywanie niszy rynkowej	poszukiwanie niszy lub stopniowe redukowanie aktywności	stopniowe redukowanie aktywności
	Słaba	silna poprawa lub niepodjęcie działań	silna poprawa lub wycofanie się	stopniowe redukowanie aktywności	wycofanie się

Źródło: Zarządzanie strategiczne, praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1999, s. 162.

Każda z zaprezentowanych metod stosuje różne kryteria ocen i miar atrakcyjności poszczególnych dziedzin działania firmy, przy czym metody te odnoszą się do firm o szerokich zakresach strategicznych, firm zdywersyfikowanych, posiadających wiele pól działania strategicznego i poszukujących nowych potencjalnych pól aktywności. Małe firmy nie muszą stosować aż tak złożonych metod oceny swojej pozycji strategicznej, wystarczy im zwykła analiza strategiczna, wykazująca gdzie osiągną przewagę natury handlowej, w zakresie kosztów, w zakresie jakości itp., a także jak rozwija się rynek, na którym działają lub zamierzają działać. Dzisiaj trudno sobie wyobrazić prowadzenie nowoczesnej, dużej firmy bez stosowania rozwiniętych modeli portfolio, zwłaszcza gdy się prowadzi rozpoznanie strategiczne, tj. gdy się chce zidentyfikować ważne w długich okresach czasu prawidłowości, mające



podstawowe znaczenie dla istnienia przedsiębiorstwa i zapewnienia mu możliwości osiągnięcia sukcesów na rynku i trwałego rozwoju.

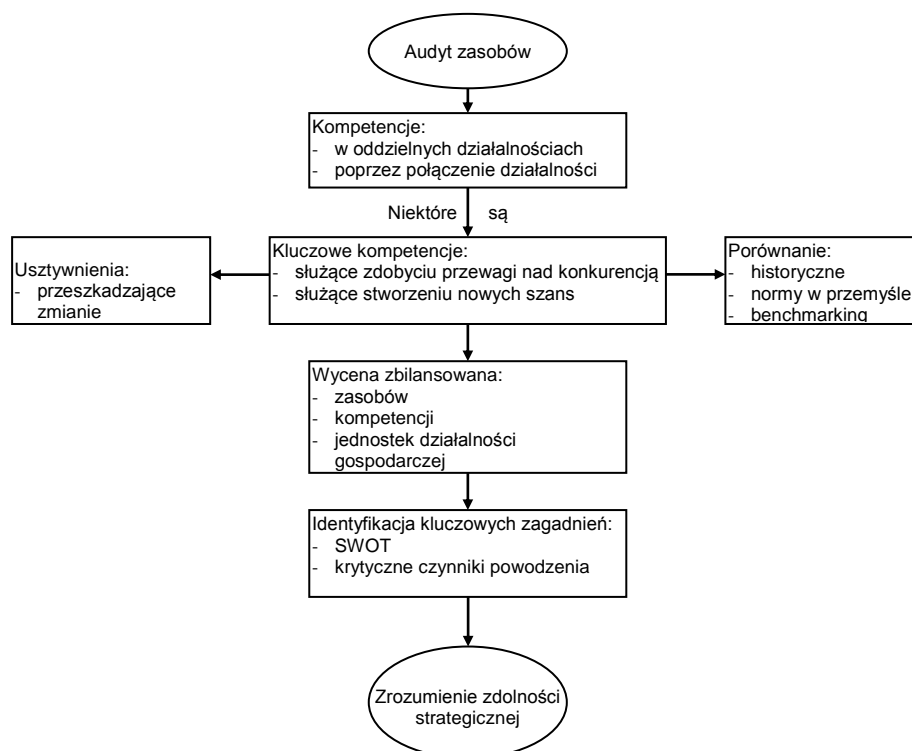
Każda taka metoda jest użyteczna dla oceny pozycji strategicznej przedsiębiorstwa. Każda z nich poprzedza bezpośrednio prace nad kierunkami rozwoju firmy i opracowania strategii. Każda też w określonym stopniu pozwala na określenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, atrakcyjności danej dziedziny, jej ryzyka sektorowego i zapotrzebowania finansowego, co ułatwia ocenę stopnia konkurencyjności przedsiębiorstwa, rentowności i poziomu ryzyka w zakresie analizowanego segmentu, a więc i zastosowanie odpowiednich zaleceń strategicznych co do dalszego jej rozwoju.

Metody portfelowe pozwalają na ocenę strategicznych zdolności firmy i ułatwiają ogólną ocenę jej pozycji strategicznej w zmieniającym się otoczeniu. Zdolność strategiczna to możliwość stania się przedsiębiorstwa organizacją konkurencyjną w danych warunkach i czasie. Aby ją właściwie oszacować, trzeba ją odnieść do konkretnego segmentu, który firma zamierza w przyszłości obsługiwać, czyli dokonać uprzednio segmentacji strategicznej. Oznacza ona podział portfela działalności przedsiębiorstwa na dziedziny działalności strategicznej w celu optymalizacji dopasowania posiadanych zdolności do potrzeb i wymagań obsługiwanego rynku. Sprawą najważniejszą w tym dopasowaniu jest segmentacja strategiczna dziedzin działalności przedsiębiorstwa, a następnie możliwość stworzenia kompetencji, pozwalających mu zaspokajać przyszłe potrzeby rynku wynikające z jego analizy.

Potrzebne kompetencje można określić dokonując audytu w celu ustalenia w jakim stopniu posiadany już potencjał pozwolić może na wykonanie zadań na poziomie wymaganym do osiągnięcia sukcesu. Schemat tego audytu prezentuje rysunek 4. 19.

Taka analiza powinna ułatwić sporządzenie kompleksowej analizy strategicznej, wykorzystującej wszystkie uzyskane informacje w trakcie diagnozowania za pomocą różnych metod. Taką najprostszą metodą zintegrowaną pozwalającą ocenić potencjał i jego wykorzystanie oraz pozycję przedsiębiorstwa wśród konkurencji i w otoczeniu jest analiza SWOT. Nazwa jej

jest akronimem słów: strength – mocne strony przedsiębiorstwa, weaknesses – słabe strony przedsiębiorstwa, opportunities – szanse w otoczeniu i threats – zagrożenia w otoczeniu.



Rysunek 4.19. Analiza zdolności strategicznych

Źródło: G. Johnson, K. Scholes: *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, London 1999, s. 151.

Analiza SWOT nazywana jest niekiedy analizą TOWS. Przystawienie liter pokazuje kolejność analizowania składowych sytuacji strategicznej: SWOT - atuty/słabości, szanse/zagrożenia; TOWS-zagrożenia/szanse, słabości/atuty. W pierwszym przypadku punktem wyjścia jest ocena własnych kompetencji przedsiębiorstwa, dla których poszukuje się optymalnego sposobu wykorzystania przez analizowanie pod tym kątem zmian zachodzących w otoczeniu. Natomiast punktem wyjścia analizy TOWS jest rozpoznanie zewnętrznych zagrożeń i szans

w potencjalnym polu działania firmy, które konfrontuje się z oceną własnych predyspozycji do wykorzystania pojawiających się okazji i minimalizacji skutków ewentualnych zagrożeń.

Analiza SWOT/TOWS dzieli wszystkie czynniki mające wpływ na bieżącą i przyszłą pozycję firmy według:

- miejsca powstania - na wewnętrzne i zewnętrzne,
- sposobu oddziaływania - na pozytywne i negatywne.

Ze skrzyżowania tych dwóch kryteriów powstają cztery grupy czynników:

- Mocne strony firmy - aktywność przedsiębiorstwa przyczyniająca się do zwiększania sprawności jego funkcjonowania lub zdobycia przewagi konkurencyjnej (zasoby, umiejętności, inne walory odróżniające firmę od konkurentów). Dziedziny działalności generujące gotówkę i tworzące pozytywny image firmy.
- Słabe strony - aktywność przedsiębiorstwa przyczyniająca się do zmniejszenia sprawności jego funkcjonowania lub uniemożliwiająca zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku (aspekty ograniczające sprawność i mogące blokować rozwój firmy).
- Szanse rynkowe - atrakcyjne pola dla działalności rynkowej przedsiębiorstwa, w których można uzyskać przewagę konkurencyjną.
- Zagrożenia rynkowe - zbiór wydarzeń i procesów, które tworzą dla firmy niekorzystną sytuację w otoczeniu. Są one postrzegane jako utrudnienia i niebezpieczeństwa.

Analiza SWOT polega na zidentyfikowaniu wymienionych czterech grup czynników, opisanie ich wpływu na organizację, a także na określeniu możliwości organizacji w zakresie osłabiania lub wzmocnienia siły ich oddziaływania.

Konstruowanie analizy SWOT sprowadza się do następujących etapów:

- wybór kluczowych obszarów działania,
- wybór układu odniesienia do oceny sił i słabości,
- podsumowanie analizy.

W analizie SWOT nie jest konieczne systematyczne wyodrębnianie i opisywanie wszystkich czynników, ale zidentyfikowanie czynników kluczowych, które mogą mieć decydujący wpływ na przyszłość przedsiębiorstwa.

Właśnie, dlatego należy określić listę pytań strategicznych. Przykładowo taką listę pytań przedstawia tabela 4.4.

Tabela 4.4. Analiza SWOT hipotetycznej firmy

Potencjalne mocne strony	Potencjalne słabe strony
Znacząca pozycja? Wystarczające zasoby? Duża zdolność konkurencyjna? Uznany lider rynkowy? Dobrze przemyślane strategie funkcjonalne? Brak silnej presji konkurencji? Przewaga kosztowa? Doświadczona kadra kierownicza? Inne?	Brak jasno wytyczonych strategii? Słaba pozycja konkurencyjna? Brak środków? Niska rentowność? Brak liderów wśród kadry kierowniczej? Brak kluczowych umiejętności? Błędy we wdrażaniu strategii? Podatność na naciski konkurencji? Słaby image jednostki? Brak przewagi konkurencyjnej? Słaby poziom marketingu? Brak środków na finansowanie zmian organizacyjnych? Inne?
Potencjalne szanse	Potencjalne zagrożenia
Pojawienie się nowych klientów? Wejście na nowe rynki? Możliwości poszerzenia oferty usługowej? Możliwość przejścia do lepszej grupy strategicznej? Możliwość rywalizacji w sektorze? Szybszy wzrost rynku? Inne?	Możliwość pojawiania się nowych konkurentów? Wolniejszy wzrost rynku? Niekorzystne rozwiązania systemowe? Zmiana potrzeb nabywców? Niekorzystne zmiany demograficzne? Inne?

*Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, „Analiza strategiczna przedsiębiorstwa”, PWE, Warszawa 1997, s. 211.*

Analiza pytań strategicznych może stanowić podstawę w procesach prywatyzacji kapitałowej. Jej praktyczne zastosowanie w krajach wysoko rozwiniętych gospodarczo to analiza algorytmu działań przedsiębiorstwa.

Analiza SWOT w firmach rozwiniętej gospodarki rynkowej jest zróżnicowana i bardzo rozbudowana. Jej sporządzenie wymaga zgromadzenia i

przetworzenia wielu informacji i przeprowadzenia złożonych diagnoz firmy i otoczenia.

Interesujący sposób operacjonalizacji analizy SWOT zaproponował Heinz Weirich. Wyróżnił on cztery modelowe typy strategii przedsiębiorstwa w zależności od przewagi czynników pozytywnych lub negatywnych w otoczeniu i wewnątrz firmy (tabela 4.5.)

Tabela 4.5. macierz TOWS dla formułowanie strategii

Czynniki zewnętrzne	Czynniki wewnętrzne	<b>Mocne strony (S)</b> np. w zarządzaniu, marketingu	<b>Słabe strony (W)</b> np. w zarządzaniu, marketingu
<b>Szanse (O)</b> (biorąc pod uwagę ryzyko) np. bieżący i przyszły stan gospodarki, zmiany społeczne i polityczne, nowe produkty, usługi i technologie		<b>Strategia SO</b> maxi – maxi  Strategia przynosząca największy sukces. Wykorzystanie sytuacji przy pomocy silnych stron firmy	<b>Strategia WO</b> Mini – maxi  Przewycięzanie słabości w celu wykorzystania okazji
<b>Zagrożenia (T)</b> np. wyczerpanie źródeł energii, konkurencja, zmiany społeczne i polityczne, nowe produkty, usługi i technologie		<b>Strategia ST</b> maxi – mini  Wykorzystanie mocnych stron, aby poradzić sobie z zagrożeniami lub żeby ich uniknąć	<b>Strategia WT</b> mini – mini  np. redukowanie, likwidacja

Źródło: H. Koontz, H. Weirich, *Essential of Management*, McGraw – Hill, New York 1990, s. 94.

- **Strategia SO (maxi - maxi)** dąży do wykorzystania szans pojawiających się w otoczeniu, bazując na mocnych stronach firmy. Jest to strategia silnej ekspansji rozwojowej, wchodzenia na nowe rynki, inwestowania i dalszego budowania przewagi konkurencyjnej.
- **Strategia WO (mini - maxi)** dąży do przewycięzenia słabości firmy przez wykorzystanie różnych możliwości, jakie stwarza otoczenie.
- **Strategia ST (maxi - mini)** polega na wykorzystaniu mocnych stron firmy w celu uniknięcia lub zredukowania wpływu zagrożeń zewnętrznych.
- **Strategia WT (mini - mini)** ma charakter defensywny i jest zorientowana na redukcję wewnętrznych słabości oraz unikanie zagrożeń ze strony otoczenia. Firmy realizujące tę strategię walczą w rzeczywistości o przetrwanie. Na

ogół próbują one łączyć się z innymi, mając jako alternatywę bankructwo bądź likwidację.

Zalecenia, które wynikają z analizy SWOT są następujące<sup>87</sup>:

- Unikać zagrożeń,
- Wykorzystać szansę,
- Wzmacniać słabe strony,
- Opierać się na mocnych stronach,

Analiza ta uświadamia istnienie ścisłego związku między sytuacją strategiczną, jej potencjałem zmian a wyborem określonej opcji strategicznej, wymuszając realne patrzenie na proces planowania strategicznego.

---

<sup>87</sup> Zob. L. Berliński, I. Penc – Pietrzak, *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2004, s. 279 – 302.

# Rozdział V

## Rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji

### 1. Problemy w firmie i ich rozwiązywanie

W zarządzaniu organizacjami podstawową kwestią jest rozwiązywanie ich problemów i podejmowanie odważnych, ale rozważnych decyzji. Uważa się nawet, że praca menedżera (sztuka zarządzania) polega przede wszystkim na podejmowaniu decyzji, naturalnie po uprzednim, skutecznym rozwiązaniu problemu. Według Janusza Gościńskiego „zarządzanie jest sekwencyjnym wieloetapowym procesem podejmowania decyzji”<sup>1</sup>. Nie jest to oczywiście precyzyjne rozumienie zarządzania, gdyż prócz tego, że należy powziąć rozsądną decyzję, trzeba jeszcze spowodować by pracownicy wprowadzili ją w życie, ale wskazuje ono jak ważną rolę w każdej organizacji odgrywają mądre, rozważne decyzje.

Rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji poświęcają też menedżerowie najwięcej czasu. „Nikt rozsądnie nie może zaprzeczyć twierdzeniu – podkreśla Lester Bittel – że menedżerowie w rzeczywistości spędzają dużo swojego czasu i wykorzystują wiele ze swego talentu w reagowaniu na problemy lub, co jest bardziej pożądane, w wyprzedzaniu problemów, odnajdywaniu ich przyczyn, wynajdywaniu rozwiązań oraz podejmowaniu działań potrzebnych by te rozwiązania wprowadzić w życie. Proces ten jest najbardziej skuteczny, gdy jest przeprowadzany w sposób systematyczny; informacje i zasady logiki powinny odegrać ważną rolę w tym procesie. Prawdą jest jednak, że pomysłowość i intuicja również odgrywają ważną rolę tak w poszukiwaniu rozwiązań jak i w kluczowych momentach podejmowania decyzji”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> J. Gościński, *O analizie struktur i procesów*, „Przegląd Organizacji” 1978, nr 45, s. 153.

<sup>2</sup> L.R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, PWN, Warszawa 1994, s. 204.

Każde przedsiębiorstwo, podobnie jak każdy człowiek, ma wiele różnorodnych problemów. Szczególnie dużo mają ich menedżerowie na stanowiskach kierowniczych. Wiele z nich wynika z samych funkcji zarządzania, wiele też muszą oni wyszukiwać sami. Różne grupy problemów menedżerskich prezentuje tabela 5.1.

Termin „problem” jest różnie rozumiany i nadużywany. W znaczeniu potocznym (gr. problema) oznacza przeszkodę, trudności, poważne zagadnienia, zadanie wymagające rozwiązania, sytuację wymagającą rozstrzygnięcia. W rozumieniu nauki zarządzania przez problem rozumie się „uświadomione wymaganie zmiany różnicy – obserwowanej lub spodziewanej między stanem istniejącym, który odpowiada temu, co jest w rzeczywistości, a stanem oczekiwanym, który opisuje to, co jest antycypowane”<sup>3</sup>. W takim więc rozumieniu za problem uważa się każdą rozbieżność między osiągniętym wynikiem systemu a stanem uznawanym za normalny.

Powstanie problemu stwarza sytuację problemową, sytuację wymagającą rozstrzygnięcia. Określa się ją jako dynamiczny układ interakcji między menedżerem a pracownikami i otoczeniem w określonym zakresie jego działania. Zdaniem Czesława Nosala sytuacja w sensie psychologicznym obejmuje interakcję umysłu i otoczenia – dwie ściśle ze sobą związane sfery zjawiska: 1) bodźce, sygnały i struktury informacyjne zawarte w oddziaływaniu otoczenia; 2) myślenie pojęciowe zmierzające do kategoryzacji oddziaływań, sformułowania odpowiedzi (rodzaju) i celu działania<sup>4</sup>.

W procesie zarządzania problemem jest zadanie, którego menedżer nie może rozwiązać przy pomocy posiadanej wiedzy i znanych sobie sposobów, lecz musi wymyślić (opracować) nowy, oryginalny sposób rozwiązania, czyli krótko mówiąc: problem – to nierozwiązane zagadnienie, o którym decydent często nie wie, z czego ono się składa i jak je zdefiniować i rozwiązać. Zdefiniowanie problemu oznacza poprawne sformułowanie pytania, zorientowanego na działanie. Pytanie ma wyznaczyć kierunek dla gromadzenia informacji, co

---

<sup>3</sup> J. Antoszkiewicz, *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, PWE, Warszawa 1990, s. 20.



proceeds to the next stage of the decision-making process, namely analysis of problems<sup>5</sup>. Properly posed questions help to better define the real problem and lead the decision-making process in a good direction.

Tabela 5.1. Główne typy problemów menedżerskich

PROBLEMY	POZNAWCZE	ORGANIZACYJNE
Cechy ogólne 	Zbadać i wyjaśnić zależności oraz struktury, postawić diagnozę prawda prawo	stworzyć skuteczną metodę skonstruować y, Określić zasadę (plan działania) wynaleźć rozwiązanie
Typ A: konwergencyjne • jedno rozwiązanie • mała swoboda kierunku poszukiwań	Wyjaśnić zależności Sprawdzić hipotezę Postawić diagnozę ogólną Określić tendencje Rozwiązać konkretny problem	Utrzymać stan x Sformułować cel Określić metodę działania Podjąć korzystną decyzję Sformułować strategię
Typ B: dywergencyjne • wiele rozwiązań • duża swoboda kierunku poszukiwań	Określić różnorodność stanów, Ocenic pole wariantów: odchylenia, wyjątki, rozwiązania typowe, przedstawić mapę diagnostyczną dla całości zmian	Określić możliwości/ograniczenia zmienić cel działania zwiększyć zakres działania zmienić strategię działania podnieść oryginalność rozwiązania
Typ C 	JAK	DECYZYJNE

Źródło: Cz.S.Nosal, *Umysł menedżera*, Wydawnictwo „Przecinek”, Wrocław 1993, s. 74.

Properly posed questions take on a specific significance in strategic decision-making. „Strategic decisions – Peter Drucker – without regard to scope, complexity or importance – should never be made in a problem-solving mode. In such cases the specific managerial decision task is not really finding the right answer, but the right question. The right

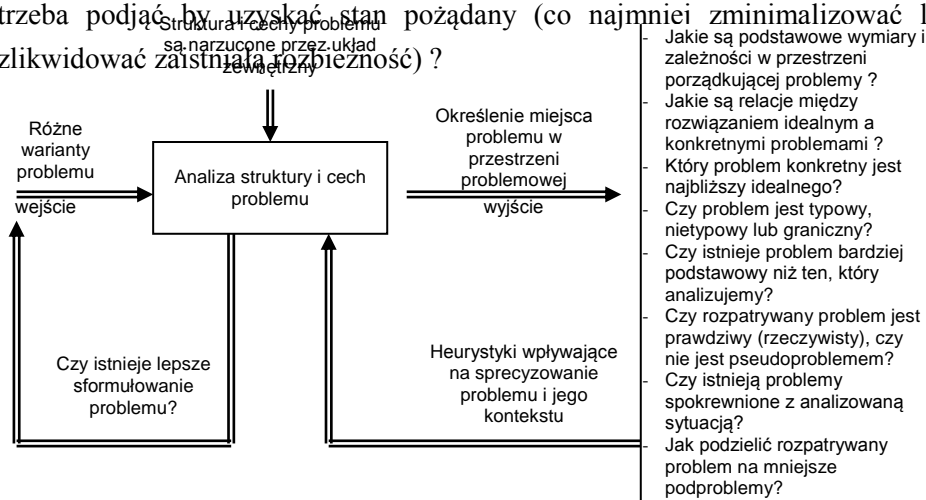
<sup>4</sup> Cz. Nosal, *Umysł menedżera*, Wrocławskie Wydawnictwo „Przecinek”, Wrocław 1993, s. 60.

<sup>5</sup> *Analizę problemu można stosować przy wszystkich złożonych kwestiach finansowych, strategicznych, marketingowych, przy wszelkich zmianach w prowadzonych interesach, przy niejasnych wydarzeniach i sytuacjach (Por. T. Tyszka, Analiza decyzyjna i psychologiczna decyzji, PWN, Warszawa 1986, s. 21 – 25).*

odpowiedź na niewłaściwe pytanie jest gorzej niż bezużyteczna, jest niebezpieczna”<sup>6</sup>.

W rozwiązywaniu problemu podstawą jest więc jego sformułowanie, czyli postawienie właściwego pytania. Problem ma strukturę otwartą i nie ma wzoru na jego sformułowanie. W każdej korzystnej sytuacji trzeba dokonać jego analizy, by uzyskać sformułowanie najbliższe jego istoty. Model przeprowadzenia takiej analizy prezentuje rysunek 5.1.

Rozwiązywanie problemu rozpoczyna się zatem od jego identyfikacji i określenia przyczyn powstania, oczywiście głównie zasadniczych, aby dobrze określić stwierdzone rozbieżności. Znając zaistniały stan rzeczy można postawić pytanie: Co robić? Jakie warunki powinny być spełnione, czyli jakie działania trzeba podjąć, by uzyskać stan pożądany (co najmniej zminimalizować lub zlikwidować zaistniałą rozbieżność)?



Rysunek 5.1. Faza analizy problemu

Źródło: Cz. S. Nosal, *Umysł menedżera*, Wrocławskie Wydawnictwo „Przecinek”, Wrocław 1993, s. 94.

<sup>6</sup> P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994, s. 377.

Uzyskanie odpowiedzi na te pytania oznacza rozwiązanie problemu, czyli określenie konkretnych zadań, które powinny doprowadzić do osiągnięcia stanu oczekiwanego. Rozwiązanie to zawiera rozpoznanie czynników tworzących dany problem, wymyślenie sposobów (z wykorzystaniem zasad logiki lub intuicji) usunięcia zaistniałych przyczyn oraz zaproponowanie kilku możliwości stanu końcowego (alternatywnych rozwiązań), do którego można dojść różnymi drogami. Mając co najmniej dwa warianty rozwiązań można dokonać wyboru wariantu właściwego i na jego podstawie powziąć decyzję.

Proces rozwiązania problemu i proces decydowania należy traktować jako procesy współzależne: rozwiązanie problemu następuje, gdy menedżer podejmuje świadomy wysiłek, by ograniczyć występującą różnicę pomiędzy rzeczywistymi a oczekiwanymi warunkami, zaś podjęcie decyzji ma miejsce wówczas, gdy dokonany zostaje wybór pomiędzy różnymi alternatywami, prowadzącymi do definitywnego rozwiązania problemu, przyjęcia ostatecznej wersji rozwiązania, często prowadzącej do odkrycia nowych możliwości. Podejmowanie decyzji wymaga więc by menedżerowie wybierali pomiędzy alternatywnymi kierunkami działań i poszukiwali nowatorskich rozwiązań, odkrywali i wykorzystywali szanse, jakie stwarza zmieniające się otoczenie. Zdaniem Petera Druckera o powodzeniu firmy decyduje nie tyle rozwiązywanie problemów, co wynajdywanie okazji, gdyż rozwiązanie problemu przywraca jedynie stan normalny, zaś wyszukanie okazji stwarza nowe możliwości<sup>7</sup>.

Podejmowanie decyzji powinno być zawsze podporządkowane wizji, a menedżer powinien zawsze chwytać szanse jakie pojawiają się na zewnątrz, ale podstawą takiego działania musi być właściwe zrozumienie i rozwiązanie problemu i to w taki sposób, aby było ono wkomponowane w całość funkcjonowania firmy<sup>8</sup>.

Możliwości rozwiązania problemu jest zawsze wiele<sup>9</sup>. Stanowią one pewną macierz możliwych rozwiązań, której struktura zależy od złożoności

---

<sup>7</sup> P.F. Drucker, *innowacje i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992, s. 37.

<sup>8</sup> J. Antoszkiewicz, *Rozwiązywanie problemów firmy*, Poltext, Warszawa 1998, s. 60.

<sup>9</sup> *Są oczywiście problemy, które nie mają optymalnego rozwiązania. Nazywa się je dylematami. Każdy wariant ich rostrzygnięcia ma zarówno wady jak i zalety. Toteż w najlepszym przypadku*

problemu i dostrzeganych przez menedżera sposobów jego rozwiązywania. Metody te prezentuje tabela 5.2.

Możliwości rozwiązywania problemów zależą zasadniczo od czterech podstawowych czynników:

- rodzaju rozwiązywanego problemu, tzn. od tego, czy jest to problem prosty, niezbyt czasochłonny i nie wymagający większych nakładów finansowych, czy złożony pod względem rzeczowym i organizacyjnym, czasochłonny, angażujący duże siły i środki, wymagający uzgodnień i negocjacji, czy też bardzo złożony zawierający dużą liczbę zmiennych, wymagający dłuższego czasu i dużych nakładów i współpracy wielu jednostek organizacyjnych, a także nie dający się rozwiązać jednocześnie jako całość;
- sytuacji działania, która może być deterministyczna (znana jest prawidłowość prowadząca do stanu rzeczy obranego jako cel i osiągnięcie tego celu jest możliwe na gruncie wiedzy menedżera), probabilistyczna (osiągnięcie celu na gruncie wiedzy menedżera jest możliwe przy prawdopodobieństwie mniejszym od jedności) oraz nieoznaczona (menedżer na gruncie swojej wiedzy nie zna możliwości wystąpienia różnych stanów rzeczy i nie zna też metody dojścia do celu);

Tabela 5.2. Ogólna charakterystyka metod rozwiązywania problemów

Fazy rozwiązywania problemu	Rodzaj problemu		
	Problemy decyzyjne	Problemy potencjalnego ryzyka	Problemy istniejące
1. Istota problemu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sytuacja wyjściowa</li> <li>- Stawka</li> <li>- Czynniki, na które decyzja będzie oddziaływać</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charakterystyka badanego systemu</li> <li>- Określenie branych pod uwagę czynników (punkty newralgiczne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identyfikacja i kwalifikacje</li> <li>- Wybór branych pod uwagę czynników</li> </ul>
2. Określenie celów	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identyfikacja potrzeb, ograniczeń (wyników, zasobów), kryteriów decyzyjnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spis potencjalnych rodzajów ryzyka</li> <li>- Klasyfikacja ryzyka</li> <li>- Wybór branych pod uwagę rodzajów ryzyka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spis prawdopodobnych przyczyn</li> <li>- Określenie kryteriów pomiaru i kontroli</li> </ul>
3. Dobór sposobów działania	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spis opcji lub rozwiązań</li> <li>- Wybór najlepszego rozwiązania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Badanie przyczyn</li> <li>- Poszukiwanie rozwiązań działalności prewencyjnej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identyfikacja przyczyny głównej lub przyczyn głównych (testy, pomiary...)</li> <li>- Poszukiwanie działań</li> </ul>

*można dla nich znaleźć rozwiązanie „dostatecznie dobre” (good enough) czyli zadowolić się tzw. mniejszym złem.*

4. Wprowadzenie w życie	- Analiza ryzyka	- Określenie działań prewencyjnych	korekcyjnych
	- Przegląd i wybór definitywny	- Wybór działań wspierających	- Zastosowanie wybranych rozwiązań
	- Plan zastosowania	- Określenie systemu kontroli i nadzoru	- Nadzór i kontrola

Źródło: A. Chauvet, *Metody zarządzania*, Poltext, Warszawa 1997, s. 103.

- świadomości działania, na którą składa się wiedza i system wartości. Im zasięg świadomości jest większy, tym szerszy krąg zależności może sobie menedżer uświadomić i tym jego działanie staje się bardziej kompleksowe i efektywne. Wiedza umożliwia dostrzeganie różnych zjawisk, współzależności między nimi i możliwości wystąpienia przyszłych ich stanów, system wartości zaś wyznacza cel i porządkuje w pewnej kolejności wszelkie stany rzeczy zgodnie z przyjętą skalą preferencji, a także powoduje selekcję metod (technik) działania menedżera;
- możliwości działania, to znaczy projektowania i tworzenia nowych stanów rzeczy w oparciu o posiadane i możliwe do pozyskania zasoby finansowe, techniczne, kadrowe, materiałowe itp. Możliwości te determinują charakter i zakres celów oraz sposoby i czas ich urzeczywistnienia i w praktyce rozwiązywania problemów stają się zazwyczaj jego główną barierą.

Rozwiązywanie problemów powinien zawsze cechować realizm. „Realizm praktyczny i poznawczy – zauważa J. Koziński – staje się najwyższym dobrem i głównym kryterium skutecznego działania sprawcy”<sup>10</sup>.

Realistyczne postępowanie staje się szczególnie ważne w warunkach turbulencyjnego otoczenia, wobec dużych zmian i komplikacji. Menedżer, przystępując do rozwiązywania problemu, nie może kierować się mitologią i romantyzmem, lecz musi „trzymać się ziemi”, musi być mniej romantykiem, a bardziej realistą, polegać na swej wiedzy a nie wyczuciu, choć jest ono także ważne.

<sup>10</sup> J. Koziński, *Realizm i pseudorealizm*, „Prakseologia” 1985, nr 3 – 4., s. 9.

Realizm menedżera musi się oczywiście zasadzać na jego mądrości, na racjonalnej, wyważonej kalkulacji, nie zaś na przesadnej wierze w rozum, gdyż skrajny racjonalizm może być równie szkodliwy jak jego brak. Kierowanie się wąskim racjonalizmem (np. koncepcja *laissez – faire*), może prowadzić do zubożenia kryteriów racjonalności i do upadku społecznie cennych wartości i przyspieszenia procesu entropii przedsiębiorstwa<sup>11</sup>.

Racjonalność ma naturalnie charakter względny, bo możliwości poznawcze menedżerów są ograniczone nie tylko charakterem ich zmysłów, ale także całokształtem powiązań zachodzących w otoczeniu. W praktyce menedżerskiego działania oznacza ona, że kładzie się nacisk na wiedzę, mądrość i rozwagę, że rozwiązywanie problemów oddaje się „władzy myślenia”, nie zaś „władzy rządzenia”<sup>12</sup>.

Każdy problem powinien stwarzać okazję do zwiększenia efektywności działania firmy, a nie tylko przywrócenia jej uprzedniej sprawności. Jego rozwiązanie powinny cechować działania rozsądne „wynikające z przewidywań i długofalowych kalkulacji” oraz działania mądre „wynikające z określonej uniwersalnej koncepcji dobra i prawdy, jeżeli taka istnieje”<sup>13</sup>. Oznacza, to że menedżerowie powinni starać się gruntownie zrozumieć wszystkie źródła problemu i zastosować możliwie najlepsze algorytmy jego rozwiązania, aby każde takie rozwiązanie wywołało efekt synergetyczny i przyczyniało się do podniesienia sprawności i nowoczesności firmy jako systemu.

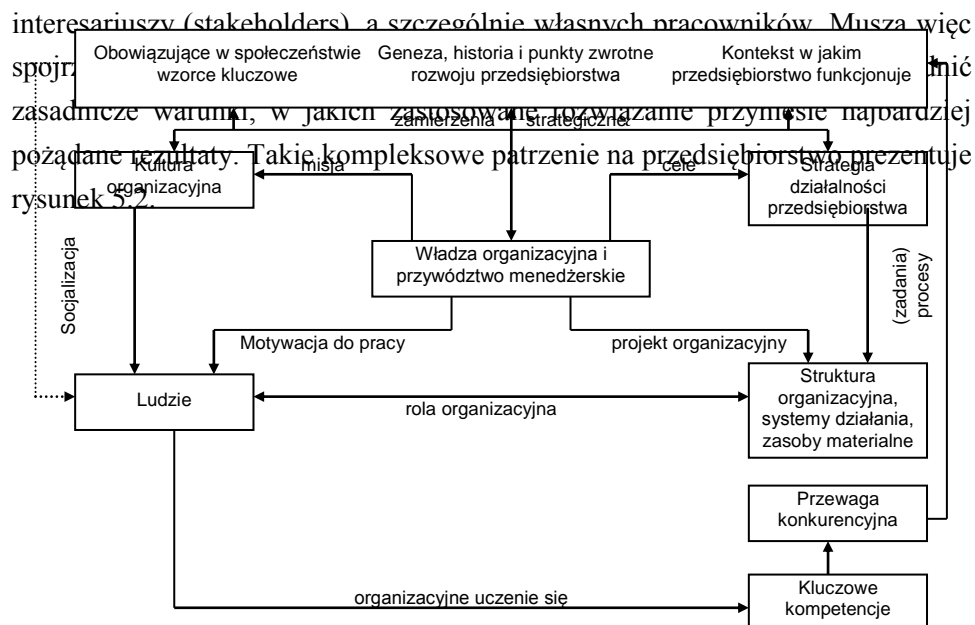
Tworząc takie rozwiązanie powinni oni zmierzać do tego, aby przedsiębiorstwo funkcjonowało dobrze jako całość, jako układ zorganizowany na zasadzie współprzyczyniania się części do powodzenia całości. Choć muszą budować swoje przedsiębiorstwo wokół kluczowych kompetencji, to jednak, muszą także dążyć do zaspokojenia potrzeb i oczekiwań wszystkich

---

<sup>11</sup> Por. J. Stacewicz, *Racjonalność gospodarowania a współczesne wyzwania rozwojowe*, PWE, Warszawa 1988, s. 109 – 111.

<sup>12</sup> Zob. L.W. Zacher, *Racjonalność myślenia, decydowania i działania. Pytania i wątpliwości*, w: *Racjonalność myślenia, decydowanie i działanie, praca zbiorowa pod red. L.W. Zachera*, WSZiP, Warszawa 2000, s. 9 – 17.

<sup>13</sup> J. Stacewicz, *Racjonalność gospodarowania a współczesne wyzwania rozwojowe*, cyt. wyd., s. 130.



Rysunek 5.2. Ogólny schemat patrzenia na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa jako organizacji

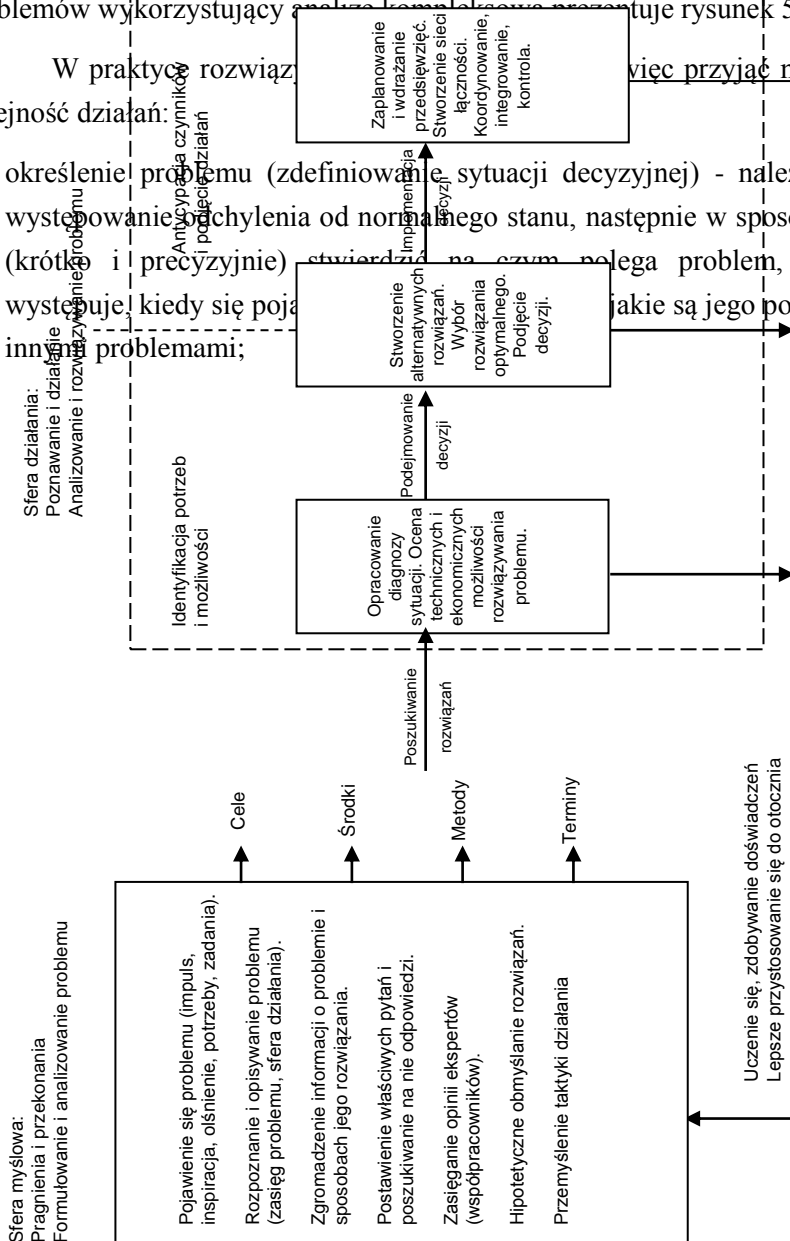
Źródło: M. Bratnicki, *Transformacja przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998, s. 178.

Tak więc rozwiązywanie problemów powinno się opierać na analizie kompleksowej, obejmującej zarówno sferę myślową jak i sferę działania. Problemy powinny być rozwiązywane całościowo w racjonalnej kolejności, alternatywne rozwiązania powinny być wynajdywane w sposób twórczy, oparty

na zasadach logiki lub intuicji bądź ich połączenia. Proces rozwiązywania problemów wykorzystujący podjęcie kompleksowego podejścia przedstawia rysunek 5.3.

W praktyce rozwiązywanie problemów przebiega więc przyjąć następującą kolejność działań:

- określenie problemu (zdefiniowanie sytuacji decyzyjnej) - należy wykryć występowanie odchylenia od normalnego stanu, następnie w sposób zwięzły (krótko i precyzyjnie) sformułować problem, gdzie on występuje, kiedy się pojawia i jakie są jego powiązania z innymi problemami;





Rysunek 5.3. Model rozwiązywania problemów w firmie

*Źródło: opracowanie własne.*

- analiza problemu - należy odpowiedzieć na pytania: czym różni się problem od innych rozwiązanych, w jakich strefach problem występuje i czy ma on związek z działaniami podjętymi w tym czasie w przedsiębiorstwie, jakie warunki są niezbędne dla jego rozwiązania
- zebranie potrzebnych informacji - należy zebrać konieczne do rozwiązywania problemu dane i informacje za pomocą dokumentacji, uczenia się i innych źródeł potrzebnych do tworzenia nowych pomysłów;
- wypracowanie możliwych rozwiązań - należy generować rozmaite możliwości, które mogłyby doprowadzić do rozwiązania problemu, następnie zestawić te możliwości i poddać je krytyce. Czy otrzymane rozwiązanie jest dopasowane do problemu ? Czy jest możliwe do zrealizowania ? Czy jest kompletne ? Czy jest ekonomiczne ? Czy jest sprawdzone ?;
- dokonanie wyboru najlepszego rozwiązania - należy zestawić proponowane rozwiązania, ich słabe i mocne strony, a następnie na podstawie przyjętych kryteriów wybrać to, które ma najwyższą sumę ważonych wartości i najlepiej pasuje do sytuacji menedżera:
- przekształcenie wybranego rozwiązania w decyzję - należy opracować końcowe i szczegółowe rozwiązanie (konceptję, jak powinno być) i zapewnić realizację rozwiązania w ramach sekwencji: plan - rozdział zadań - wykonanie - kontrola, a następnie przekazać decyzję do wykonania.

W rozwiązywaniu problemów szczególnie ważne jest stawianie pytań o przyszłe sposoby działania, a więc o różne elementy, które są najbardziej istotne dla wybierania w działaniu, a nie tylko dawanie odpowiedzi na zaistniały stan rzeczy. Odnosi się ono zawsze do szerokiego zakresu uwarunkowań i przedsięwzięć związanych z wyszukaniem i wdrażaniem lepszego kierunku i sposobu działania dla realizacji celu, co wymaga wyraźnego sformułowania kryteriów wyboru wariantu najlepszego<sup>14</sup>.

Zdaniem Petera Druckera wyborem najlepszego z możliwych rozwiązań rządzą cztery kryteria<sup>15</sup>:

1. Ryzyko. Menedżer musi ryzyko związane z danym wariantem porównać ze spodziewanymi korzyściami. Nie ma działań wolnych od ryzyka, ani nawet wolnych od ryzyka bezczynności. Ale to, co liczy się najbardziej, to nie spodziewana korzyść, ani przewidywane ryzyko, lecz ich wzajemna proporcja. Każdy wariant winien więc obejmować ocenę szans, jakie niesie ze sobą.
2. Gospodarność w wysiłkach. Menedżer powinien zawsze analizować, który z możliwych kierunków działania da największe rezultaty przy najmniejszym wysiłku, pozwalając uzyskać pożądaną zmianę przy najmniejszym koniecznym zakłóceniu organizacji.
3. Rozkład w czasie. W sytuacji bardzo naglącej warto obrać taki sposób działania, który dramatyzuje decyzję i sygnalizuje organizacji, że dzieje się coś ważnego. W innych sytuacjach należy zdecydować się na powolny start i nabieranie rozpędu. W wielu przypadkach trzeba żeby menedżerowie zmienili swe poczucie perspektywy, zdobyli się na ambicję i przedstawili pełną wizję, kompletny program, cel ostateczny.
4. Ograniczenia zasobów. Najważniejszymi z zasobów, których ograniczenia należy rozważyć to pracownicy. Żadna decyzja nie może być lepsza od ludzi, którzy ją mają wykonać. Przyjęty kierunek może wymagać od nich więcej

---

<sup>14</sup> Zob. M. Lisiecki, *Klasyczne i nowe metody organizacji i zarządzania*, WSiM, Warszawa 2001, s. 187 – 205.

<sup>15</sup> P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994, s. 387 – 389.

niż dzisiaj potrafią. Trzeba więc rozwinąć zdolności i podnieść klasę ludzi, albo też znaleźć nowych ludzi; takich, jakich potrzeba. Nigdy nie wolno akceptować decyzji o niskiej jakości tylko dlatego, że brakuje ludzi i odpowiednich kompetencji.

Nauka o zarządzaniu opracowała wiele wskazówek ułatwiających poszukiwanie racjonalnych, twórczych rozwiązań problemu. Są nimi różne metody i techniki, różne podejścia do problemów i style ich rozwiązywania.

Metody rozwiązywania problemów to świadomie stosowane sposoby dla osiągnięcia określonego celu. Nauka wymyśliła ich bardzo dużo; niektórzy teoretycy uważają, że zostało opracowanych przeszło sześćset metod rozwiązywania problemów<sup>16</sup>.

W. Hürlimann wymienia osiem grup takich metod, a mianowicie<sup>17</sup>:

1. Metody recepcyjne. Są to metody dane przez naturę, sformułowane w wyniku uczenia się i doświadczenia (reagowanie, działanie kontrolowane, wzory zachowań, wiedza, umiejętności osobiste, umiejętności zespołowe). Powstają one w wyniku wpływu otoczenia na działającego człowieka. Nie należą do obszaru myślenia twórczego, ale wspomagają je w zasadniczy sposób.
2. Metody asocjacyjne. Są one przeciwieństwem metod recepcyjnych. Odwołują się do nie związanego niczym myślenia, fantazji, ciekawości, wolnej wymiany poglądów. Ich głównym celem jest poszukiwanie pomysłów – samodzielne lub zespołowe w oparciu o intuicję. Metody te dzielą się na: asocjację w ogóle, wyzwalamie pomysłów, obserwowanie, specjalne kierunki myślenia, wspieranie twórczości, brainstorming („burza mózgów”), pochodne brainstormingu i inne metody asocjacyjne.
3. Metody zbierania i porządkowania. Stanowią one przejście od swobodnego do systematycznego myślenia, ale porządkowane przez nie myślenie nie ma jeszcze nic wspólnego z logicznym myśleniem, logicznym w pełnym tego

---

<sup>16</sup> *Encyklopedia organizacji i zarządzania, PWE, Warszawa 1982, s. 266.*

słowa znaczeniu. Metody te dzielą się na: metody heurystyczne, metody semantyczne, porządkowanie, zbieranie, pracę grupową i inne metody.

4. Metody kombinacyjne. Należą one do najbardziej efektywnych metod twórczego myślenia. Podstawową rolę odgrywają w nich – podobnie jak w metodach asocjacyjnych – skojarzenia, jednak w bardziej rozwiniętej formie. Metody te dzielone są na: kombinowanie, negację i konstrukcję, dystansowanie, poszukiwanie przyczyn i inne metody kombinacyjne.
5. Metody dedukcyjne. Metody te należą do obszaru metod logicznego myślenia. Opierają się na dedukcyjnym toku rozumowania. Dzielą się one na: dedukcję, metody analityczne, abstrahowanie, ustalanie granic.
6. Metody modelowania (modele). Modelowanie polega na tworzeniu modelu, jego badaniu oraz interpretacji wyników badania. Model taki jest konstruktem, logicznym bądź matematycznym i zawiera zmienne decyzyjne oraz ograniczenia. W grupie modeli wyróżnia się: kwantyfikowanie, optymalizację matematyczną, metody badań operacyjnych, modele numeryczne i modele nienumeryczne.
7. Metody indukcyjne i rozwiązywania kompleksowe. Metody te opierają się na indukcyjnym toku myślenia. Dają całościowy przegląd badanych zjawisk. W ich skład wchodzi: metody morfologiczne, metody pokrywania pól, metody rozwiązywania problemów strukturalnych, metody empiryczne, próby i testy.
8. Metody zintegrowane i kombinacje metod. Metody te stanowią kombinację metod omówionych wcześniej. Do tej grupy metod należą: integracja, iteracja, modele myślowe, modele zarządzania, metody badania i rozwoju.

Techniki twórczego rozwiązywania problemów polegają na wykorzystywaniu umiejętności znajdowania, wykrywania nowych faktów i związków między nimi, czyli na wykorzystaniu osiągnięć heurystyki, tj. dyscypliny zajmującej się badaniem procesów twórczego myślenia i formułującej zalecenia, których zastosowanie umożliwia bardziej efektywne rozwiązywanie

---

<sup>17</sup> M. Trocki, *Metody rozwiązywania problemów, systematyka W. Hürlimanna*, „Przegląd Organizacji”, 1988, nr 7, s. 40 – 41.

problemów<sup>18</sup>. Podejście heurystyczne do problemu oznacza rozbudzenie fantazji, wyobraźni i inicjacji oraz koncentrację na twórczych elementach rozwiązywanego problemu<sup>19</sup>.

Znanych i stosowanych jest co najmniej kilkadziesiąt technik heurystycznych. Można je podzielić na kilka zasadniczych grup, a mianowicie<sup>20</sup>:

- techniki analityczne,
- techniki oparte na skojarzeniach przymusowych,
- techniki oparte na skojarzeniach swobodnych,
- techniki polegające na odwróceniu punktu widzenia,
- techniki projektowania idealnego.

Największą popularność zdobyły techniki oparte na zbiorowym generowaniu skojarzeń swobodnych. Najbardziej znana z nich to tzw. burza mózgów (brainstorming lub brainstorm session) zwana też techniką Osborna<sup>21</sup>. Metoda ta polega na swobodnej wymianie poglądów (generowaniu pomysłów) w niewielkim zespole (ok. 10 osób) troskliwie dobranym pod względem znajomości przedmiotu dyskusji. Uczestnicy dyskusji mogą w sposób nieskrępowany wysuwać dowolne idee, przy czym preferuje się pomysły „dzikie” fantastyczne, a nawet wręcz absurdalne. Pomysłów tych nie wolno oceniać, ani krytykować, wszystkie (nawet pozornie zupełnie niedorzeczne) są przez grupę wnikliwie analizowane i rozwijane, łączone w kombinacje i

---

<sup>18</sup> M. Trocki, *Heurystyka systematyczna jako metoda organizatorska*, „Przegląd organizacji” 1987, nr 9, s. 27. *Heurystyka jest nową dyscypliną, która się dopiero kształtuje. Jej nazwa wywodzi się od greckiego słowa heurisko, które oznaczało umiejętność dokonywania odkryć. W naszej literaturze heurystykę nazywa się także inwentyką* (Zob. Z. Martyniak, *Organizatoryka*, PWE, Warszawa, 1987, s. 79).

<sup>19</sup> *Szczególnie ważnym elementem w analizowaniu i rozwiązywaniu problemów jest kreatywność kadry menedżerskiej i pracowników. Kreatywność przebiega w czterech fazach: podświadome poszukiwanie, intuicja, wniknięcie w istotę rzeczy i logiczne sformułowanie problemu lub jego zweryfikowanie* (H. Koontz, H. Wehrich, *Essentials of Management*, McGraw – Hill, New York 1990, s. 308 – 309).

<sup>20</sup> Por. F. Vidal, *Techniki twórczego myślenia*, „Przegląd Organizacji” 1980, nr 7 – 8, s. 337 – 339.

<sup>21</sup> Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1994, s. 100 – 103., Z. Martyniak, *Organizatoryka*, cyt. wyd., s. 83 – 88.

modyfikowane. Według Osborna średnio nie więcej niż 10 procent nadaje się do dalszej analizy i wykorzystania.

Na podstawie „burzy mózgów” opracowano szereg dalszych technik, jak brainstorming indywidualny, uwzględniający szczególne predyspozycje do działania zindywidualizowanego twórców i sytuacje, w jakich pracują, quick think method (metoda szybkiego myślenia), polegająca na szybkim zgłaszaniu pomysłu rozwiązania problemu sformułowanego na piśmie, Philips 66, co polega na intensywnym tworzeniu pomysłów w 6 – osobowych grupach pracujących przez sześć minut nad „zadaniem” problemem oraz Philips 635 (brainwriting), co polega na wypisaniu przez każdego członka 6 – osobowego zespołu 3 pomysłów i przekazywaniu ich (swego arkusza) po upływie 5 minut sąsiadowi, który w kolejnej turze dopisuje swoje 3 pomysły nie pokrywające się z zapisanymi.

Metoda „burzy mózgów” i jej odmiany powinny dać szybkie odpowiedzi (różne) na następujące pytania:

- jakie pozytywne aspekty ma pomysł ?
- czy można pokonać trudności ?
- czy przez modyfikację pomysłu można zachować jego pozytywne cechy i usunąć związane z nim trudności ?

Odpowiedzi na te pytanie ułatwią poznanie możliwych korzyści (w tym o charakterze synergicznym), rozmiaru i charakteru niezbędnych zmian oraz kierunku dalszych prac nad rozwiązywaniem problemu.

Skuteczną metodą opartą na zbiorowym generowaniu skojarzeń swobodnych jest także synektyka. Jej popularność jest jednak mniejsza niż „burzy mózgów”, mimo iż jest metodą bardzo łatwą, nie wymagającą ani specjalnego szkolenia ani „zawodowych” twórców. Została one opracowana przez amerykańskiego psychologa W.J. Gordona. Jej istota polega na kojarzeniu ze sobą różnych zjawisk, pozornie nie mających związku, prowadzących do

zmiany postawy wobec problemu i ułatwiających generowanie niestereotypowych pomysłów<sup>22</sup>.

Synektyka wykorzystuje jako narzędzie opracowania problemu zjawisko analogii. Analogia stanowi w rozwiązywaniu wszelkich problemów najprostszy sposób myślenia, który istnieje w psychice człowieka, niezależnie od innych, bardziej subtelnych i niezawodnych metod i często stanowi punkt wyjścia do znalezienia nowych, oryginalnych rozwiązań. Analogia poszukuje podobieństw i ustala stosunki jakościowe pomiędzy przedmiotami i pojęciami<sup>23</sup>. W. Gordon wyróżnia cztery rodzaje analogii:

1. Analogia bezpośrednia (prosta) – poszukiwanie w otoczeniu obiektów podobnych do siebie ze względu na jakąś cechę lub funkcję (najbogatszym źródłem analogii bezpośrednich jest biologia).
2. Analogia symboliczna – wykorzystywana do oznaczenia problemu za pomocą symbolu, który może ułatwić użycie innych analogii i uzyskanie niekonwencjonalnego rozwiązania.
3. Analogia personalna (antropomorficzna) – osobista identyfikacja z elementami badanego problemu i poszukiwanie rozwiązań przez analizę zdarzeń między elementami problemu określanych w kategoriach właściwych dla ludzkich doznań<sup>24</sup>.
4. Analogia fantastyczna (wyobrażeniowa) – poszukiwanie rozwiązań w abstrakcyjnym świecie fantazji, stworzonym przez osoby rozwiązujące problem, wyobrażanie sobie sytuacji baśniowych, nieskrępowanych żadnymi ograniczeniami, jakie niesie rzeczywistość i tworzenie rozwiązań oryginalnych, nie spotykanych w praktyce<sup>25</sup>.

---

<sup>22</sup> W. Biliński, J. Wojeński, *Metoda synektyczna i jej zastosowanie*, „Przegląd Organizacji” 1981, nr 4 – 5, s. 187 – 189., Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, cyt. wyd., s. 102 – 105.

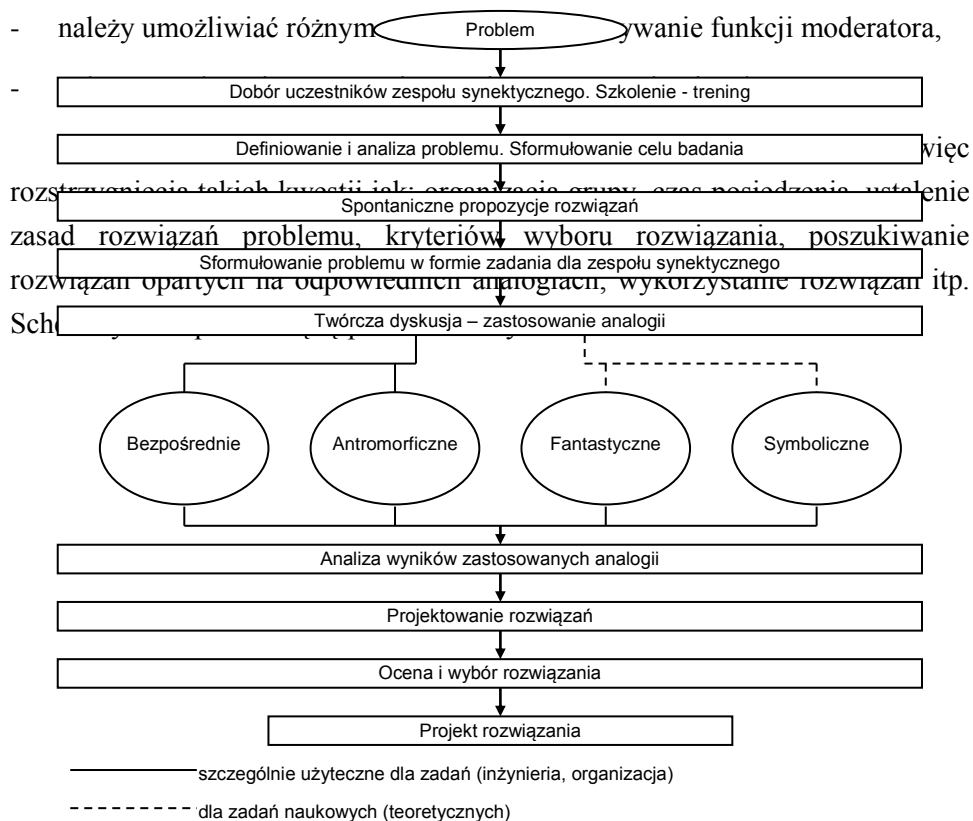
<sup>23</sup> W. Biliński, J. Wojeński, *Metoda synektyczna i jej zastosowania*, cyt. wyd., s. 187.

<sup>24</sup> Określenie zależności między elementami problemu i ich stanów w kategoriach właściwych dla ludzkich doznań umożliwia empatia. Empatia to przeżywanie uczuć innej osoby (wczuwanie się) lub reagowanie wobec niej odpowiednimi oznakami współczucia.

<sup>25</sup> „Analogia fantastyczna – zauważa Z. Martyniak – wydaje się najbardziej znamienna dla metody synektycznej Gordona. Dopuszczył w niej jako symulatory procesu twórczego stany psychiczne,

Technika dyskusji przy pomocy metody synektycznej polega na powołaniu zespołu wielodyscyplinarnego, o wysokich kwalifikacjach, a więc na utworzeniu „trestu mózgów”, który rozwiązywałby szczególnie trudne problemy. Technika ta narzuca pewne reguły, a mianowicie:

- plan przebiegu sesji znany jest wszystkim uczestnikom,
- obowiązuje zakaz krytyki proponowanych pomysłów,
- obowiązuje zakaz przerywania wypowiedzi uczestników sesji,
- należy unikać agresji w wypowiedziach,
- należy umożliwić różnym



charakterystyczne dla marzeń sennych i świata baśni, dając tym samym wyraz preferencji dla atmosfery swobodnej zabawy, dywagacji myślowych, gry słów itp. W konsekwencji następuje automatyczne wyłączenie autocenzury, ulegają czasowemu „zawieszeniu” zasady logicznego myślenia, a nawet prawa naukowe. Wszystko to sprzyja uwolnieniu się od presji rutyny i rozwiązań konwencjonalnych, sprzyja kreowaniu rozwiązań oryginalnych, dokonywaniu odkryć i wynalazków” (Z. Martyniak, Organizatoryka, cyt. wyd., s. 90).



Rysunek 5.4. Uproszczona procedura metody synektycznej

Źródło: W. Biliński, J. Wojeński, *Metoda synektyczna i jej zastosowanie*, „Przegląd Organizacji” 1981, nr 4-5, s. 188.

Metoda Gordona doczekała się kilku odmian. Są to<sup>26</sup>:

1. Technika podświadomych źródeł pomysłów (Imagination Underserved Resource). W technice tej dyskusja jest rozłożona na kilka sesji, co przedłuża proces dojrzewania pomysłów, stwarzając korzystne warunki olśnienia. W praktyce odbywają się przynajmniej dwie sesje: na pierwszej kierownik tylko ujawnia istotę problemu pozwalając mu dojrzeć w umysłach uczestników do następnego spotkania, a na drugiej sesji odtwarza przebieg pierwszej i formułuje precyzyjnie problem, po czym grupa przystępuje do poszukiwania rozwiązania w sposób zbliżony do twórczej dyskusji. Grupa nie musi składać się z „zawodowych twórców”, jak w przypadku metody Gordona, lecz z osób dobranych do danego problemu.
2. Technika wejść i wyjść (Input – Output Scheme). Technika ta polega na poszukiwaniu optymalnego rozwiązania (np. w zakresie konstrukcji wyrobów) przez sporządzenie zestawień (list) elementów stanowiących wejścia (składniki wyrobu i wyjścia (pożądane efekty). Rozwiązania

problemu poszukuje się niejako od końca, tzn. od oczekiwanych i pożądaných efektów, następnie określa się możliwe do osiągnięcia wejścia oraz zestawia warunki ograniczające. Kombinacje tych list mogą dać pożądane rozwiązanie.

3. Technika pobudzania skojarzeń (Forced Relations Techniques). Dzieli się je na rejestr cech (selective listing, attribute listing) i listę pytań (check list). Rejestr cech polega na zestawianiu różnorodnych przedmiotów, komponentów, charakterystyk, funkcji, pomysłów itp. związanych z danym problemem, a następnie rozważaniu modyfikacji wymiany tych elementów lub ich kombinacji oraz wykorzystaniu ich cech charakterystycznych w celu uzyskania lepszych rezultatów. Założeniem ogólnym tej techniki jest, że nie traktuje się właściwości (cech) wyrobu jako jego atrybutów mających znaczenie ujemne (niewygodny, drogi, niebezpieczny itp.). Wyrób powinien określać właściwości fizyczne, metody wytwarzania i opis sposobu użycia. Technika list pytań polega na opracowaniu zestawu pytań dotyczących możliwości zmian. Na przykład według A.F. Osborna zestaw pytań może być następujący<sup>27</sup>: czy można określony wyrób (przedmiot, funkcję) wykorzystać w inny sposób, czy można go zaadaptować, zmodyfikować, powiększyć, zmniejszyć, zastąpić, zreorganizować (zmienić składniki, sekwencję itp.), odwrócić, kombinować? Dzięki określeniu właściwości wyrobu, metod wytwarzania, sposobu użycia oraz poszukiwanych rozwiązań ulepszających, można twórczo zaktywizować zespół i otrzymać wiele ciekawych pomysłów racjonalizujących stan istniejący.

Różne podejścia do problemów oznaczają uwzględnienie różnych opcji, pomysłów i koncepcji, zaatakowanie problemu z różnych stron i przez różne osoby w celu stworzenia tak wielu rozwiązań usuwających przyczyny, bądź doskonalących funkcjonowanie systemu, jak to jest tylko możliwe. Zdaniem L.R. Bittela można wyróżnić trzy takie podejścia<sup>28</sup>:

---

<sup>26</sup> Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, cyt. wyd., s. 104 – 105.

<sup>27</sup> Z. Matyniak, *Organizatoryka*, cyt. wyd., s. 80 – 81.

<sup>28</sup> L.R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, cyt. wyd., s. 214 – 215.

1. Analiza racjonalna. Podejście racjonalne opiera się na systematycznym przeglądzie każdej przyczyny i zmierza do ustalenia „rozsądnych i logicznych” źródeł rozwiązania. Pomocne może się okazać tutaj sięgnięcie do poradników, tekstów źródłowych i informacyjnych, pism fachowych, literatury naukowej i technicznej oraz materiałów rządowych, a także korzystanie z doświadczeń innych rozwiązujących podobne problemy (benchmarking). Idea leży w tym, by odszukać opisy sposobów, w jakie podobne problemy zostały rozwiązane gdzie indziej i następnie zmodyfikować je do wyróżnionych przyczyn.
2. Indywidualne podejście twórcze. Podejście to opiera się na wymyśleniu rozwiązań, które mogą – lecz nie muszą – być rozsądne i logiczne. Głównie jednak rozwiązania takie będą twórcze – zupełnie oryginalne lub oryginalne w proponowanym zastosowaniu. Prawie każdy do jakiegoś stopnia może być twórczy<sup>29</sup>. Procesy twórcze składają się z czterech etapów: 1) przygotowania, 2) inkubacji, 3) wglądu, 4) weryfikacji<sup>30</sup>. Menedżerowie przygotowują się do tego, by przejawiać twórcze podejście poprzez pełne zaznajomienie się z problemem i jego przyczynami oraz poprzez akceptację tradycyjnych i nietradycyjnych źródeł pomysłów. Inkubacja oznacza po prostu zapewnienie własnemu umysłowi spokoju – przez godzinę, cały dzień lub dwa. Wówczas właśnie pojawia się nowy pogląd na sytuację. Na etapie weryfikacji menedżerowie sprawdzają przydatność nowych pomysłów w nawiązaniu do przyczyn.
3. Grupowe podejście twórcze. Podejście to opiera się na atakowaniu problemu przez zespoły składające się zarówno ze specjalistów jak i „laików”, które stosują techniką „burzy mózgów”, bądź metodę synektyczną. Najczęściej

---

<sup>29</sup> „Twórczość” – pisze R.A. Webber – rzadko kiedy jest samotnym błyskiem intuicji, stanowi proces, który zazwyczaj wymaga obszernej analizy wielu obserwacji dla odróżnienia spraw istotnych od nieistotnych. Większość twórczości jest wynikiem bezpośredniego ataku i ciężkiej pracy, porządkowania faktów i informacji wszelkiego rodzaju, analizy i układania rozmaitych kombinacji, wyostrożonej uwagi na nowe zależności” (R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996, s. 472.)

<sup>30</sup> Zdaniem R.A. Webbera proces twórczy obejmuje 6 etapów: pragnienie, nasycenie, manipulacja, inkubacja, przebłysk i dostosowanie, czyli sprawdzenie i weryfikacja (R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, cyt. wyd., 472 – 473).

stosowana jest metoda „burza mózgów”, a więc otwarta wymiana poglądów w małej grupie heterogenicznej (mężczyźni i kobiety, młodzi i starsi) i luźne kojarzenie idei przy spełnieniu warunku, że każdy pomysł jest traktowany z jednakową uwagą i jest skrupulatnie odnotowywany. Ważny jest w tej grupie udział „laików”, którzy nie obawiając się na zarzut niekompetencji, zgłaszają często zaskakujące i oryginalne pomysły, które pozwalają zrutynizowanym ekspertom dostrzec rozpatrywany problem w nowym świetle. Mogą oni zainspirować ich działania poznawcze (ekspertów). Są to działania intelektualne podjęte w celu stworzenia koncepcji, sformułowania oceny, propozycji i myślenia metodami logicznego rozumowania. Często działania poznawcze ulegają rutynizacji, skostnieniu. Eksperci potrzebują więc inspiracji, by poszukiwać bardziej zróżnicowanego podejścia do problemu i przystąpić do pracy nad innymi propozycjami, a także wzmocnić swoje nastawienie twórcze. Grupa odbywająca sesje pomysłowości powinna zachowywać się według następujących reguł:

- w trakcie trwania sesji niedozwolona jest krytyka, co ułatwia znakomicie przezwyciężenie psychicznych zachowań uczestników;
- nie może być żadnych nacisków na to, aby pomysły były rozsądne czy logiczne, podejście oparte na luźnym kojarzeniu powinno być mile widziane, a „szalone” pomysły preferowane;
- należy dążyć do zwiększenia liczby pomysłów, im więcej pojawi się koncepcji, tym większa pewność, że niektóre z nich okażą się przydatne;
- należy popierać łączenie różnych pomysłów i tworzenie wariantów; „podczepianie się” do pomysłów innych osób wzbogaca te pomysły i stymuluje łańcuch inspiracji, co może pobudzić dalszą inicjatywę i zachęcić do współdziałania.

Każdy menedżer może stosować różne metody rozwiązywania problemów i wypracować sobie pewien własny styl działania w tym zakresie, czyli pewien charakterystyczny dla siebie, jednolity sposób zachowania się i postępowania. Może on polegać głównie na wykorzystaniu badań operacyjnych (narzędzie matematyczne), może być oparty na intuicji, zasadach logiki lub ich

połączeniu. Na ogół menedżerowie dla rozwiązywania problemów wykorzystują połączenie racjonalności i intuicji. Często jednak ograniczają się do przyswojonych sobie dobrze działań rutynowych, które wcześniej już zapewniły im sukces. Oczywiście prowadzi to często do zmarnowania szansy osiągnięcia czegoś nowego, wykorzystania okazji wyłaniających się za sprawą okoliczności zewnętrznych. Mogą więc tworzyć sobie styl ekspansywny albo zachowawczy, a więc z dużą lub małą inklinacją do zmian i przedsiębiorczości.

Styl rozwiązywania problemów oznacza zespół różnych reguł, jakimi kierują się menedżerowie przy rozwiązywaniu problemów. Zdaniem A. Strzaleckiego reguły te mogą być następujące<sup>31</sup>:

1. Aktywny stosunek do problemu – charakteryzuje zaangażowanie, aktywność jednostki, gotowość wielokrotnego atakowania problemu, wielostronność i giętkość jego ujęcia.
2. Transgresja – tendencja do wykraczania poza narzuconą strukturę problemu, do uwalniania się od ograniczeń stawianych przez problem, do stosowania ujęć elastycznych, niekonwencjonalnych, charakteryzujących postawę twórczą.
3. Odpowiedzialność – zapobiegliwość, ostrożność, skłonność do zabezpieczania się, pragnienie racjonalnego ugruntowania podejmowanych działań, profesjonalizm, poczucie odpowiedzialności.
4. Otwartość – gotowość do przyjmowania nowych informacji, wrażliwość na bodźce, chłonność poglądów, brak dogmatyzmu: ogólnie – otwartość systemu poznawczego, osobowościowego i aksjologicznego.
5. Obiektywizm – pragnienie nadania rozwiązaniom pełniejszego, bardziej spójnego i jednoznacznego kształtu.
6. Poszukiwanie analogii – poszukiwanie rozwiązań użytecznych, ale należących do różnych klas; poszukiwanie analogii z nieznanym, ale adekwatnym.

---

<sup>31</sup> A. Strzalecki, *Styl działania twórczego*, w: *Stymulatory i inhibitory aktywności twórczej*, praca zbiorowa pod red. A. Tokarza, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1991, s. 58 – 59.

7. Myślenie intuicyjne – emocjonalny, intuicyjny i całościowy sposób rozwiązywania problemu, oparty głównie na mechanizmach wczuwania się i niekonwencjonalnych ujęciach problemu.
8. Podstawa systemowa – holistyczny, systemowy sposób rozwiązywania problemu, akcentujący wielokryterialność i wieloaspektowość ujęcia problemu.
9. Giętkość – gotowość restrukturyzacji sytuacji problemowej i samego problemu, a także gotowość elastycznego dopasowywania swego postępowania do zmieniających się warunków.
10. Myślenie redukcyjne – tendencja do redukcji obszaru nieznanego i sprowadzenia go do elementów znanych, nadających się do łatwiejszego przetwarzania.
11. Myślenie modułowe – tendencja do „dyskretnego” ujmowania problemu, a więc wydzielenia w nim części, modułów ważnych dla analizy problemu i generowania pomysłów jego rozwiązania.
12. Konserwatyzm – charakteryzuje postawę zachowawczą przejawiającą się w preferowaniu metod znanych, w wybieraniu łatwiejszych sposobów realizacji zadań, ogólnie – w pewnej tendencji do samokontroli i sztywności.

Zaprezentowane zasady i techniki rozwiązywania problemów nie wyczerpują całego bogactwa propozycji. Niemniej są one, jak się wydaje, najbardziej uniwersalne i użyteczne w praktyce. Wiele metod i technik opisywanych w literaturze, jak choćby techniki projektowania idealnego (tzw. trójkąt D. Nadlera, pięciokąt H. Mintzberga), techniki oparte na skojarzeniach przymusowych (np. wykorzystujące lingwistykę), na odwróceniu procesu myślowego (np. dialog sokratejski, antytemat, antynomia, poszukiwanie kontrastu) i inne techniki często zbyt komplikują proces myślenia, a niewiele wnoszą do poszukiwania twórczych rozwiązań. Wiele technik już się zestarzało,

zmieniły się ich kryteria. Dotyczy to zwłaszcza projektowania idealnego zasadzającego się na wzorcach wyniesionych z przeszłości<sup>32</sup>.

Menedżerowie zatem, poszukując różnych korzystnych dla siebie technik i metod kreatywnego rozwiązywania problemów, powinni się kierować zasadą, że nie to jest ważne, co jest powszechnie uznawane i zalecane, lecz to co jest słuszne, co pozwala lepiej radzić sobie z coraz trudniejszą przyszłością i co w praktyce daje efekty<sup>33</sup>.

Opracowane przez naukę techniki i zasady powinni oni szeroko stosować, gdyż pozwalają one rozwiązującemu problemy lepiej i pełniej wykorzystać swój potencjał umysłowy. Nie są one oczywiście w stanie obdarzyć nikogo darem kreatywności, ale mogą przyczynić się w sposób zasadniczy do jej pobudzenia i rozwinięcia.

Rozwiązywania problemów trzeba się ciągle uczyć, a w ich rozwiązywaniu widzieć raczej okazję niż zagrożenie. Trzeba sobie wypracować pewną ich metodykę (zbiór zasad dotyczących celu), która by zawierała zarówno aspekty scjentyistyczne (logiczne, zalgorytmizowane) jak i aspekty twórczości: olśnienia, wyobraźni i intuicji, a więc stworzyć sobie pewną „świadomą procedurę”, pewien własny model postępowania badawczego i preparacji rozwiązania, no i oczywiście model ten ciągle doskonalić<sup>34</sup>.

Wiele problemów zarządzania można rozwiązać stosunkowo łatwo, gdy proste są sytuacje problemowe, a nawet gdy istnieje możliwość kilku rozwiązań o większym lub mniejszym stopniu trudności. Można się tutaj posłużyć metodą kombinacji i stopniowej eliminacji (rysunek 5.5.).

---

<sup>32</sup> *Trudno jest na przykład korzystać z idealnych (teoretycznych) wzorców budowy hierarchicznej struktury organizacji w warunkach kiedy przedsiębiorstwa przechodzą na strukturę sieciową, flotyllową (Zob. P.F. Drucker, Managing for the Future, Butterwoth – Heinemann, Oxford 1992, s. 248).*

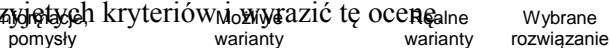
<sup>33</sup> *Por. H.I. Ansoff, Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985, s. 191.*

<sup>34</sup> *Rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji związane jest zawsze z określonym sposobem percepcji i osobowością. Według teorii podejmowanie decyzji sposób działania menedżera polega na zakładaniu prawdopodobieństwa zdarzeń; zakładane prawdopodobieństwo jest z kolei uzależnione od uprzedniego doświadczenia zarówno faktycznego jak i subiektywnego (Por. P. Proper, Banki danych – problemy efektywnego wykorzystania, „Zagadnienia Informatyki Naukowej” 1977, nr 1, s. 58 – 59).*

Rysunek 5.5. Schemat rozwiązania problemu

Źródło: opracowanie własne.

Z wielu wyobrażanych, należy poprzez logiczne ich połączenie sformułować kilka możliwych wariantów, następnie w drodze eliminacji (na podstawie przyjętych kryteriów) dokonać wyboru kilku wariantów najbardziej prawdopodobnych (realnych) i spośród nich wybrać wariant optymalny, tzn. najbardziej korzystny pod względem spodziewanych efektów i warunków realizacji. Każdy pomysł może być realizowany z innym lub gorszym skutkiem, większym lub mniejszym kosztem. Połączenie pomysłów często podnosi ich skuteczność i zmniejsza koszt realizacji. Dobór rozmaitych kombinacji rozwiązań daje wiele rozwiązań finalnych, z których można wybrać optymalne. Przy wyborze wariantu optymalnego należy dokonać oceny na podstawie przyjętych kryteriów i wyrazić tę ocenę



Są jednak problemy, które w tak prosty sposób nie dają się rozwiązać. Są to problemy źle ustrukturalizowane, skomplikowane: gdy występuje kilka (wiele) nieznanych przyczyn stanu wyjściowego i kilka (wiele) możliwości stanu końcowego, do którego można ponadto dojść różnymi drogami i gdy nie można w sposób racjonalny objąć całości zagadnienia, ponieważ wachlarz możliwych wariantów jest bardzo szeroki i posiada wielostronne złożone uwarunkowania.



Wówczas trzeba zastosować metodę rekurencyjną rozwiązywania problemu (rozkładu) na problemy cząstkowe, które można rozwiązać za pomocą prostego sposobu kombinacji i eliminacji. Warunkiem powodzenia zastosowania tej metody w praktyce jest umiejętny podział na problemy (podproblemy) poszczególnych rzędów (pierwszy, drugi, trzeci itp.) rozsądne konstruktywne rozwiązanie wszystkich podproblemów, a następnie synteza poszczególnych rozwiązań cząstkowych uwzględniająca istniejące między podproblemami sprzężenia poziome i pionowe. W wyniku rozkładu problemu pierwotnego (zasadniczego) muszą powstać logiczne ściśle wyznaczone problemy cząstkowe przydatne do samodzielnego rozwiązywania. Przy dokonywaniu rozkładu nie wolno dopuścić do strat informacyjnych (prawo entropii) i uproszczeń problematyki<sup>35</sup>. Do racjonalnego rozwiązania całego problemu potrzebne jest zebranie i ocena informacji z wielu dziedzin oraz szeroka współpraca zespołu ekspertów. W toku takiego rozwiązywania problemu otrzymuje się schemat o charakterze „drzewka” stanowiący zbiór wzajemnie sprzężonych ze sobą poziomo i pionowo rozwiązań o kształcie piramidy.

Rozwiązywanie problemów jest i pozostanie nadal trudną sztuką wymagającą zaangażowania dużej wiedzy, talentu i wyobraźni. Bardzo pomocna może być też tutaj intuicja, połączona z rozumem stanowi źródło wiedzy, które może przynieść nieocenione korzyści<sup>36</sup>. Najważniejsza jednak pozostanie specjalistyczna wiedza menedżerska i menedżerska mądrość rozumiana jako wprawa (mądrość) w patrzeniu na każdy problem z wielu perspektyw. Wielu menedżerów nie posiada jednak tej wprawy, gdyż wielu z nich posiadało władzę przed nabyciem prawdziwej mądrości.

## **2. Sztuka podejmowania decyzji**

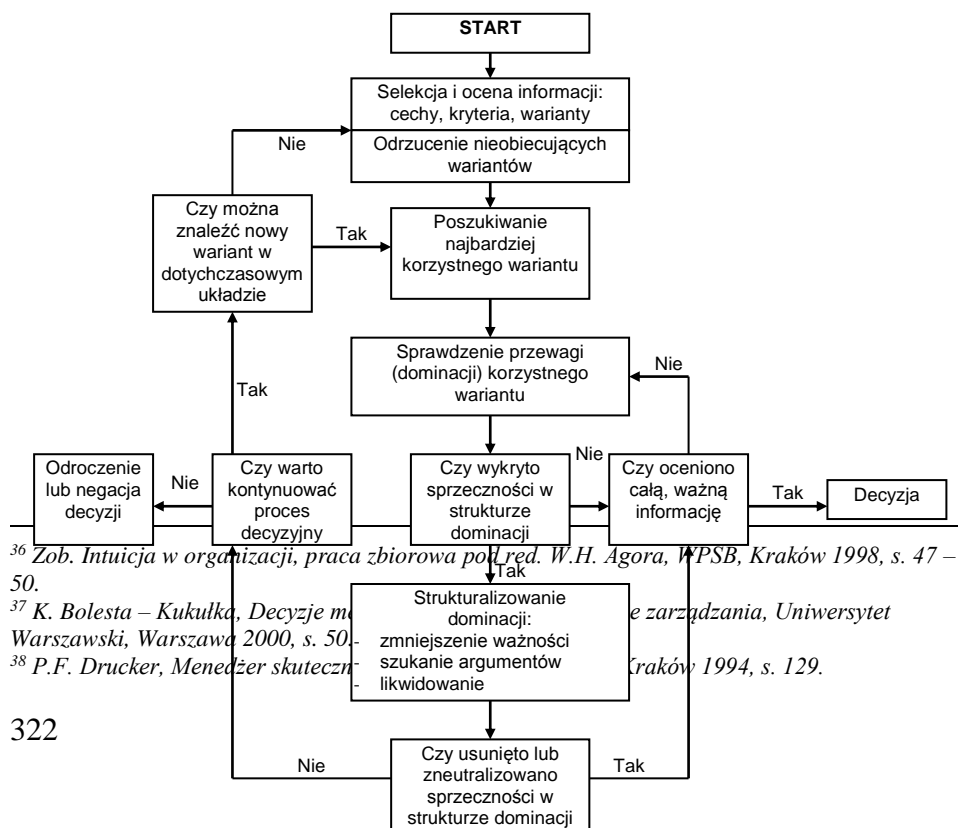
Dobrze rozwiązany problem powinien stanowić podstawę do podjęcia dobrej decyzji, tj. takiej, która „odpowiada potrzebom ludzi, których dotyczą jej skutki oraz uwzględnia finansowe, społeczne, czasowe i inne ograniczenia

---

<sup>35</sup> Zob. B. Kamiński, M. Okólski, *Teoria ekonomii a entropia*, „*Ekonomista*” 1979, nr 2, s. 365 – 366.

istniejące w danej sytuacji<sup>37</sup>. Po wygenerowaniu możliwości prowadzących do rozwiązania problemu, decydent powinien każdy wariant poddać krytycznej analizie i ocenie, tzn. odnieść go do przyjętego zespołu wyróżnionych kryteriów, wybierając ten, który ma najwyższą sumę ważonych wartości (por. rysunek 5.6.). Ten wariant można uznać za rozwiązanie optymalne. Wprowadzając do niego szanse i zagrożenia, interesy i wartości oraz osobiste preferencje, a także przemyślenia dotyczące tego, co ma charakter strategiczny, ważny dla przyszłości firmy, a nie tylko oznacza „rozwiązanie problemu”, menedżerowie starają się podjąć decyzję na najwyższym poziomie rozumienia rzeczy<sup>38</sup>.

Podjęcie decyzji oznacza rozstrzygnięcie, postanowienie, orzeczenie, nielosowy wybór jednego z co najmniej dwóch alternatywnych rozwiązań problemu. Decydent podejmujący decyzję powinien wykorzystać do jej sformułowania swoją pomysłowość i kreatywność, a także otworzyć się na sygnały intuicji. Powinien też przyrzeć się starannie czynnikom zewnętrznym wpływającym na niepewność decyzji a może i ocenić ponownie jak mają się do siebie poszczególne czynniki i w jakim stopniu mogły wpłynąć na wszystkie warianty rozwiązania.



<sup>36</sup> Zob. *Intuicja w organizacji*, praca zbiorowa pod red. W.H. Agora, W.PSB, Kraków 1998, s. 47 – 50.

<sup>37</sup> K. Bolesła – Kukulka, *Decyzje menedżerskie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000, s. 50.

<sup>38</sup> P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, W.PSB, Kraków 1994, s. 129.

Rysunek 5.6. Myślenie decyzyjne jako proces poszukiwania dominującego wariantu

Źródło: Cz. Nosal, *Umysł menedżera*, Wrocławskie Wydawnictwo „Przecinek”, Wrocław 1993, s. 139.

Może to stanowić asumpt do zmodyfikowania decyzji czy też poprawy jakości innych decyzji, które zostaną podjęte w przyszłości. „Koniec końców – zauważa Peter Drucker – skuteczna decyzja, wbrew wielu tekstom poświęconym podejmowaniu decyzji, wcale nie bierze się z uzgodnień co do faktów. Zrozumienie rzeczy, leżące u podstaw prawidłowej decyzji, wyrasta ze zderzenia i konfliktu rozbieżnych opinii, a także z poważnego rozważenia konkurencyjnych wariantów. (...) We wszystkich sferach prawdziwej niepewności, z którymi ma do czynienia kierownik (...), trzeba twórczych rozwiązań, które tworzą nową sytuację. A to oznacza, że potrzeba wyobraźni, tj. nowego, odmiennego sposobu postrzegania i rozumienia<sup>39</sup>.

Decyzje z którymi borykają się menedżerowie i organizacje dotyczą różnych spraw, różnych zakresów działania i różnych warunków związanych z dostępem do informacji. Rodzaje tych decyzji prezentuje tabela 5.3.

Tabela 5.3. Podstawowe typy decyzji w firmie

	Decyzje strategiczne	Decyzje taktyczne	Decyzje operacyjne
Problem	Dobór produktów i rynków w sposób maksymalizujący stopę zysku	Aktualna alokacja zasobów	Optymalizacja realizacji
Natura problemu	Alokacja wszystkich zasobów pomiędzy szanse produktowo -	Organizacja, akwizycje, rozwój zasobów	- Budżetowanie - Sporządzanie harmonogramów

<sup>39</sup> Tamże, s. 159 i 167.

	rynkowe		- Nadzór i kontrola
Główne decyzje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cele i zadania</li> <li>- Dywersyfikacja</li> <li>- Ekspansja i wzrost</li> <li>- Planowanie wzrostu w czasie</li> <li>- Strategia finansowa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizacja: podział władzy, odpowiedzialności i przepływu informacji,</li> <li>- Organizacja konwersji zasobów: realizacja zadań, system dystrybucji, lokalizacja procesu produkcji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cele i zadania operacyjne</li> <li>- Poziom produkcji i ceny</li> <li>- Parametry poziomu zapasów, harmonogramy produkcyjne itd.</li> <li>- Polityki i strategie marketingowe</li> <li>- Polityka i strategia w zakresie badań i rozwoju</li> <li>- Systemy kontroli</li> </ul>
Główne charakterystyki	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decyzje scentralizowane</li> <li>- Częściowa ignorancja</li> <li>- Decyzje nierutynowe</li> <li>- Decyzje nie wymuszone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sprzeczności pomiędzy strategią a działaniami operacyjnymi</li> <li>- Konflikt pomiędzy celami instytucjonalnymi a celami indywidualnymi</li> <li>- Silne powiązania pomiędzy zmiennymi ekonomicznymi a zmiennymi społecznymi</li> <li>- Decyzje wymuszone przez problemy strategiczne lub operacyjne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decyzje zdecentralizowane</li> <li>- Ryzyko i niepewność</li> <li>- Decyzje powtarzalne</li> <li>- Duża liczba decyzji</li> <li>- Suboptymalizacja wymuszona złożonością</li> <li>- Decyzje narzucające się same</li> </ul>

Źródło: H. I. Ansoff, *The Corporate Strategy*, Wiley, New York 1988, s. 7.

Większość decyzji jest podejmowana w warunkach niepewności. Te decyzje wymagają więc dodatkowych analiz i ocen.

Zdaniem W.F. Samuelsona i S.G. Marksa menedżerowi działającemu w takich warunkach należy postawić następujące wymagania<sup>40</sup>.

Po pierwsze, menedżer musi mieć świadomość możliwości wystąpienia niepewnych zdarzeń oraz umieć ocenić ich wpływ na wyniki własnych działań. Co więcej, po uwzględnieniu czynnika niepewności, menedżer musi także potrafić ocenić prawdopodobieństwo skutku wyboru różnych wariantów działań.

Po drugie, podejmując decyzje wiążące się z ryzykiem, może on dodatkowo przyjąć wariant postępowania, który nie występuje w przypadku decyzji w warunkach pewności. Wariant ten polega na zdobyciu dodatkowej informacji na temat samego ryzyka przed podjęciem ostatecznej decyzji.

Po trzecie, menedżer musi dokonać starannej oceny stosunku własnego przedsiębiorstwa do ryzyka, tj. ustalić kryterium pozwalające określić dopuszczalne przez firmę rodzaje i poziomy ryzyka. Kryterium to może

<sup>40</sup> W.F. Samuelson, S.G. Marks, *Ekonomia menedżerska*, PWN, Warszawa 1998, s. 322. Zob. także A. Krahe, *Obchodzenie się z ryzykiem*, „Zarządzanie na Świecie” 2002, nr 8, s. 24 – 27.

następnie stanowić podstawę wyboru spośród różnych, obciążonych ryzykiem wariantów działania.

Podstawą procesu podejmowania decyzji w warunkach niepewności jest analiza rozkładu prawdopodobieństwa. Rozkład prawdopodobieństwa to inaczej zestawienie wszystkich możliwych wyników związanych z niepewnym zdarzeniem oraz przypisanych im wartości prawdopodobieństwa. Kryterium zaś wyboru wariantu optymalnego w warunkach niepewności jest wartość oczekiwana. Kryterium wartości oczekiwanej umożliwia menedżerowi wybór takiego wariantu działania, który pozwala maksymalizować wielkość oczekiwanego zysku<sup>41</sup>.

Decydowanie powinno, rzecz jasna, uwzględniać kryterium racjonalności i etyki. Racjonalność, rozumiana jako przystosowanie do prawdy, oznacza rozsądne myślenie, zaangażowanie rozumu, poszukiwanie rozwiązań optymalnych bądź zbliżonych do optymalnych (tzw. rozwiązań second best). W praktyce jej stosowanie prowadzi do maksymalizacji następstw dobrych a minimalizacji negatywnych. Zazwyczaj postępowanie racjonalne jest utożsamiane z maksymalizacją funkcji użyteczności, naturalnie przy uwzględnieniu obowiązujących relacji między podmiotem działania a otaczającym go światem. Racjonalność jest oczywiście terminem niezwykle szerokim uwzględniającym różne odniesienia i relacje ludzi do świata, różne normy i kryteria wyznaczające „granice” jego aktywności. W teorii wymienia się różne typy i sposoby pojmowania racjonalności, co nie pozostaje bez wpływu na problem orientacji ludzi i kształtowania wzorców racjonalnego działania<sup>42</sup>.

W procesach rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji rozróżniamy racjonalność rzeczową oraz racjonalność metodologiczną. Z racjonalnością rzeczową mamy do czynienia, gdy dobór środków odpowiada prawdziwej, obiektywnie istniejącej sytuacji, tzn. rzeczywiście istniejącym faktom, prawom i stosunkom. Z racjonalnością metodologiczną mamy natomiast

---

<sup>41</sup> W.F. Samuelson, S.G. Marks, *Ekonomia menedżerska*, cyt. wyd., s. 328.

<sup>42</sup> Zob. A. Kiepas, *Rozum i racjonalność – tradycja, współczesne przemiany i wyzwania*, w: *Racjonalność myślenia, decydowanie i działanie, praca zbiorowa pod red. L.W. Zachera, WSPiZ, Warszawa 2000*, s. 19 – 32.

do czynienia wówczas, gdy dobór środków jest właściwy w świetle posiadanej przez decydenta wiedzy, tzn. gdy wnioskowanie logiczne, decydujące o wyborze środków jest poprawne w ramach posiadanej wiedzy. W praktyce jednak stosowany jest jeszcze jeden rodzaj racjonalności - racjonalność partykularna, z którą mamy do czynienia wówczas, gdy o wyborze przesądzają partykularne interesy, świadomie pomijające rozwiązania zgodne z racjonalnością metodologiczną<sup>43</sup>.

Racjonalność rzeczowa i metodologia zyskuje wsparcie w systemach wartości i norm etycznych i ona też powinna stanowić podstawę społecznego zachowania się, niezależnie od dziedziny ludzkiego życia i sytuacji.

W odniesieniu do decydentów powinna ona oznaczać, że w dążeniu do osiągnięcia zamierzonych celów stosują środki skuteczne i w ich doborze kierują się wiedzą w sposób wystarczająco uzasadniony.

Etyka z kolei rozumiana jest jako nauka o prawach i obowiązkach ludzi, o prawach moralnych stosowanych przez ludzi w podejmowaniu decyzji i o istocie stosunków między ludźmi. Powinna ona zatem stanowić podstawę kształtowania wzajemnych stosunków między biznesem a pracownikami i społeczeństwem, kształtowania wzorców i koncepcji, efektywności działania organizacji, a w tym także racjonalności podejmowanych przez jej kierownictwo decyzji.

Menedżerowie, a zwłaszcza biznesmeni, stosują często normy sprzeczne z powszechnymi zasadami moralności. W biznesie europejskim następuje powoli, ale konsekwentnie, instytucjonalizacja etyki, powstają kodeksy postępowania etycznego w firmie, komitety do spraw etyki, biura rzeczników etycznego postępowania, komisje orzekające, programy szkolenia etycznego itp.

Kultura humanistyczna, jaka istnieje w Europie, wywiera silny wpływ na menedżerów i sposób, w jaki kierują oni firmami. Menedżerowie przyjmują, że zarówno władze państwowe jak i ich firmy mają obowiązek działania w interesie społeczeństwa. W różnych krajach i różnych firmach są oczywiście różne wzorce

---

<sup>43</sup> Zob. K. Kłosiński, *Racjonalność w procesach społeczno – gospodarczych, tamże, s. 99 –100.*

etyczne stosowane przez różnych ludzi przy podejmowaniu decyzji. Zależy to naturalnie od przyjętego systemu wartości, tradycji, stylu życia, niepisanych reguł stosunków międzyludzkich itp., czyli od tożsamości narodowej w sferze zarządzania. W odniesieniu zaś do poszczególnych menedżerów zależy to także od ich moralności, która formułuje nakazy pozytywne i zmierza do uregulowania współżycia ludzi.

Coraz więcej firm przyjmuje na siebie odpowiedzialność społeczną, określone powinności wobec społeczeństwa, działa na rzecz zwiększenia jego dobrobytu. Przez tę odpowiedzialność rozumie się zobowiązanie firmy, że będzie zmierzać do osiągnięcia celów długookresowych na rzecz społeczeństwa, wykraczających poza to, czego wymaga prawo i ekonomia<sup>44</sup>.

Menedżerowie idee tej odpowiedzialności włączają do swej sztuki decydowania: przestrzegają prawa, troszczą się o swój interes ekonomiczny, a jednocześnie starają się robić to, co ulepsza społeczeństwo i nie robić tego, co je pogarsza (np. troska o środowisko naturalne, utrzymanie miejsc pracy, wspieranie celów społecznych, humanizacja pracy). Główne argumenty przemawiające za przyjmowaniem przez firmy odpowiedzialności społecznej można sformułować następująco<sup>45</sup>:

1. *Oczekiwania opinii publicznej.* Oczekiwania społeczeństwa wobec przedsiębiorstw radykalnie nasiliły się od lat sześćdziesiątych XX w. Obecnie opinia publiczna jest zgodna co do tego, że firmy powinny dążyć do osiągnięcia celów zarówno społecznych, jak i gospodarczych.
2. *Zyski w długich okresach.* Społecznie odpowiedzialne firmy na ogół mają większą pewność osiągnięcia zysków w długich okresach. Jest to skutek lepszych stosunków z miejscowymi społecznościami i lepszego wizerunku uzyskiwanego w wyniku odpowiedzialnych zachowań.
3. *Obowiązek etyczny.* Firma może i powinna mieć sumienie. Organizacje powinny być społecznie odpowiedzialne, bo odpowiedzialne działania są słuszne same z siebie.

---

<sup>44</sup> S.P. Robbins, D.A. De Cenzo, *Podstawy zarządzania, PWE, Warszawa 2002, s. 101.*

4. *Wizerunek publiczny.* Firmy dążą do poprawy swojego wizerunku, żeby pozyskać więcej klientów, lepszych pracowników, zdobyć dostęp do rynków finansowych i osiągać inne korzyści. Skoro społeczeństwo uznaje cele społeczne za ważne, firma, realizując cele społeczne, może zdobyć korzystny dla niej wizerunek.
5. *Lepsze środowisko.* Zaangażowanie się firm może ułatwić rozwiązywanie trudnych problemów społecznych, prowadząc do lepszej jakości życia i bardziej pożądanym warunków w społecznościach lokalnych. w których będzie można pozyskać i utrzymać wykwalifikowanych pracowników.
6. *Zapobieganie dalszym regulacjom państwowym.* Regulacje państwowe podwyższają koszty ekonomiczne i ograniczają decyzyjną elastyczność menedżerów. Firmy, wykazując się odpowiedzialnością społeczną, mogą oczekiwać zmniejszenia zakresu regulacji państwowych.
7. *Równowaga między odpowiedzialnością a władzą.* Firmy mają w społeczeństwie dużą władzę i powinna jej towarzyszyć równie wielka odpowiedzialność. Kiedy władza jest znacznie większa niż odpowiedzialność, taka nierównowaga zachęca do nieodpowiedzialnych zachowań na szkodę społeczeństwa.
8. *Interesy akcjonariuszy.* Społeczna odpowiedzialność prowadzi w długim okresie do podwyższenia cen akcji. Giełda traktuje społecznie odpowiedzialną firmę jako mniej ryzykowną i mniej narażoną na publiczną krytykę, przypisując zatem jej akcjom wyższy wskaźnik ceny, co prowadzi do zysku.
9. *Dysponowanie zasobami.* Firmy dysponują zasobami finansowymi, ekspertami technicznymi i umiejętnościami kierowniczymi, umożliwiającymi im wspieranie przedsięwzięć publicznych i charytatywnych.
10. *Wyższość profilaktyki nad leczeniem.* W jakimś momencie trzeba się zająć problemami społecznymi. Firmy powinny to robić, zanim ich rozwiązanie

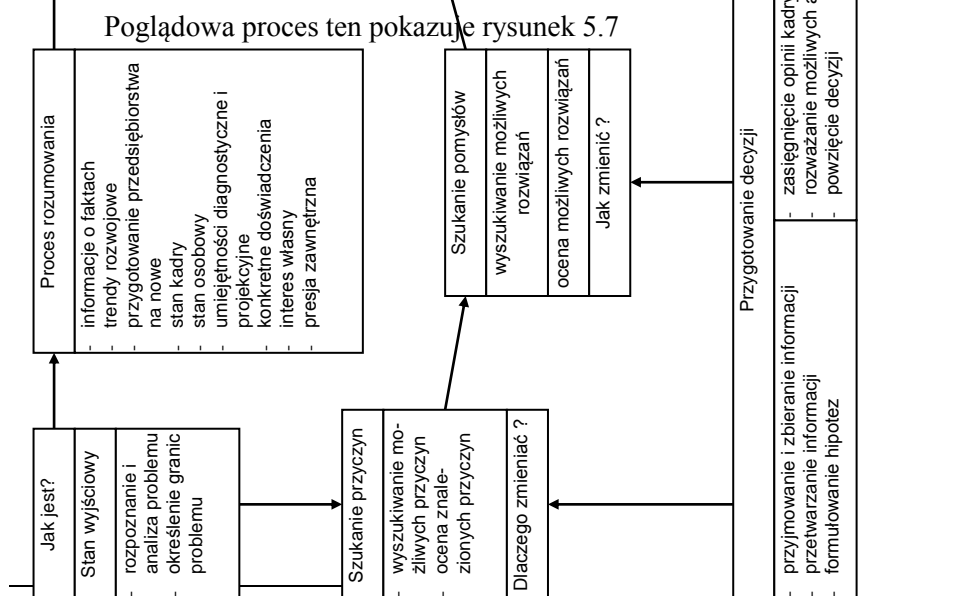
---

<sup>45</sup> S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, cyt. wyd., s. 99.

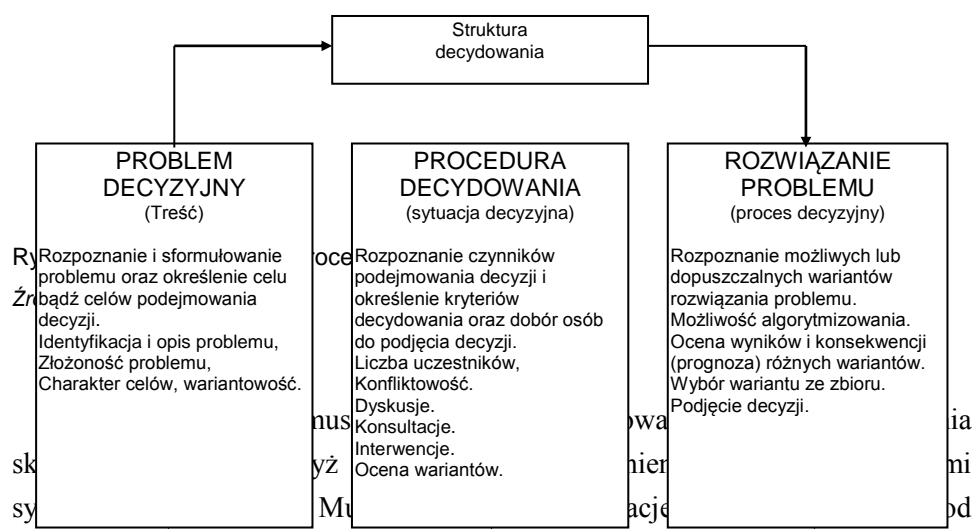


stanie się trudniejsze i kosztowniejsze, odwracając uwagę kierownictwa od produkcji dóbr i usług.

Powinności wobec społeczeństwa stają się podstawą społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa, wykraczają one poza podstawowe normy ekonomiczne i prawne a wiele przedsiębiorstw ponadto wprowadza jako obywatelskie kodeksy postępowania. W tej sytuacji przedsiębiorstwa wymagają nowych rozwiązań społecznych i związanych z ochroną środowiska. Wymagania te nie dotyczą tylko przedsiębiorstwa, ale także społeczeństwa. Wymagania te nie dotyczą tylko przedsiębiorstwa, ale także społeczeństwa. Wymagania te nie dotyczą tylko przedsiębiorstwa, ale także społeczeństwa.



<sup>46</sup> Zob. W. Gasparski, *Kwestie prakseologiczne i etyczne związane z globalizacją gospodarki*, w: *Przedsiębiorstwo w procesie globalizacji*, praca zbiorowa pod red. T. Krupy, W N-T, Warszawa 2001, s. 11 – 22; M. Kornakiewicz, *Etyka biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, w: *Aktualne problemy w organizacji i zarządzaniu przedsiębiorstwem*, praca zbiorowa pod red. T. Krupy i M. Siudaka, W N-T, Warszawa 2000, s. 65 – 83.



ich charakteru zależy struktura decydowania. Strukturę tę można scharakteryzować z punktu widzenia treści (problem decyzyjny, procedury (sytuacja decyzyjna) i rozwiązanie (proces decyzyjny)). Charakterystykę struktury decydowania (podejmowania decyzji) z punktu widzenia tych trzech kryteriów przedstawia rysunek 5.8.

Rysunek 5.8. Struktura podejmowania decyzji

*Źródło: opracowanie własne.*

W zależności od wpływu na strukturę decydowania sytuacje decyzyjne można podzielić na<sup>47</sup>:

- sytuacje deterministyczne, w których na skutki wpływają jedynie parametry całkowicie określone,
- sytuacje losowe, których zmiany mogą być w pewnym sensie przewidziane, a więc gdy ich parametry mają znane rozdziały prawdopodobieństwa, decyzje podejmuje się wówczas w sytuacji (przestrzeni) losowej,
- sytuacje niepewne, gdy wpływ na skutki mają parametry niepewne, których zmian nie można przewidzieć, decyzje podejmuje się wtedy w sytuacji (lub przestrzeni) niepewnej,
- sytuacje konfliktowe charakteryzują się tym, że wśród parametrów wpływających na skutki decyzji istnieją parametry kontrolowane (lub takie, które mogą być kontrolowane) przez przeciwników; decyzje podejmuje się w sytuacji (lub przestrzeni) konfliktowej.

Menedżer powinien właściwie zinterpretować rodzaj sytuacji decyzyjnej, a następnie wybrać metodą (procedurę decydowania) adekwatną do danej sytuacji.

Menedżerowie często ulegają pokusie by iść na skróty, po linii najmniejszego oporu. Na dłuższą metę jest to nieopłacalne, gdyż prowadzi do tzw. strategicznej krótkowzroczności (strategic myopia), w której wynik zależy od przysłowiowego szczęścia. Liczenie na szczęście i ślepy los służy tylko do usprawiedliwienia swego lenistwa i braku wyobraźni, która właśnie ułatwia uzyskanie upragnionego rezultatu.

Menedżerowie muszą wiedzieć co im pomaga, a co przeszkadza procesie decydowania, jakie działania należy podjąć aby usprawnić proces podejmowania decyzji. W świetle badań nad skutecznością podejmowania decyzji, w procesie decydowania pomagają takie czynniki, jak:

- jasność celu i przekonanie o możliwości jego osiągnięcia (decyzja nie może zawierać „rozkazów”, którym podwładni nie mogą być posłuszni).
- aktualne, wiarygodne i kompetentne informacje użyteczne dla danej sprawy
- doświadczenie w podejmowaniu decyzji,
- niechęć do tolerowania defektów i niedostatków w pracy,
- poparcie społeczne i silna motywacja osiągnięć ( achievement motivation ),
- opanowanie właściwych technik decyzyjnych, w tym technik twórczego myślenia,
- wiadomości uzyskane o skutkach wcześniejszych decyzji i pozytywna ocena tych skutków,
- koncepcyjny styl decydowania, charakteryzujący się szerokim spojrzeniem i analizą wielu możliwości,
- wysoki poziom moralny - posłuszeństwo wobec praw i przepisów obowiązujących w danym społeczeństwie,

---

<sup>47</sup> W. Radzikowski, *Bank metod i modeli dla potrzeb zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” 1995, nr 2, s. 58.

- wyższy szczebel zarządzania, możliwość kierowania się własnymi zasadami etycznymi i podtrzymywania wartości i prawa, niezależnie od opinii większości,
- znajomość ryzyka, tj. sytuacji, w której menedżer zna prawdopodobieństwo uzyskania pożądanego wyniku poszczególnych możliwości działania,

Przeszkadzają zaś najczęściej takie czynniki jak:

- wrodzone lenistwo i brak dostatecznej motywacji, bądź kierowanie się motywacją unikania niepowodzeń ( avoidance motivation ),
- brak wprawy i obawa przed odpowiedzialnością,
- brak poparcia społecznego, konflikty w stosunkach międzyludzkich w firmie,
- zbyt wysoki stopień wymagań (złożoność problemu),
- niski poziom kierowania, spełnianie tego, czego oczekują od menedżera osoby z bliskiego otoczenia,
- wypełnianie przyjętych przez siebie zobowiązań,
- dyrektywny styl decydowania, dążenie do „racjonalności”, ocenianie niewielu możliwości,
- niepewność, tj. warunki, w których menedżer ma do czynienia z nieprzewidywalnymi okolicznościami (zewnętrznymi) lub gdy brakuje mu informacji potrzebnych do określania prawdopodobieństwa wystąpienia określonych zdarzeń,
- brak informacji o skutkach już podjętych decyzji,
- niewystarczająca zdolność do indywidualnego uczenia się, a więc i obniżania barier informacyjnych,
- nieumiejętność kalkulowania różnych rodzajów ryzyka.

Przeszkód utrudniających racjonalne podejmowanie decyzji jest z pewnością wiele. Są one zarówno natury obiektywnej jak i subiektywnej (por. rysunek 5.9). Przeszkody obiektywne (zewnętrzne) są trudne do uniknięcia czy

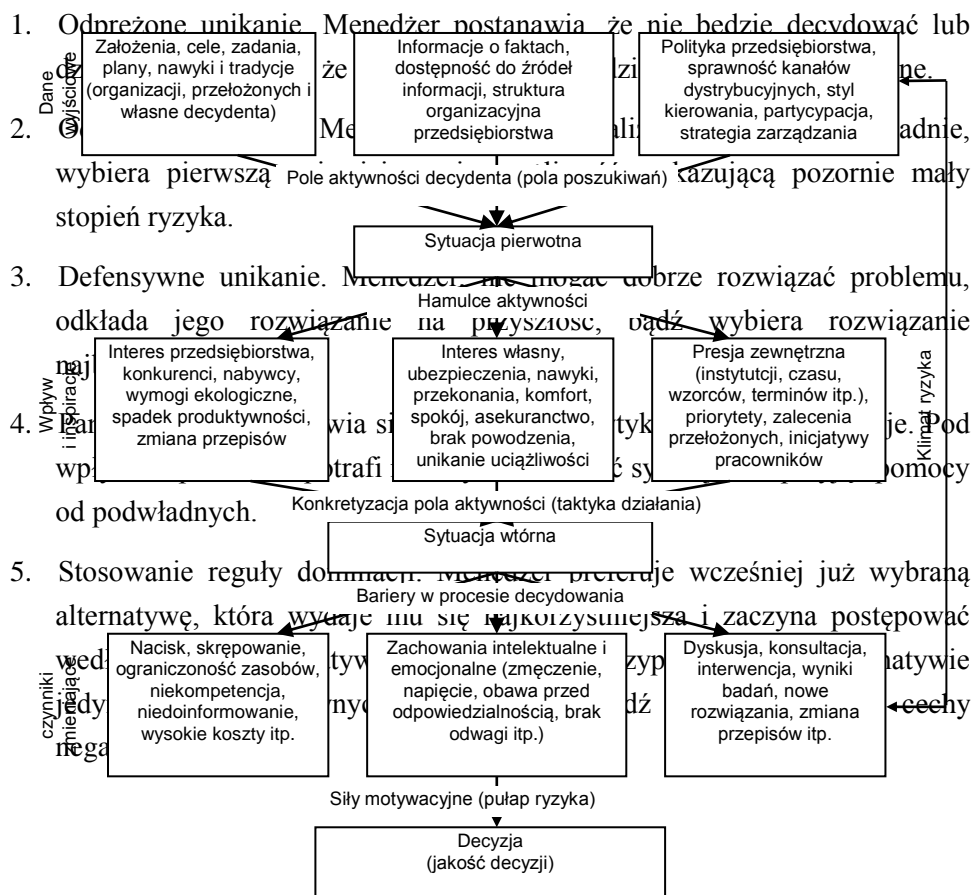
nawet złagodzenia i stanowią warunki sztywne, które musi decydent zaakceptować i w ich ramach wybrać decyzję, spośród dopuszczalnych wariantów.

Przeszkody subiektywne zależą od samego menedżera, jego osobowości, wiedzy, doświadczenia, umiejętności organizowania sobie pracy, stylu kierowania itp. Są one także traktowane, przynajmniej chwilowo, jako ograniczenia. Istnieje oczywiście wiele takich czynników, które mocno przeszkadzają w podejmowaniu udanych decyzji. Są to zwłaszcza:

1. **Odmrożone unikanie.** Menedżer postanawia że nie będzie decydować lub wybiera pierwszą Pole aktywności decydenta (pola poszukiwań) kazuącą pozornie mały stopień ryzyka.

3. **Defensywne unikanie.** Menedżer nie może dobrze rozwiązać problemu, odkłada jego rozwiązanie na przyszłość, bądź wybiera rozwiązanie od podwładnych.

5. **Stosowanie reguły dominacji.** Menedżer preferuje wcześniej już wybraną alternatywę, która wydaje mu się najkorzystniejsza i zaczyna postępować



Rysunek 5.9. Przyczyny powstawania błędnych decyzji

*Źródła: opracowanie decyzji.*

6. Ograniczona racjonalność. Ludzie, w tym także menedżerowie, dążą nie tyle do rozwiązań optymalnych co do satysfakcjonujących, tj. takich, które zaspokajają ich poziom aspiracji, który, jak wiadomo, nie zawsze jest wysoki i nie zawsze właściwie uformowany ( np. fundamentalistyczne myślenie wynikające z hołdowania „jedynie słusznym wartościom”, czy „jedynie słusznej teorii” ).
7. Dodatni obraz samego siebie. Wielu ludzi, także na stanowiskach kierowniczych, ma często poczucie niskiej wartości własnej i mało wiary we własne siły. Preferują oni znane sobie i sprawdzone rozwiązania skuteczne w przeszłości i przenoszą je w czasie. Tworzą sobie także „przerysowany” obraz własnych możliwości i utrwalają władzę, gdyż ona daje im poczucie siły i pewności. Czynią to najczęściej ludzie wykształceni, którym dalej nie

chce się uczyć, a którym wykształcenie daje poczucie zarozumialstwa będącego zaprzeczeniem mądrości.

8. Uprzedzenia. Niechętnie nastawienie do jakiegoś problemu, zwłaszcza gdy w przeszłości taki lub podobny problem sprawiał kłopoty lub jego rozwiązanie okazało się niefortunne. Nastawienie gra główną rolę w procesie organizacji zachowania ludzkiego i ma charakter afektywny. Często złe nastawienie może powodować ociąganie się z podjęciem decyzji i czekanie na zmianę sytuacji bądź na moment aż sprawy same się rozstrzygną.
9. Nadmiar logiki. Decyzje często cierpią z nadmiaru logiki, z dążenia do ich oparcia wyłącznie na racjonalnych przesłankach i dokładnych informacjach, których decydent i tak nie pozyska. Rezygnuje on z twórczego podejścia, z intuicji i wyobraźni i stara się niekiedy grać na zwłokę („muszę to jeszcze przemyśleć”, „nie mam jeszcze dostatecznych informacji”) i w konsekwencji wykazuje brak zdecydowania, bądź przyjmuje rozwiązanie, które wydaje mu się najbardziej logiczne.
10. Tzw. ambicje „menedżerskie”. Menedżerowie, zwłaszcza młodzi, chcą się wykazać szybko sukcesami, ale nie starcza im jeszcze wiedzy i umiejętności. Mają silną motywację osiągnięć, kierują się potrzebą sukcesu i stawiają sobie ambitne cele. Zbyt silna motywacja - zgodnie z prawem Yerkesa - Dodsona - zmniejsza ich sprawność intelektualną i zdolność do rozwiązywania złożonych problemów, wskutek czego popełniają liczne błędy.
11. Emocje i stres. Ujemne emocje wywołują stres negatywny (distress) który powoduje wewnętrzny niepokój, liczne zaburzenia i dolegliwości psychosomatyczne, utrudnia logiczne myślenie i podejmowanie rozsądnych decyzji. Menedżer jest stale narażony na stresy negatywne (stres menedżerski) chociaż ma również możliwość przeżycia stresu pozytywnego (eustresu), który każe mu sięgać po nowe cele, przezwycięzać trudności i dążyć do sukcesu zgodnie z hasłem: per aspera ad astra - przez trudy do gwiazd (sukcesu).
12. Niski stopień tolerancji niepewności. Nasi menedżerowie charakteryzują się stosunkowo małą skłonnością do ryzyka i do zmian, wyniesioną z przeszłości



i utrwalaną także dzisiaj przez istniejący system prawny. Świadczy choćby o tym duże ich przywiązanie do szczegółowych reguł działania i utrzymująca się wciąż koncentracja władzy. Wobec istniejących trudności (tzw. ograniczeń ramowych) nasi menedżerowie dostosowują swoje pojmowanie tego, co jest pożądane do tego, co jest możliwe.

13. Narastające dostosowanie. Wielu ludzi także na stanowiskach kierowniczych wykazuje skłonność do wprowadzania rozwiązań „ostrożnych”, niewiele różniących się od dotychczasowych, wprowadzających tylko nieznaczne zmiany, łatwe do przewidzenia i opanowania. Koncentrują się na działaniach, które przyniosły powodzenie i które są im dobrze znane. Unikają wielostronnych kompleksowych badań problemu, gdyż to pozwala zaoszczędzić czas i pieniądze, a koncentrują się na tych, w których mogą „wykazać” własną intuicję. Rezultatem tego jest często poświęcenie perspektywicznych korzyści na rzecz doraźnych, generowanie gorszych rozwiązań, które tylko nieznacznie polepszają sytuację.
14. Preferowanie własnego interesu. Menedżerowie mają różne cele i zamiary, nie zawsze zgodne z interesami organizacji. Ich osobiste interesy powodują szczególne „przywiązanie” do pewnych problemów i niedostrzeganie innych, zwłaszcza dla nich kłopotliwych lub niewygodnych, a także decydują o tym, co oni uważają za problem. Jeśli rozwiązanie jakiegoś problemu nie zapewni im spodziewanych korzyści osobistych, osłabiają działania na rzecz zwiększenia efektywności decyzji. Ponadto większość z nich ma tendencję do zajmowania się sprawami pilnymi, doraźnymi i widocznymi, przy jednoczesnym ignorowaniu problemów ważnych, ale dotyczących przyszłości.
15. Schematyzm myślenia. Często podejście do problemu cechuje schematyzm widzenia spraw, procesów i zależności. Menedżerowie powinni zawsze uwzględniać przewidywalne zależności między sytuacjami, działaniami i wynikami. W praktyce jednak nie dostrzegają często wewnętrznego zróżnicowania i wielości czynników wpływających na sytuację decyzyjną. Stosują „uproszczoną przyczynowość” i dychotomię widzenia zjawisk (dobre

- złe, słuszne - niesłuszne, prawdziwe - fałszywe itd.), a także przyjmują, że zdarzenia łączą się sobą, gdy tymczasem są one wzajemnie niezależne, Prowadzi to do uproszczenia współzależności czynników i formułowania diagnozy, często też do dogmatyzmu poznawczego przy ocenie problemu i analizie jego struktury.

By pokonać te trudności, każdy menedżer powinien opracować sobie pewną własną taktykę decydowania. W tym celu powinien wykorzystać zdobytą wiedzę z zakresu podejmowania decyzji, własne doświadczenie życiowe oraz zawodowe i własną intuicję, no i oczywiście pełną oraz rzetelną informację.

W teorii zarządzania buduje się różne klasyczne modele podejmowania decyzji. Każdy z nich określa konkretne etapy działania menedżera, przy założeniu, że rozumuje on i działa racjonalnie oraz logicznie i że podejmowane przez niego decyzje zawsze leżą w interesie organizacji, co jak wiadomo nie zawsze jest słuszne<sup>48</sup>.

Zdaniem R. W. Griffina menedżer podchodzi racjonalnie do podejmowania decyzji, jeśli stara się dobrze<sup>49</sup>:

- rozpoznać i zdefiniować sytuację decyzyjną;
- zidentyfikować właściwe warianty;
- ocenić każdy wariant z punktu widzenia wykonalności, wystarczalności i konsekwencji;
- wybrać wariant najlepszy;
- wdrożyć wybrany wariant;
- obserwować i ocenić rezultaty wybranego wariantu.

---

<sup>48</sup> Często menedżerowie kierują się potrzebą tzw. władzy osobistej a nie potrzebą władzy społecznej, mimo, że silnie odczuwają potrzebę osiągnięć i potrzebę afiliacji. Celem władzy społecznej jest dobro organizacji, natomiast podstawą władzy osobistej jest chęć dominacji i motyw budowania osobistego prestiżu (Zob. J. Penc, *Leksykon biznesu*, Aw „Placet”, Warszawa 1997, s. 485 – 486).

<sup>49</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, . 273.

Według J. Stonera i Ch. Wankela o skutecznym podejmowaniu decyzji rozstrzygają następujące warunki<sup>50</sup>:

1. Racjonalne rozwiązanie problemu: diagnoza, definiowanie i określenie źródeł problemu, zebranie i analiza faktów związanych z problemem, opracowanie i ocena warunków rozwiązania problemu, wybór najlepszego rozwiązania i przekształcenie go w działanie.
2. Ustalanie priorytetów: odpowiednie wyselekcjonowanie problemów i zadań i rozdzielenie zgodnie z nimi swojego czasu, koncentrowanie się na ważnych sprawach, a zwłaszcza tych, które mają wymiar strategiczny.
3. Uzyskiwanie istotnych informacji: menedżer powinien pozyskiwać **informacje podstawowe**, które obejmują możliwe do określenia warianty oraz przypuszczalne skutki wyboru poszczególnych z nich, istotne zdarzenia, które mogą wystąpić w przyszłości, kryteria, które można wykorzystać do oceny określonych decyzji i rozwiązań; **informacje precyzujące**, które ukierunkowują podstawowe informacje i ułatwiają ocenę wariantów oraz **informacje o efektywności**, które informują o wynikach różnych kierunków działania (korzyści wynikające z wyboru poszczególnych wariantów rozwiązań).
4. Metodyczne i staranne postępowanie; istnieje wiele modeli podejmowania decyzji, żaden jednak nie jest dobry, jeśli się z niego poprawnie nie korzysta. Przy podejmowaniu decyzji występują różne pułapki. Ich znajomość pozwala umknąć trudności w trakcie podejmowania i realizacji decyzji.

W świetle psychologicznej teorii podejmowania decyzji, decyzje są trafne pod względem formalnym, jeśli decydent w toku swego myślenia spełnił następujące warunki<sup>51</sup>:

- stworzył w umyśle pełną reprezentację sytuacji decyzyjnej, ocenił jej zgodność z rzeczywistością i nadrzędny cel decyzji;

---

<sup>50</sup> J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 138 – 139, i 131 – 135.

<sup>51</sup> Cz. Nosal, *Umysł menedżera*, Wrocławskie Wydawnictwo „Przecinek”, Wrocław 1993, s. 129.

- określił zbiór wariantów działania i sprawdził go pod względem kompletności i niesprzeczności;
- sformułował kryteria oceny wariantów działania i zbadał je od strony kompletności, niesprzeczności i mierzalności;
- dokonał oceny w układzie kryteria - warianty decyzji, otrzymując kompletny zestaw (tablicę) ocen;
- wybrał właściwą regułę decyzyjną, aby dokonać połączenia (agregacji) uzyskanych ocen częściowych w końcową, syntetyczną decyzję;
- określił, w jaki sposób podejmowana decyzja, stanowiąc element serii decyzji, zmienia stopień swobody wyboru dla przyszłych decyzji;
- podjął decyzję w trafnym momencie czasowym (nie za wcześnie i nie za późno), biorąc pod uwagę sprawnościowy sens decyzji i okazję (szansę) do działania.

Amerykańscy specjaliści od sztuki decydowania uważają z kolei, że talentowi menedżera do podejmowania decyzji sprzyjają następujące cechy osobowości<sup>52</sup>:

1. Zdolności analityczne. Dobry decydent potrafi dokonać podziału problemu na części, zidentyfikować i zestawić istotne fakty oraz przewidzieć konsekwencje decyzji.
2. Zdolność myślenia pojęciowego i logika. Osoba podejmująca decyzje musi odkryć znaczenia nagromadzonych w długim szeregu faktów. Znaczenia te następnie zestawia w jedno pojęcie pozwalające dostrzec istotę sytuacji.
3. Umiejętność oceny intuicyjnej. Do pewnego momentu osoba podejmująca decyzję spostrzega sytuację w kategoriach analitycznych i logicznych, ale przychodzi chwila, kiedy do głosu dochodzi intuicja i przeczucia. Zdolność do intuicyjnej oceny sytuacji odgrywa szczególną rolę wtedy, gdy trzeba szybko podjąć decyzję, gdy potrzebnych informacji nie można zebrać lub też, gdy nie dają one jasnego obrazu sytuacji.

4. **Kreatywność.** Dobry decydent zachęca do formułowania nowych pomysłów i do świeżego spojrzenia, gdyż dobrze wie, że optymalna decyzja bardzo często wymaga nowego lub bogatszego materiału. Nawet, jeśli sam decydent nie potrafi generować nowych pomysłów i myśleć kreatywnie, musi rozumieć znaczenie, jakie mają one dla końcowego efektu i ośmielać osoby mogące dostarczyć nowych idei.
5. **Odporność psychiczna.** Osobę podejmującą decyzje winna cechować duża odporność na brak poczucia pewności i frustracje, a także umiejętność radzenia sobie w sytuacji niepewności. Decydent musi też być zdolny do stałego i niezłomnego zmagania się z trudnościami i frustracją.
6. **Otwartość spojrzenia.** Dobry decydent słucha, co mają do powiedzenia inni, jest wrażliwy na komentarze i sugestie, analizuje je i wykorzystuje w procesie preparacji decyzji.
7. **Pozytywny obraz własny.** Obraz własny w dwojaki sposób wpływa na efektywność podejmowania decyzji. Po pierwsze: osoby o niskim poziomie samoakceptacji często przywiązują zbyt dużą wagę do tego, jak wypadają w oczach innych, a w związku z tym mogą być nadmiernie wrażliwe na presję otoczenia. W rezultacie zamiast robić to, co uważają za słuszne, działają tak, jak w ich przekonaniu inni tego od nich oczekują. Po drugie: osoby o małym poczuciu własnej wartości doświadczają obaw częściej niż ci, których obraz własny jest dodatni. Obawy uniemożliwiają niekiedy dokładną analizę i ocenę wariantów rozwiązań. Tak więc osobom o niskim poczuciu własnej wartości trudniej jest podejmować skuteczne i dobre decyzje niż osobom o wysokiej samoocenie.

W teorii podejmowania decyzji formułuje się więc różne zalecenia co do sposobów decydowania, różne recepty na trafne decyzje oparte na zasadach racjonalności<sup>53</sup>. Tak na prawdę to uniwersalnych recept nie ma, gdyż wartość

---

<sup>52</sup> *Sztuka podejmowania decyzji, Kraków 1994, s. 101 – 102.*

<sup>53</sup> *Por. Podstawy organizacji i zarządzania, praca zbiorowa pod red. M. Romanowskiej, Difin, Warszawa 2001, s 167 – 170.*

badania dotyczących podejmowania decyzji, a opierających się na laboratoryjnym symulowaniu rzeczywistych problemów jest niska, a często też wątpliwa.

Zalecenia te mogą być jednak pomocne, gdyż wynikają one z badań praktycznych i są formułowane przez specjalistów mających doświadczenie i wiele rozwiązanych problemów decyzyjnych. Zalecenia te można sformułować następująco:

1. Skuteczni menedżerowie nie czekają na pojawienie się problemów i nie przystępują do ich rozwiązywania wyłącznie wtedy, gdy są do tego zmuszeni, lecz aktywnie poszukują zmian i traktują je jako okazje, a także ustalają, które problemy mają dla funkcjonowania firmy znaczenie priorytetowe i którym powinni poświęcić swoją uwagę i zaangażowanie.
2. Warunkiem rozwiązania złożonych problemów jest ich rozłożenie na problemy cząstkowe, czyli ich dekompozycja i powierzenie ich opracowania i realizacji odpowiednim zespołom oraz sprawdzenie, czy ich rozwiązanie przynosi spodziewane efekty, uwzględniając występujące sprzężenia poziome i pionowe między poszczególnymi cząstkowymi procesami decyzyjnymi i nie dopuszczając do uproszczeń.
3. Nie należy liczyć na przebłysk genialności i dlatego trzeba brać pod uwagę kombinacje różnych pomysłów. Połączenie pomysłów zazwyczaj podnosi ich skuteczność i obniża koszty realizacji. Przy wyborze optymalnego wariantu należy dokonać analizy na podstawie przyjętych kryteriów i wyważyć ich ocenę. Dobrze jest także nie polegać na jednym kryterium, a nawet rozważyć możliwość rozwoju wydarzeń wbrew przyjętym kryteriom.
4. Należy poszukiwać podobieństwa w rozwiązywaniu problemów, co polega na analogii i uogólnieniu. Podobieństwa rozwiązań nadają kierunek poszukiwaniom i ograniczają liczbę możliwych alternatyw, a także w dużym stopniu eliminują ryzyko, gdyż pozwalają wzorować się na czymś, co zostało już zastosowane i sprawdzone. Korzystając z obcych wzorców nie należy jednak popadać w schematyzm (rozsądny benchmarking).

5. Przed podjęciem decyzji warto poradzić się innych, zwłaszcza kompetentnych specjalistów; naradzić się należy przede wszystkim z tymi, którzy bezpośrednio poniosą konsekwencje decyzji. Trzeba także posłuchać rad tych, którzy mogą pomóc w realizacji decyzji. Pomogą oni tym chętniej, im większy będą mieli udział w jej podejmowaniu.
6. Nie należy unikać podejmowania decyzji, a zwłaszcza odpowiedzialności za jej skutki, nie należy też w przypadku jej powodzenia uznawać siebie wyłącznie za sprawcę sukcesu, a w razie porażki - trudności obiektywne. Nie należy podejmować decyzji, o ile nie jest się w stanie ponieść całkowitej odpowiedzialności za jej skutki.
7. Przed podjęciem decyzji należy pozyskać możliwie dużo informacji z różnych dziedzin potrzebnych do jej przygotowania i należy to potraktować jako ważne zadanie, gdyż właśnie błędne decyzje są z reguły skutkiem niedoceny informacji. Nie należy natomiast gromadzić faktów już po jej powzięciu dla jej usprawiedliwienia. Nie warto też analizować wszystkich możliwych sytuacji, lecz najbardziej prawdopodobne, gdyż posiadane informacje przeważnie będą niewystarczające, a w przypadku decyzji koncepcyjnych nie można w sposób racjonalny objąć jednocześnie całości zagadnienia, ponieważ wachlarz możliwych wariantów jest bardzo szeroki i ma złożone uwarunkowania.
8. Nigdy nie należy podejmować decyzji pod działaniem stresu, wyjąwszy sytuacje, kiedy jest to nieodzowne (awarie, pożary, klęski żywiołowe itp.). Stres powoduje nerwowość, chwiejność emocjonalną, niepewność siebie i wewnętrzne zahamowania, a przy podejmowaniu decyzji trzeba być świadomym tego, co się dzieje we własnych myślach i odczuciach oraz w otoczeniu. Decydować zatem trzeba bez gniewu, pośpiechu i niecierpliwości. Trzeba zawsze pozostawić sobie czas na przemyślenie problemu, uwzględnić ujemne następstwa jakie mogą wynikać z pochopnego decydowania, dojść do jakiejś konkluzji i wreszcie odłożyć do następnego dnia samo podjęcie decyzji, naturalnie jeśli decyzja należy do decyzji trudnych.

9. Podejmując decyzję trzeba być przygotowanym na ewentualność popełnienia błędu. Nie popełnia błędów tylko ten, kto nic nie robi, a podejmowanie samych słusznych decyzji jest tylko pragnieniem. Oczywiście trzeba dążyć do minimalizacji prawdopodobieństwa popełnienia błędu dzięki rzetelnej analizie podejmowanego ryzyka. Jeśli decyzja została już podjęta bezcelowe jest zastanawianie się nad jej słusnością. Celowe jest natomiast zajęcie się nowymi problemami i wzmożenie dbałości o ich właściwe rozwiązanie.
10. Przy podejmowaniu decyzji należy dobrze udokumentować powody jej podjęcia. Jest to ważne zwłaszcza wówczas, gdy nowe okoliczności zmuszają do ponownego jej przeanalizowania po dłuższym okresie realizacji i uzasadnienia jej słusności.

Powodzenie każdej decyzji zależy od posiadanych przez decydenta informacji odpowiedniej jakości i odpowiedniego systemu ich gromadzenia, przetwarzania i przesyłania. Dobrze opracowany i funkcjonujący system informacyjny decyduje w zasadniczym stopniu o jakości decyzji. Jego wpływ na proces decyzyjny pokazuje rysunek 5.10.

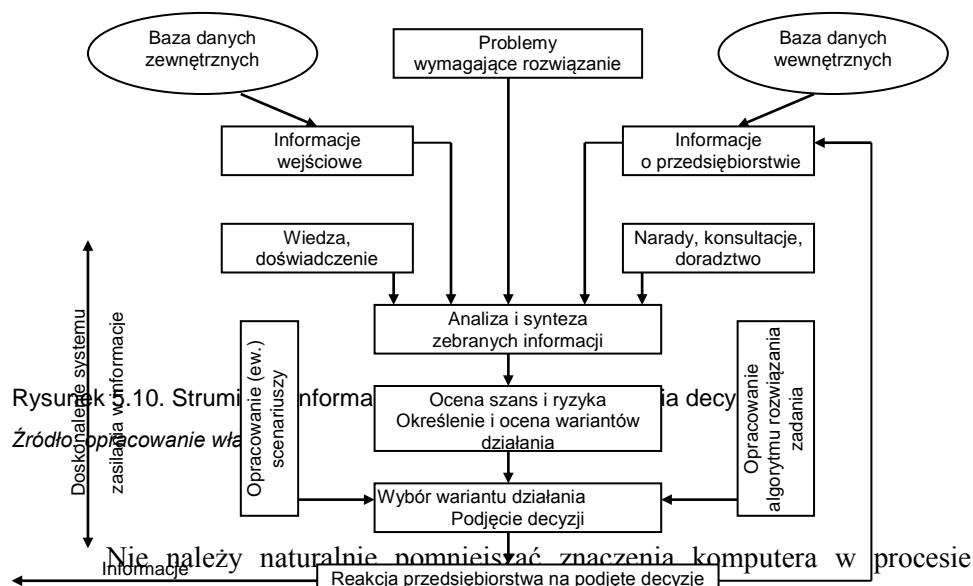
System informacji powinien się oczywiście opierać na informatyce, która pozwala dokładniej rejestrować informacje, przetwarzać je, przechowywać i lepiej „zagospodarować”. Komputerowe wykorzystanie może istotnie pomóc w podejmowaniu racjonalnych decyzji, ale menedżerowie nie mogą i nie powinni dać się ubezwłasnowolnić sztucznej inteligencji.

Często menedżerowie, zwłaszcza o wykształceniu technicznym, zbyt często zawierają komputerom, a nawet adaptują nawyki umysłu zbliżone do działania komputera<sup>54</sup>. Cechuje ich wysoki stopień myślenia faktualnego i przywiązywanie mniejszej wagi do myślenia abstrakcyjnego polegającego na tym, że analizuje się zasadnicze właściwości rozpatrywanych zjawisk i procesów, żeby skupić się na tym, co jest dla danej sprawy zasadnicze. Niekiedy nawet przestają myśleć w sposób intuicyjny i twórczy, psychologicznie uzależniając się od komputera i wiążąc preparację rozsądnych decyzji z wysoką technologią komputerową.

---

<sup>54</sup> Por. Z. Żarczyński, *Wysoko rozwinięte technologie a stres*, „Ergonomia” 1995, nr 2, s. 171 – 176.

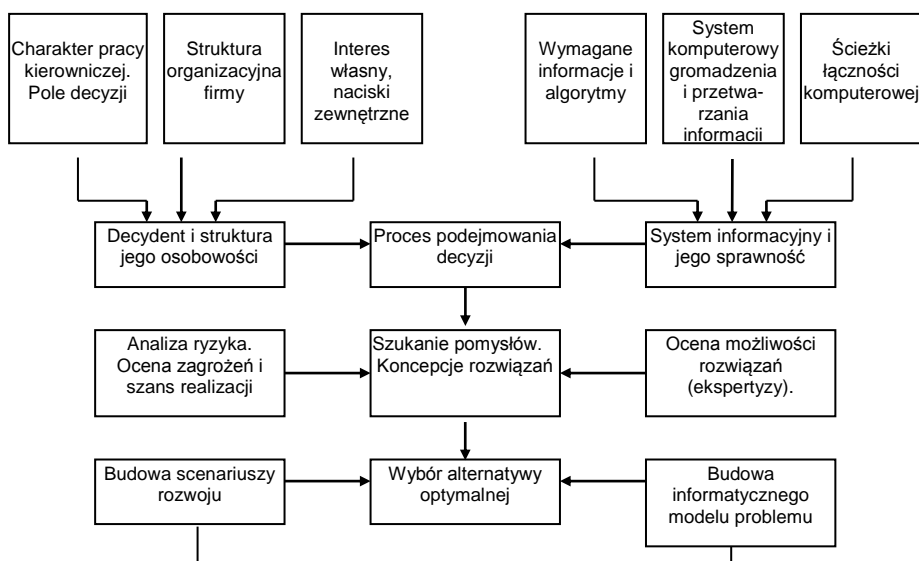




Nie należy naturalnie pomniejszać znaczenia komputera w procesie rozwiązywania problemów. Jego siłą tkwi w jego logiczności i szybkości przetwarzania informacji. Toteż może on i powinien pomagać menedżerowi w przygotowaniu decyzji, ale nie może go w tym procesie zastąpić<sup>55</sup>. Komputer bowiem może znacznie ułatwić menedżerowi ocenę sytuacji w firmie i poza nią, tj. w jakimś obszarze jej działania, a także w rozwiązywaniu kwestii logistycznych, czy prowadzeniu symulacji, opierając się na pewnych założeniach co do niepewnej przyszłości. Jednakże nie zastąpi go on w formułowaniu założeń i przewidywaniu oraz obmyślaniu rozwiązań w warunkach wysokiego ryzyka i niepewności, które bardziej opierają się na wyczuciu, doświadczeniu i intuicji niż

<sup>55</sup> Zob. E. Radośniński, *Systemy informatyczne w dynamicznej analizie decyzyjnej*, PWN, Warszawa 2001, s. 183 – 188; M. Bensaou, M. Earl, *Właściwe wykorzystanie informacji w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 12, s. 9 – 15.

na wiedzy i analizie. Pomoc komputera w procesie podejmowania decyzji przedstawia rysunek 5.11.



Rysunek 5.11. Komputerowe wspomaganie procesu podejmowania decyzji

Źródło: opracowanie własne.

Komputer nie wykrzesze, rzecz jasna, mistrza decyzji z urzędnika czy administratora, ale może im znacznie ułatwić ich podjęcie, zwielokrotniając ich możliwości analizy i oceny problemu, dzięki pokazywaniu probabilistycznych związków między rozważanymi wielkościami w chwili obecnej i w przyszłości, a tym samym informowaniu o możliwych odchyleniach i zmianach otoczenia lub w przedsiębiorstwie, o spodziewanych zagrożeniach i szansach. Nie oznacza to oczywiście, że „przejmie” on decydowanie, lecz to, że będzie przedstawiał różne możliwe (wirtualne) sytuacje, na które menedżerowie będą musieli reagować tak jak na rzeczywiste i uwzględniać je w poszukiwaniu optymalnego rozwiązania. Jest oczywiste, że komputerowe badanie sytuacji decyzyjnej będzie niezwykle ważne dla trafności podejmowanych decyzji. Ale owa trafność będzie w przeważającej mierze zależeć od tego, jakie problemy będzie menedżer wybierać

i badać i jak potrafi zastosować różne techniki do ich rozwiązywania, aby stale ulepszać stosunki firmy z otoczeniem i zarazem siebie.

Decyzje menedżerskie powinny odznaczać się wysoką jakością, menedżer powinien zrobić wszystko, aby dobrze porazić sobie z nowymi sytuacjami i wkraczać w nowe obszary. Powinien on tworzyć warianty decyzji możliwe do przyjęcia przez pracowników, co więcej powinien ich włączyć w proces decyzyjny. Ułatwi to znakomicie implementację decyzji.

Udział pracowników w podejmowaniu decyzji jest ważny dlatego, że warunkuje on tworzenie produktywnych stosunków i że ma dużą wartość motywacyjną.

Wynika to z dwóch powodów. Pierwszy, to tzw. efekt Pigmeliona w zarządzaniu, który oznacza, że podwładni robią najczęściej to, czego - jak sądzą - oczekują od nich kierownicy (G. B. Shaw wyraził to następująco: różnica między kwiaciarką a damą polega nie na sposobie ich zachowania, lecz na sposobie traktowania). Jeżeli więc kierownik traktuje ich jako dobrych pracowników i rozsądnych partnerów, starają się sprostać temu jego wyobrażeniu. Drugi to model stosunków współdziałania, z którego wynika, że ludzie chcą czuć się użyteczni i ważni, pragną przynależności i uznania, że często te potrzeby mają większe znaczenie niż pieniądze. Dlatego też kierownik powinien zapewnić każdemu pracownikowi pewien zakres samokierowania i samokontroli oraz współdziałania w podejmowaniu rutynowych decyzji. Umożliwia to bowiem zaspokajanie potrzeby przynależności i poczucia ważności, a także wykazania własnej przydatności dla organizacji.

Zagadnienie udziału pracowników w formułowaniu celów i podejmowaniu decyzji nie jest wcale sprawą oczywistą, gdyż oprócz aspektów pozytywnych, zawiera ono także aspekty negatywne. Przede wszystkim do współpracy muszą być zdolni i chętni zarówno menedżerowie jak i pracownicy. Nie wystarczy tutaj dobra wola menedżera i odpowiednie warunki organizacyjne i prawne stwarzające korzystny klimat współpracy. Potrzebne są także odpowiednie umiejętności zespołów. „Aby zespół mógł skutecznie działać - stwierdza Stephen Robbins - potrzebne mu są trzy różne rodzaje umiejętności. Po

pierwsze, trzeba mu ludzi o specjalności technicznej. Po drugie, potrzebuje ludzi o umiejętnościach rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, aby mógł rozwiązywać problemy, opracować warianty rozwiązań, oceniać je i dokonywać trafnych wyborów. Po trzecie, zespołom potrzeba ludzi umiejących słuchać, przekazywać informacje zwrotne i rozwiązywać konflikty oraz dysponujących innymi umiejętnościami interpersonalnymi<sup>56</sup>.

Rzadko się zdarza, aby zespół dysponował tymi wszystkimi umiejętnościami i był dobrany na podstawie cech osobowości, umiejętności i preferencji. Najczęściej ludzie chcą pełnić i pełnią w zespołach różne role (por. tabela 3.3). Dostosowując zadania do wymagań ról w zespole, kierownik może zwiększyć istotnie prawdopodobieństwo dobrej współpracy i chęci uzgadniania celów oraz angażowania się pracowników we wspólne dążenia, a więc i wspólne, odpowiedzialne rozwiązywanie problemów. Musi ponadto jeszcze stosować odpowiedni system motywacji zwany partycypacyjnym, w którym zacieśniają się pola wspólnych interesów menedżerów i pracowników i wzrasta udział pracowników w efektach ich pracy. W systemie tym, obok oceny i nagradzania pracowników za ich indywidualny wkład pracy, kierownictwo bierze pod uwagę oceny grupowe, udział w zyskach, udział w korzyściach, zachęty dla małych grup i inne zachęty wzmacniające zespołowe wysiłki na rzecz realizacji wspólnego celu.

Uczestnictwo w podejmowaniu decyzji musi się zawsze opierać na wzajemnym zaufaniu. Bez zaufania nie będzie ono skuteczne, a oferta wspólnego podejmowania decyzji zostanie odrzucona. Aby współuczestnictwo było skuteczne, powinny być spełnione następujące warunki<sup>57</sup>:

- Musi istnieć wzajemne zaufanie pomiędzy menedżerami i pracownikami.
- Pracownicy muszą chcieć uczestnictwa. Zawsze spotyka się takich pracowników, których zainteresowanie pracą jest na takim poziomie, że wolą by ich zostawić w spokoju.

---

<sup>56</sup> S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 201.

<sup>57</sup> L.R. Bittel, *Którki kurs zarządzania*, cyt. wyd., s. 259.

- Pracownicy muszą posiadać wiedzę o faktach i warunkach, które będą miały wpływ na ich udział.
- Pracownicy muszą być kompetentni w zakresie wymaganego udziału związanego z wiedzą i umiejętnościami. Smutnym zjawiskiem jest fakt, że menedżerowie na ogół nie doceniają poziomu kompetencji prezentowanego przez własnych pracowników.
- Musi być przeznaczony czas, by zapewnić autentyczne współuczestnictwo. Proces współuczestnictwa jest powolny; dlatego też odnosi największe sukcesy, gdy zostaje zastosowany do rozwiązywania problemów długoterminowych.
- Menedżer, który wprowadza współuczestnictwo musi doceniać otrzymane rezultaty i musi też wprowadzać w życie osiągnięte w ten sposób decyzje.

Wzrost zaangażowania pracowników w rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji zależy naturalnie od stopnia dojrzałości pracowników i stylu sprawowanego przez menedżera przywództwa. Menedżer powinien pozwolić pracownikom na większe uczestnictwo i samodzielność, jeżeli pragną oni niezależności i swobody działania, chcą przejmować odpowiedzialność za podejmowanie decyzji, identyfikują się z celami firmy i mają dostatecznie dużo wiedzy i doświadczenia, aby sprawnie rozwiązywać problemy. W miarę zdobywania przez pracowników umiejętności samodzielnego rozwiązywania problemów i angażowania się w sprawy organizacji, menedżer powinien wspierać ich i skłaniać do ustalania i osiągania ambitnych celów związanych z wydajnością i jakością pracy, a także do grupowego podejmowania decyzji, doceniając wielkie znaczenie motywacyjne i integracyjne procesu partycypacji i subsydiarności<sup>58</sup>.

Współdziałanie pracowników w podejmowaniu decyzji wiąże się jednak z pewnym ryzykiem, którego rozsądny menedżer powinien być świadomy i umieć ocenić, włączając współpracowników do tego procesu, bądź poszerzając uprawnianie.

---

<sup>58</sup> Ch. Handy, *Wiek paradoksu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 122 – 125.

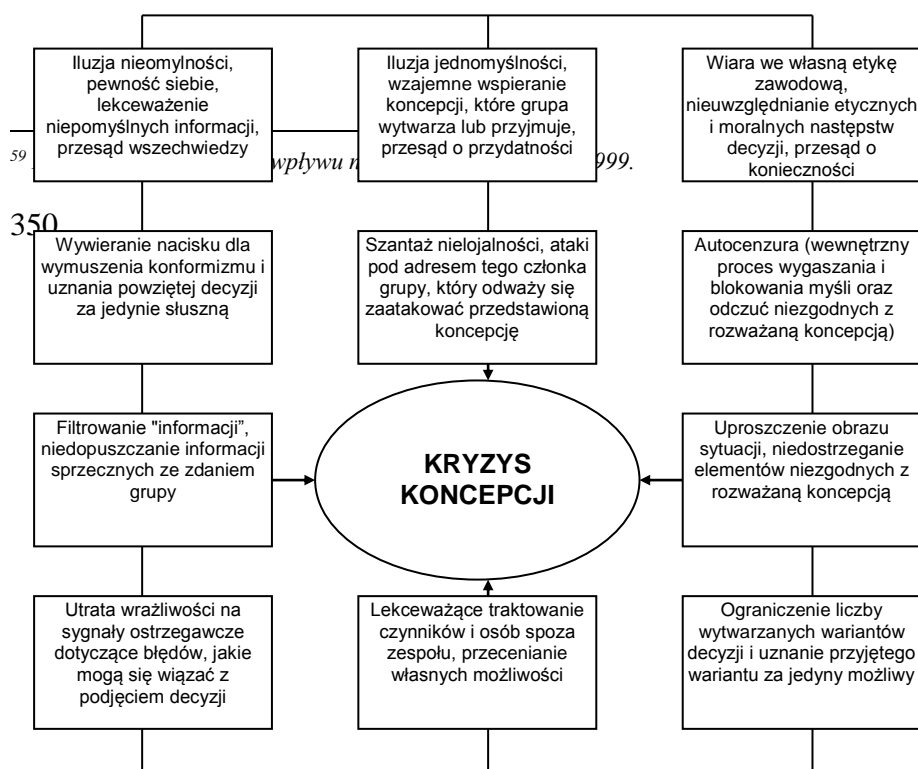
Przyjęło się mniemanie, że proces decydowania zespołowego zapewnienia w każdym przypadku wyższą jakość decyzji, gdyż dyskontuje on kolektywne przemyślenia dotyczące wartości i korzyści różnych alternatywnych możliwości, a zespół, którego decyzja dotyczy, poszukuje rozwiązań najkorzystniejszych i w praktycznej realizacji wybrane rozwiązanie popiera, choćby nawet nie uwzględniało ono dostatecznie jego interesów i aspiracji.

Tak jednak nie jest. Na przeszkodzie temu stoi zjawisko „grupowego myślenia”, które polega na dominacji normy zgodności poglądów członków grupy nad realistyczną oceną różnych możliwych kierunków działania i nad otwartym przedstawieniem odmiennego zdania, poglądów mniejszości albo niepopularnych punktów widzenia.

„Grupowe myślenie” jest odtwarzane w tysiącach sytuacji decyzyjnych we wszelkiego rodzaju organizacjach. Wynika z niego, że grupa decyzyjna (np. zarząd firmy), stając przed trudnymi wyborami, tworzy niedojrzałe lub błędne koncepcje działania, a następnie poprzez odpowiednią presję i propagandę stara się nadać im walor „jedynie słusznych decyzji”, nie mających alternatyw. Jeśli zaś ponosi klęskę, wini za to trudności obiektywnie. Symptomy tego syndromu prezentuje rysunek 5.12.

W grupowym podejmowaniu decyzji tkwią jeszcze inne pułapki, których menedżer powinien być świadomy. Są to głównie<sup>59</sup>:

1. Reguła wzajemności - dążenie osób do wzajemnego odwdzięczenia się. Poczucie zobowiązania wobec osoby, która wyświadczyła nam określoną przysługę, bądź dostarczyła określone dobro decyduje nieraz o spełnieniu takiej prośby, czy poparciu stanowiska, które bez tego poczucia z pewnością spotkałoby się z odmową. Poczucie to może być silniejsze, jeśli dana osoba jest darzona sympatią. Specjaliści dostrzegają wielką siłę oddziaływania na innych tkwiącą w regule wzajemności.



Rysunek 5.12. Syndrom grupowego myślenia

*Źródło: opracowanie własne na podstawie J.L. Janis, Victims of Groupthink, Houghton Mifflin, Boston 1982, .s 174 – 175; E. Nęcka, Myślenie grupowe, „Problemy” 1988, nr 6, s. 11 – 15.*

2. Zaangażowanie i konsekwencja - obsesyjne pragnienie bycia konsekwentnym i wygładania na osobę konsekwentną w oczach innych ludzi. Kiedy już dana osoba dokona wyboru lub zajmie stanowisko w jakiejś sprawie odczuwa silny nacisk wewnętrzny i zewnętrzny na zachowanie konsekwentne i zgodne z tym, w co już się zaangażowała. Przekonuje więc siebie samą o słuszności podjętej decyzji (zajęciu stanowiska), co niewątpliwie podnosi jej dobre samopoczucie.
3. Społeczny dowód słuszności - akceptowanie opinii innych ludzi, odwoływanie się do tego, co na dany temat myślą inni. Okazuje się, że wielu

ludzi bardziej przekonuje postępowanie lub zdanie innych, niż nawet logiczne racje. Często ludzie, choć mają pewne wątpliwości, rezygnują z nich, argumentują tym, że wielu ludzi naraz nie może się przecież mylić. Społeczny dowód słuszności jest tym silniejszy, im pochodzi od większej liczby osób i im częściej określona opinia na dany temat jest wyrażana (często stereotyp przekształca się w dogmat). Tak więc to, w co ludzie wierzą lub jak zachowują się w danej sytuacji i wobec danego problemu, często staje się podstawą naszej własnej decyzji. Zasada dowodu społecznego może być zatem używana do ślania ludzi do uległości za pomocą argumentacji, że inni już ulegli lub właśnie to robią.

4. Lubienie i sympatia - wywieranie wpływu na innych dzięki istniejącym między nimi więziom przyjaźni lub sympatii, uleganie wpływom ludzi darzonych sympatią, a zwłaszcza o podobnym zachowaniu do nas samych i to często na zasadzie efektu aureoli (reakcji na jedną istotną cechę, na przykład fizyczną atrakcyjność, elokwencję itp.). Uleganie to może być silniejsze, gdy dana osoba nas chwali, świadomie dokładając starań byśmy ją polubili bądź gdy współpraca z nią była przyjemna i udana.
5. Autorytet — skłonność często krańcowa do czynienia niemalże wszystkiego, by spełnić polecenia czy też życzenie „autorytetu”, pozbawione nawet jakiegokolwiek uzasadnienia. Skłonność ta wynika z utrwalonego społecznie (procesy wychowawcze) przekonania, że uległość taka jest pożądanym sposobem postępowania (np. młodszy słucha zdania starszego). Uległość ta może stanowić „drogę na skróty” przy podejmowaniu decyzji o stosownym w danej sytuacji sposobie postępowania. Często, niestety, ludzie ulegają pozornym autorytetom, czy tylko oznakom autorytetu. Toteż podejmując decyzję trzeba się bronić przed nieporządanym wpływem pozornego autorytetu, zadając sobie pytanie czy osoba uważająca się za autorytet, prócz symboli autorytetu ma autorytet rzeczywisty czy wobec tego na zaufanie zasługuje.
6. Polaryzacja grupowa- zjawisko rozpraszania odpowiedzialności za decyzje na wszystkich uczestników. Decyzja grupowa jest bardziej ryzykowna aniżeli



indywidualna bądź też bardziej ostrożna niż indywidualna. Przy grupowym podejmowaniu decyzji istnieje przesunięcie w stronę ryzyka bądź ostrożności; członkowie grupy godzą się często na podjęcie takiej decyzji, której z osobna by nie podjęli. To, w jakim stopniu nastąpi takie przesunięcie, zależy od osobowości oraz prestiżu (autorytetu) menedżera i jego wpływu na grupę decyzyjną. Grupa zawsze wymaga od menedżera znacznych kompetencji w tym, co jest głównym przedmiotem jej działania.

7. Rozbieżność w ocenianiu — niezgodność w ocenie tego samego zjawiska czy wyniku przez różnych oceniających i to również wtedy, gdy oceniającymi są eksperci. Nawet ten sam oceniający zmienia swoje oceny, kiedy powtórnie dokonuje oceny tego samego zjawiska czy wytworu. Oceny bywają zależne od stanu emocjonalnego oceniającego, jego przekonań światopoglądowych i politycznych, otoczenia społecznego, w jakim dokonuje się oceniania, sposobu nazwania zjawiska, kontekstu jego występowania itp. Nie można więc mieć pełnego zaufania do oceny własnej, a tym bardziej ocen grupy decyzyjnej, zwłaszcza gdy jej członkowie wykazują słabą merytoryczną znajomość problemu, trwają przy raz ustalonych ocenach, kierują się uprzedzeniami, są stronnicy, wyolbrzymiają zagrożenia a nie dostrzegają szans, dostosowują pragnienia do przekonań (zasada „kwaśnych winogron”) „ubezpieczają się”, boją się rzeczy nowych, zachowują się zbyt konformistycznie itp. Różne opinie „skażone” różnymi stanami emocjonalnymi i stereotypowym myśleniem mogą rzeczywiście mieć dla menedżera niewielką wartość poznawczą i inspiracyjną.

Wady (pułapki) zespołowego (grupowego) podejmowania decyzji mogą skłaniać menedżerów do rezygnacji z takiej procedury i do utrwalania stylu autokratycznego w kierowaniu. Rezygnacja byłaby oczywistym błędem, gdyż wiele decyzji, szczególnie na wyższym szczeblu zarządzania, wymaga wymiany informacji, konsultacji specjalistów i współdziałania pracowników w rozwiązywaniu problemów. Dotyczy to zwłaszcza projektowania skomplikowanych procesów decyzyjnych wymagających stosowania metody rekurencyjnej, polegającej na dekompozycji problemu zasadniczego (złożonego)

na problemy cząstkowe, którym przyporządkowuje się odpowiedni proces decyzyjny (piramida sprzężonych ze sobą cząstkowych procesów decyzyjnych).

Wady te więc należy pomniejszać i eliminować, m.in. dzięki właściwej selekcji problemów, ustalaniu zakresu problemu wymagającego rozwiązania, ustalaniu składu grup podejmujących decyzję, stosowaniu odpowiednich systemów wspomaganie decyzji, wymianie poglądów na piśmie, indywidualnemu szeregowaniu priorytetów itp. Nie należy jednak zmniejszać zakresu i znaczenia udziału pracowników w procesie decydowania. Taki jest właśnie wymóg nowoczesnego zarządzania. Coraz więcej firm zachodnich realizuje programy zwiększania współudziału pracowników w zarządzaniu, polegające na decentralizacji podejmowania decyzji i poszerzania kręgu osób mających wpływ na procesy decyzyjne. Okazuje się, że pracownicy osiągają dobre wyniki dzięki własnemu zaangażowaniu, nie zaś wyłącznie poprzez wykonywanie odgórnych poleceń i że najlepszym sposobem na wzbudzenie tego zaangażowania jest zapewnienie im udziału w podejmowaniu decyzji na szczeblu jednostki, w której są zatrudnieni.

Dlatego też menedżerowie nie powinni rezygnować z grupowego podejmowania decyzji, lecz proces ten doskonalić. Rozmowy i dyskusje odgrywają ważną rolę w funkcjonowaniu każdej organizacji, a ich jakość przesądza o sposobie przekazywania informacji, postrzeganiu problemów i podejmowaniu decyzji. Dialog może prowadzić do znajdowania nowych pomysłów i szybkiego ich urzeczywistnienia, co zapewnia firmie atuty konkurencyjne. Styl i treść rozmów wpływają na zachowania ludzi, czyli kulturę przedsiębiorstwa, mocniej i szybciej niż systemy wynagrodzeń, reorganizacje czy apele kierownictwa<sup>60</sup>.

Menedżerowie nie powinni polegać wyłącznie na własnym zdaniu i kierować się wyłącznie własną wiedzą i rozsądkiem. Powinni także słuchać innych: ich obiekcje czy obawy niekoniecznie muszą być szkodliwe.

---

<sup>60</sup> R. Charan, *Skuteczność decyzji zależy od stylu dyskusji*, „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 6, s. 11.

Menedżer zawsze powinien wykorzystać maksymalnie własną pomysłowość i kreatywność, ale o pomysły i sugestie powinien też zwracać się do swoich pracowników; kilku ludzi może wygenerować więcej twórczych pomysłów, jeśli pracują nad czymś razem, niż jeśli każdy z nich pracuje indywidualnie. Nawet, jeśli podejmuje się decyzje samemu warto przed jej powzięciem posłuchać (poszukać) przeciwstawnych opinii, aby spojrzeć na problem z innej perspektywy.

Współczesny menedżer powinien stawać się dobrym partnerem, a nie tylko być przełożonym. Powinien też zdawać sobie sprawę, że nie ma partnerstwa bez autorytetu i że autorytet musi utrzymać równowagę między zaufaniem do personelu a koniecznością kompetentnego decydowania. Zaufanie jest wynikiem uczciwych stosunków z pracownikami, zaś kompetentne decydowanie rezultatem posiadanej wiedzy menedżerskiej, intuicji i wyobraźni. Kto chce osiągać sukcesy w kierowaniu musi zdobyć zaufanie pracowników, a zdobędzie je tym łatwiej, jeśli będzie przy ich pomocy podejmował rozsądne decyzje.

Proces decydowania jest zazwyczaj procesem trudnym wymagającym rzetelnej wiedzy, informacji, wyobraźni i intuicji, a także kultury myślenia. Jest on trudny szczególnie wówczas, gdy problemy decyzyjne dotyczą kształtowania przyszłości, kiedy menedżer musi planować przyszłość swoją i swojej firmy możliwie dokładnie i na wiele lat, musi przewidywać, oceniać przyszłe wydarzenia i przygotowywać warianty postępowania na różne ewentualności, a do tego jeszcze wybierać najsprawniejsze sposoby osiągnięcia celów. Rozwiązywanie tych problemów wymaga podejścia kreatywnego i nowatorskiego, a zwłaszcza wiarygodnej wizji (scenariusza) przyszłych zmian w otoczeniu, opierających się na prognozach sporządzanych według zasad rachunku prawdopodobieństwa i heurystyki i umożliwiających menedżerowi tworzenie układu wirtualnego, tj. o większym potencjale niż obecnie dysponuje,

biorąc pod uwagę różne formy współpracy i elastyczne wykorzystanie możliwości<sup>61</sup>.

Proces decydowania dotyczący przyszłości firmy polega na dokonywaniu wyborów istotnych dla jej życia i rozwoju. Przyszłość zaś nigdy nie jest pewna i nie da się dokładnie przewidzieć, co najwyżej można formułować jakieś wirtualne otoczenie firmy, tj. możliwe do zaistnienia, bądź spodziewane według obliczeń prawdopodobieństwa. Menedżer większość poważnych decyzji musi podejmować w stanie niepewności. Oznacza on sytuację, w której podejmujący decyzje nie zna wszystkich możliwości wyboru, ryzyka związanego z każdą z nich ani ich możliwych konsekwencji.

Decyzje strategiczne nie mogą być więc podejmowane na zasadzie zwyczajnego „rozwiązania problemu”, gdyż w ich przypadku zadaniem ważnym i trudnym nie jest wcale znalezienie właściwej odpowiedzi, lecz właściwego pytania o przyszłość firmy.

Są to decyzje wyjątkowo trudne, gdyż wymagają od menedżerów dostrzegania i rozumienia kwestii strategicznych. Wymaga się od nich aby odznaczali się nawet „ogromnym instynktem”, „zdolnością dostrzegania zależności”, „intuicyjnym wyczuwaniem przemian w branży”, by wytwarzali „zbiorową intuicję”, która pozwoli szybko i trafnie reagować na pojawiające się zagrożenia i okazje<sup>62</sup>.

Decyzje strategiczne odznaczają się następującymi cechami<sup>63</sup>:

- Decyzje strategiczne dotyczą celu (celów) i zakresu działalności całej organizacji. Przesądzają o tym, czym organizacja ma być i jak wyglądać w przyszłości.
- Decyzje te większym stopniu niż inne (taktyczne i operacyjne) uwzględniają wpływ otoczenia, w którym organizacja funkcjonuje. Mają zapewnić

---

<sup>61</sup> Por. J. Penc, *Wczesne ostrzeżenie w strategii przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 1994, nr 4, s. 53 – 60.

<sup>62</sup> K.M. Eisenhardt, *Podejmowanie decyzji strategicznych*, „Zarządzanie na Świecie” 1999, nr 6, s. 26 – 30.

<sup>63</sup> J. Supernat, *Tezaurus kierownictwa, Kolonia Ltd.*, Wrocław 2000, s. 460 – 461.

odpowiedniość między rodzajem i zakresem działalności organizacji i na przykład okazjami i zagrożeniami, jakie występują w jej otoczeniu.

- Decyzje te łączą rodzaj i zakres działalności organizacji z jej już istniejącymi lub potencjalnymi możliwościami.
- Decyzje te mają istotny wpływ na sposób rozmieszczenia i wykorzystania zasobów (ludzkich, rzeczowych, finansowych i innych) organizacji.
- Decyzje te w porównaniu z innymi decyzjami, mają znacznie dłuższy horyzont czasowy. Są decyzjami długookresowymi, które przesądzają o sukcesie organizacji w długim okresie czasu.
- Decyzje te są zwykle kompleksowe. Z jednej strony wpływa na nie wiele czynników z zewnątrz i z wewnątrz organizacji, a z drugiej same rodzą wiele następstw, w tym w postaci decyzji taktycznych i operacyjnych podejmowanych w celu ich realizacji.

Decyzje strategiczne są decyzjami programującymi przyszłość firmy. Są to decyzje „szczytowe” (top decisions), podejmowane na najwyższym szczeblu zarządzania. Z uwagi na kompleksowość, złożoność i rozpiętość w czasie problemów, które rozwiązują, mają charakter bardziej ogólny i koncentrują się głównie na relacjach firmy z otoczeniem. Ich motywem jest zwykle pragnienie (wsparte możliwościami intelektualnymi i finansowymi) przekroczenia ograniczeń narzucanych przez aktualnie zajmowany rynek, a także chęć ograniczenia ryzyka działalności w nowej jego konfiguracji. One właśnie przesądzają w ostateczności o przyjęciu danej opcji strategicznej i o sukcesie organizacji w dłuższym przedziale czasu, a także tworzeniu krytycznych czynników tego sukcesu (strategic factors). Ich znaczenie wynika także z tego, że zapewniają firmie tzw. zgodność strategiczną (strategic fit), tj. zgodność między jej strategią a przyszłymi zasobami w postaci ludzi, technologii, kapitału i wyposażenia i wkomponowania w ten układ zmian, aby jej ogólna sprawność uległa zwiększeniu. Jest to bardzo ważne, ale trudne zadanie, gdyż nie można ustalić dokładnie jakie posunięcia strategiczne będą sprzyjać optymalizacji tego układu, a poza tym decydenci popełniają pewne błędy typowe dla myślenia strategicznego. Błędy te pokazuje tabela 5.4.

Tabela 5.4 Wypaczenia poznawcze a decyzje strategiczne

Etapy procesu decyzyjnego	Wypaczenie poznawcze	Skutki
Formułowanie celów i określenie problemu	Zakotwiczenie: decydent jest przywiązany do początkowego sądu i mało wrażliwy na informacje nowe oraz odmienne	- Nieostrzeżenie sygnałów i rozbieżności
	Eskałowanie zaangażowania: decydent angażuje się w działanie, dopóki nie osiągnie zamierzonych efektów	- Minimalizacja rozbieżności - Nierewidowanie strategii
	Rozumowanie przez analogie: decydent przenosi znane mu przypadki proste na bardziej skomplikowane	- Nadmierne upraszczanie problemu - Nieodpowiednia strategia
Tworzenie wariantów rozwiązań strategicznych	Koncentrowanie się na jednorazowym rozwiązaniu preferowanym przez decydenta: decydent dostrzega tylko korzyści rozwiązania, które preferuje korzyści, a w innych dostrzega tylko wady	- Niewiele rozwiązań branych pod uwagę - Przedwczesne odrzucanie - Niedostateczne przeanalizowanie preferowanego rozwiązania
Ocena i selekcja rozwiązań	Falszywe wyobrażenia: decydent dokonuje fałszywego uogólnienia wcześniejszych prób, doświadczeń, przypadków	- Zła ocena konsekwencji rozwiązania
	Iluzja kontroli: decydent przecenia poziom swojej kontroli nad biegiem zdarzeń	- Zła ocena ryzyka
	Obniżenie wartości rozwiązań nie w pełni opisanych	- Przedwczesne odrzucanie rozwiązań

Źródło: *Strategor, Zarządzanie firmą, PWE. Warszawa 1997, s. 450.*

Złe decyzje strategiczne mogą prowadzić do strategicznego zaniedbania (strategic failure), jeśli nie zapewnią spójności między strategią, technologią, strukturą i procesami, jeśli nie wygenerują kompetencji potrzebnych dla pozyskania przez firmę bardziej bezpiecznej pozycji.

Decyzje strategiczne mają więc fundamentalne znaczenie dla każdej organizacji, określają one zasadniczo sukces lub niepowodzenie. „W końcu decyzje strategiczne kształtują osobowość konkurencyjną firmy, jej kolektywne zrozumienie tego w jaki sposób zamierza one odnieść sukces w otoczeniu konkurencyjnym”<sup>64</sup>.

Decyzje strategiczne mogą mieć charakter transgresyjny, w przypadku dokonywania przełomowych reform (np. tzw. twórcza destrukcja w Polsce) czy opracowywania strategii obmyślanych (deliberate strategies), formułowanych świadomie, przedsiębiorczych, wprowadzających radykalne zmiany w organizacji (zmiana warunków działania, adaptowanie się do nowych

<sup>64</sup> F. Krawiec, *Strategiczne myślenie w firmie, Difin, Warszawa 2003, s. 206*

możliwości, wyprzedzanie konkurentów itp.). Transgresja oznacza przekraczanie jakiejś granicy, wykraczanie poza granice przeszłych osiągnięć, zmiany, których struktury nie da się poznać, odwołując się do wcześniejszych doświadczeń. W odniesieniu do procesu decydowania oznacza on rozwiązywanie problemów wyjątkowych, niepowtarzalnych, słabo zdefiniowanych, mających charakter indeterministyczny. Tych problemów nie da się rozwiązać odwołując się do przeszłych doświadczeń i nie da się określić a priori jakie konkretne wynikają z nich konsekwencje (trudno przeprowadzić symulację w warunkach laboratoryjnych).

Decyzje transgresyjne muszą jednak zasadzać się na wysokim subiektywnym prawdopodobieństwie realizacji celu i jego poparcia ze strony społeczności firmy, muszą uwzględniać przezorność strategiczną decydenta, będącą stanem umysłu poszukującego alternatyw dla stanu istniejącego, ale też świadomego konsekwencji realizacji wybranej alternatywy i ewentualnego jej niepowodzenia. Decyzje transgresyjne mają zawsze swoje strategiczne granice działania, (społeczne, ekonomiczne, etyczne). Te granice (strategic boundaries) powinny określać możliwy stopień transgresji i sposoby działania akceptowane przez społeczeństwo (załogę przedsiębiorstwa) świadome strategicznej niepewności, bądź zagrożeń dla wybranej strategii (koncepcji działania). Przekroczenie tych granic może prowadzić, jak w przypadku polskich przedsiębiorstw, do wyboru najbardziej ryzykownego obszaru niepewności, który następnie staje się przedmiotem działań wyjątkowo restrykcyjnych (grasujący fiskalizm). Każda decyzja, także transgresyjna, jest bardziej racjonalna, im lepsze przyjmie się dla niej uzasadnienie i im większe rokuje ona korzyści w relacji do poniesionych kosztów i strat (wymaganych poświęceń i ograniczeń). Jeśli te korzyści są znikome albo iluzoryczne, oznacza to że część „racjonalności” została utracona i że koszty społeczne tej utraty będą wzrastać w miarę upływu czasu (strategiczna krótkowzroczność – strategic myopie).

Podjmując więc decyzje transgresyjne warto czasem zrezygnować z wysokich (nadmiernych) ambicji „wielkiego” menedżera. W świetle obserwacji przodujących w świecie państw i przedsiębiorstw(korporacji) okazuje się, że decyzje transgresyjne stają się skutecznym instrumentem kreowania sukcesu, gdy



W planowaniu strategicznym podjęcie decyzji, a więc dokonanie wyboru jakiejś alternatywy jest uwarunkowane oddziaływaniem rozlicznych sił, których nie da się ująć w racjonalnym modelu wyboru. Wybór taki jest z reguły jakościowym wyrażeniem wszystkich istotnych aspektów (systemu wartości, norm etycznych, potrzeb w zakresie ochrony środowiska itp.) z uwzględnieniem ekonomicznych kryteriów celu. Poglądowo zespół takich czynników prezentuje rysunek 5.13.

<sup>65</sup> *Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 1995, s. 413 – 416. „Jeśli chodzi o kwestie podejmowania decyzji to planowanie jest tu sposobem strukturalizowania procesu decyzji i sterowania nimi. Sposób ten jednak jest skuteczny tylko wtedy, gdy jest dopasowany do realiów konkretnego przedsiębiorstwa” (tamże, s. 443 – 444).*



Rysunek 5.13. Czynniki wywierające wpływ na wybór strategiczny

Źródło: H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s 163.

W przyszłości proces podejmowania decyzji, mimo stosowania nowoczesnej komputerowej techniki gromadzenia i przetwarzania danych, będzie jeszcze bardziej złożony i trudniejszy, bo świat wartości ludzi staje się coraz bogatszy, środowisko życia i działania zmienne i trudne do eksploracji, a liczba wyborów coraz większa. Dotyczy to zarówno osobistych decyzji człowieka związanych z jego indywidualnymi wyborami, jak i decyzji instytucjonalnych związanych z zarządzaniem organizacjami, gdzie decyzja polega na określonym zastosowaniu zasobów, którymi organizacja dysponuje i które może wykorzystać dla osiągnięcia założonych celów, biorąc pod uwagę konkurencyjność ich zastosowań i zmienne potrzeby rynku, a także możliwe zmiany w ich rentowności.

## **Rozdział VI**

### **Formułowanie i wybór strategii firmy**

#### **1. Istota strategii, jej rodzaje i zasady formułowania**

Każde przedsiębiorstwo powinno dążyć do takiego rozwijania i wykorzystania wszystkich swoich zasobów, by miało możliwie dostatnią, pewną i długotrwałą egzystencję, pomagając przy tym otoczeniu swego działania, w które jest ono wbudowane i z którym pozostaje w dynamicznej interakcji. Przedsiębiorstwo chcąc dobrze prosperować musi dążyć do osiągnięcia własnych korzyści (zysk, rentowność, reputacja), pozyskiwać nowe umiejętności i poszukiwać ciągle sposobów ich najlepszego wykorzystania, ale musi też kierować się pewną wrażliwością na dobro wspólne, gdyż jest ono podporządkowane społeczności, której jest organiczną częścią. W swoim działaniu, obecnym i przyszłym powinno postępować zgodnie z zasadami ekonomii i prakseologii (efektywnie i sprawnie), ale też etycznie i moralnie, ponieważ w ten sposób czyni ono najlepszy użytek z dostępnych zasobów i możliwości, które stwarza mu społeczeństwo i umacnia dzięki temu podstawy swej egzystencji. Powinno więc ono tak programować swój przyszły rozwój, by w pozyskiwaniu większego zysku i rentowności przyświecał mu cel służenia interesom ogółu. Nie może też zapominać, że choć służy głównie klientom i akcjonariuszom, to najważniejszym czynnikiem produkcji i postępu są pracownicy ze swoimi zdolnościami do pracy, podejmowania inicjatywy, realizowania siebie poprzez pracę i aktywność zawodową i że im należą się szczególne profity. Dlatego też menedżerowie, patrząc w przyszłość i dostrzegając nowe możliwości dla firmy, powinni dążyć do doskonalenia jej wyróżniających zdolności (w tym osobowych) i kreowania jej sukcesu ekonomicznego, ale także wносить znaczący wkład do tworzenia nowoczesnego, zdrowego ekonomicznie i moralnie oraz dobrze zorganizowanego społeczeństwa<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> J.Penc, *Kryteria etyczne w postępowaniu menedżera*, „Społeczeństwo” 1999, nr 4, s. 727-245.

Nie powinni się zbyt sugerować regulacyjną rolą tzw. niewidzialnej ręki rynku (*invisible hand of the market*), albowiem wszystko, co się samoczynnie rozwija w organizacji, to tarcia, bałagan i niekompetencje, wszystko inne zaś wymaga udziału światłego umysłu i serca. Powinni zatem, wykorzystując naturalnie mechanizm rynkowy, tworzyć przestrzeń dla rozwoju swoich organizacji i warunki dla rozwijania całego bogactwa ludzkich możliwości. „Adam Smith – podkreślają P. Samuelson i W. W. Nordhaus – nie miał podstaw by twierdzić (...), że niewidzialna ręka kierując poczynaniami egoistycznymi jednostek działa zarazem w „interesie publicznym” (gdzie „interes publiczny” dotyczy sprawiedliwego i moralnego punktu widzenia podziału dochodu i własności). Ani Adam Smith, ani też nikt inny po 1776 roku niczego takiego nie udowodnił”<sup>2</sup>.

W trosce o lepszą przyszłość własną i swojego przedsiębiorstwa menedżerowie muszą więc rozsądnie wytyczać drogi prowadzące w przyszłość, naturalnie z poszanowaniem własnych praw i prawa do godnego życia swojego społeczeństwa. To od nich zależy w jaki sposób będą konstruować nowy porządek ekonomiczny swoich organizacji z uwzględnieniem etycznego wymiaru ekonomii, a więc przy uwzględnianiu właściwych wartości i mechanizmów działania w realizacji przyjętej misji. Instrumentem tworzenia tego porządku i poszukiwania najlepszych rozwiązań łączących zaangażowanie na rzecz efektywności z poszanowaniem fundamentalnych wartości jest strategia. Jej zadaniem jest przygotowanie przedsiębiorstwa do zupełnie nowej, przyszłej rzeczywistości. Strategię opracowuje kierownik przedsiębiorstwa. Opracować strategię przedsiębiorstwa to znaczy dokonać wyboru dziedziny działalności, w której chce być ono obecne i prosperować, określić zasoby jakie są niezbędne do jego egzystencji i rozwoju i jak te zasoby wykorzystać w służbie rynku i społeczeństwa, a zarazem dla własnych korzyści.

Termin strategia, podobnie jak zarządzanie, jest powszechnie używany i nadużywany. Termin ten pochodzi od greckich słów: *stratos*, czyli armia oraz *agein*, czyli kierować. Prowadzenie wojny i osiągnięcie w niej sukcesu zależało

---

<sup>2</sup> P.S.Samuelson, W.D.Nordhaus, *Ekonomia*, t.2. PWN, Warszawa 1996, s. 187-188.

bowiem nie tylko od męstwa i heroizmu żołnierzy, ale także od zaplanowanej koordynacji ich wspólnych działań przez dowódcę (strategos), znającego dobrze dziedzinę swego działania i biorącego aktywny udział w bitwie.

Przez całe wieki był on odnoszony do działań wojennych i oznaczał dział sztuki wojennej obejmujący przygotowanie i prowadzenie wojny, poszczególnych jej kampanii i bitew (opierały się one na taktyce, która oznacza sposób postępowania, działania według planu, mające doprowadzić do określonego celu – wygrania bitwy).

W zarządzaniu termin ten pojawił się niedawno w związku z postępującą niepewnością działań gospodarczych i rosnącym ryzykiem podejmowania decyzji. W dążeniu do zneutralizowania, a przynajmniej zmniejszenia niepewności, strategia jawi się jako narzędzie wyprzedzania oraz unikania potencjalnych zagrożeń technicznych, produkcyjnych, rynkowych, społecznych bądź innych i pomniejszania dzięki temu potencjalnego ryzyka. Jej stosowanie oznacza zorganizowanie i wykorzystanie zasobów w taki sposób, aby w wyznaczonym przez rynek i konkurencję otoczeniu organizacja mogła zrealizować swoje cele, ustrzec się od zaskoczeń i zapewnić sobie kontynuację sukcesu. Oznacza ono więc myślenie i działanie „do przodu” szukanie odpowiedzi na wyzwania przyszłości, przystosowanie firmy do sytuacji, która w istocie nie może się zdarzyć w niezmienionym kształcie, gdyż niemożliwe jest by przyszłość była prostą kontynuacją zjawisk przeszłych, czy odbiciem teraźniejszości<sup>3</sup>.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji pojęcia „strategia”. Nie istnieje obecnie jedna powszechnie akceptowana i nadająca się do zastosowania w praktyce definicja strategii. Badania dotyczące jej istoty i formułowania, a także powstające na ten temat opracowania nie spełniają jeszcze warunków „normalnej nauki”. Badania w tym zakresie są wciąż in statu nascendi, nie są jeszcze dyscypliną dojrzałą, tworząca paradygmat (sposób widzenia rzeczywistości w danej dziedzinie – wzorzec, model) w pełni użyteczny

---

<sup>3</sup> Por. P.F.Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976, s. 36-37.

i inspirujący. Opracowania z zakresu strategii mają więc charakter w dużej mierze subiektywny i stanowią tylko jedną z możliwych interpretacji.

A oto przykłady różnych definicji strategii firmy:

- Koncepcja zasadniczych celów firmy oraz jej przyszłej pozycji względem otoczenia.
- Określenie długofalowych celów i zadań przedsiębiorstwa, wybór kierunków działania oraz alokacji środków niezbędnych dla realizacji tych celów.
- Koncepcja kierunku przesuwania się po skali, na której zaznaczono obecną oraz przyszłą, czyli pożądaną pozycję firmy.
- Sprecyzowanie przyszłej pozycji danej firmy w stosunku do innych firm oraz w stosunku do rynku krajowego, bądź zagranicznego.
- Zestaw reguł decyzyjnych, jako zespół idei i konstrukcji (mniej lub bardziej spójnych), poprzez które firma rozpoznaje, interpretuje i rozwiązuje określone problemy oraz zgodnie z którymi to rozwiązaniami wybiera i podejmuje określone działania.
- Zestaw decyzji lub koncepcja działania, mająca na celu zachowanie równowagi firmy z jej środowiskiem zewnętrznym, obecnym oraz przyszłym.
- Plan, który określa zachowania się przedsiębiorstwa w przyszłości. Nie może to być jednak zwykły plan, ale uwzględniający wszystkie te elementy, które mogą mieć wpływ na końcowe powodzenie. Jest to więc taki plan, który określa drogi i środki pozwalające przedsiębiorstwu rozwijać się i osiągać wytyczone cele w możliwie najkorzystniejszych dla niego warunkach i przy zgodnej współpracy z otoczeniem.
- Zaplanowana lub rzeczywista koordynacja, w czasie lub przestrzeni, głównych celów i działań firmy; koordynacja ta umożliwia ciągłe dopasowanie firmy i jej otoczenia.
- Sztuka skutecznego gospodarczo myślenia i działania zarządczego w określonym horyzoncie czasowym. Myślenie ma prymat nad talentem i

wiedzą oraz działaniem, a wszystkie te elementy podporządkowane są skuteczności w postaci realizowanych celów organizacji. Strategia gospodarcza odpowiada na pytania: co?, jak?, komu?, w jakim czasie? I z jakim skutkiem?

- Wieloaspektowy, zintegrowany plan, który wiąże przewagi konkurencyjne firmy z wyzwaniami płynącymi z otoczenia i który jest budowany dla zapewnienia osiągnięcia głównych celów organizacji dzięki jego właściwej realizacji.
- „Plan gry”, który kierownictwo używa do uplasowania (pozycjonowania) przedsiębiorstwa na wybranym rynku, skutecznego konkurowania, zaspokajania klientów i uzyskania oczekiwanych wyników ekonomicznych.
- Nadrzędny i integracyjny plan, określający korzyść firmy w związku z oczekiwaniami i wyzwaniami otoczenia.
- Szeroki program wytyczania i osiągania celów organizacji, reakcja organizacji w czasie na oddziaływanie jej otoczenia.
- Plan roztropnych działań w biznesie i polityce.
- Plan wykorzystania i alokacji będących do dyspozycji zasobów w celu zmodyfikowania przewagi przedsiębiorstwa.
- Sposób w jaki przedsiębiorstwo zamierza realizować swoją misję; jest to procedura osiągania sukcesu.
- Proces determinujący misję organizacji, ostrzegający i dostosowujący ją do zmian w otoczeniu, a także identyfikujący jej kompetencje.
- Sposób w jaki przedsiębiorstwo stosuje swoje obecnie istniejące siły, by sprostać zmianom zachodzącym w otoczeniu, realizując przy tym własne cele.
- Program najważniejszych działań długookresowych, niezbędnych do utrzymania się na rynku firmy lub jej samodzielnych części.

- Plan lub wzór, który integruje w organizacji główne cele, obowiązujące polityki i logiki postępowania całości.

Zaprezentowane tutaj interpretacje strategii nie zawsze oddają w sposób właściwy jej istotę. Większość z nich wywodzi się z „klasycznego” jej określenia przez A.D. Chandlera, według którego strategia to proces „określenia długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji środków koniecznych dla zrealizowania tych celów”<sup>4</sup>.

Strategia jest oczywiście procesem, ale nie jest planem. Każde bowiem działanie zmierzające do stworzenia czegoś (jakiegoś stanu) jest procesem. Proces to przebieg następujących po sobie, powiązanych przyczynowo zmian stanowiących kolejne stadia, etapy rozwoju czegoś, przebieg jakiegoś działania, rozwijanie się czegoś w czasie. Plan natomiast to program zadań w jakiejś dziedzinie, sekwencyjny rozkład konkretnych czynności koniecznych do realizacji jakiegoś przedsięwzięcia w określonym czasie, układ konkretnych czynności przyjętych do wykonania (czynności, które mają być wykonane w określonym czasie).

Strategia więc to nie plan, lecz koncepcja działania (projekt, pomysł rozwiązania czegoś, pomysł na „przyszłość”, zamierzony „plan” działania, postępowania), to sformułowany i logicznie uzasadniony pomysł na perspektywiczny rozwój firmy i skuteczność jej działania na rynku ( otoczeniu), zawierający zasadnicze cele, kierunki działania i pakiet (zestaw środków do rozwiązywania określonej grupy problemów) środków dla ich realizacji, Strategia zatem to koncepcja działania zawierająca zasadnicze cele, istotne z punktu widzenia długofalowej egzystencji firmy i jej przyszłej pozycji względem otoczenia oraz zestaw środków potrzebnych dla ich urzeczywistnienia w wyznaczonym czasie, przy założeniu elastycznej jej reakcji na płynące z zewnątrz sygnały.

---

<sup>4</sup> A.D.Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1972, s. 13

Aby taka koncepcja powstała potrzebne są wielostronne zabiegi analityczne i prognostyczne dokonywane z dużym znawstwem rzeczy (wiedzy) i dzięki zaangażowaniu wyobraźni i intuicji<sup>5</sup>.

Strategia jako koncepcja działania organizacji w otoczeniu w dłuższym okresie czasu stanowi podstawę do opracowania planu strategicznego, będącego sekwencyjnym układem konkretnych zadań przyjętych do wykonania w ciągu określonego (zwykle dłuższego) czasu, czyli przedstawiającego realizację zamierzeń zawartych w strategii. Właśnie formułowanie strategii kończy się opracowaniem i przyjęciem planu strategicznego.

Strategia (działania) przedsiębiorstwa jest więc jakąś grą o jego przyszłość, zawierającą pewne reguły postępowania, dzięki którym grający (kierownictwo przedsiębiorstwa) wybiera i podejmuje określone działania, aby zwiększyć prawdopodobieństwo uzyskania pożądanych rezultatów, tj. zapewnienia swojej firmie korzystnej pozycji na rynku i wśród konkurentów przy zachowaniu rentowności swoich kapitałów i równowagi względem otoczenia. Aby taką grą można było skutecznie prowadzić, trzeba sobie koniecznie stworzyć wizję strategiczną, tj. w miarę realny obraz tego jaka może być strategia firmy w przyszłości w stosunku do rynku i konkurentów, w jaki sposób zmieni się w przyszłości sektor działania firmy, jakie będą potrzebne produkty i usługi, przedsięwzięcia inwestycyjne, działania marketingowe, technologia, kwalifikacje, organizacja, kultura firmy, logistyka itp. Wizja powinna stanowić możliwy do zaistnienia przyszły stan firmy, jej potencjału i pozycji w nowym otoczeniu. Ona też powinna określać zasadnicze cele przedsiębiorstwa i kierunki wykorzystania jego zasobów i umiejętności. Na jej podstawie powinna być budowana strategia uzasadniająca słuszność tych celów i wyboru kierunków alokacji oraz wykorzystania posiadanych zasobów. Strategia z kolei powinna być podstawą dla dokonania akceptacji tych celów i doboru środków i metod ich osiągnięcia, czyli planowania strategicznego (tworzenia architektury przyszłości przedsiębiorstwa). Oznacza ono przełożenie założeń strategii na język

---

<sup>5</sup> M. Bratnicki, *O tworzeniu strategii przedsiębiorstwa oraz jeszcze, "Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 1997, nr 5, s. 12*



planistyczny, tj. projektowania bliższej i dalszej przyszłości przedsiębiorstwa dzięki stworzeniu odpowiedniego potencjału możliwości.

Dobrze opracowana strategia powinna wytyczać drogę, którą firma chce kroczyć i stale ją doskonalić. Powinna ona odpowiedzieć na pytanie o konkretne możliwości działania, przewidywanie zmiany, środki potrzebne do realizacji zadań i ich alokację oraz pozycję firmy w przyszłości.

Innymi słowy: powinna być ona odpowiedzią na przyszłe szanse otwierające się w otoczeniu, a zatem opierać się na wizji przyszłości przedsiębiorstwa, a nie na jego obecnej pozycji<sup>6</sup>.

Istota takiej strategii (skutecznej, wygrywającej) polega więc na tym, że tworzy ona unikalność firmy i pozwala jej partnerom oraz własnym pracownikom odróżnić ją w sposób wyraźny od innych, działających w tym samym sektorze. Inaczej mówiąc – to wyraźne określenie tożsamości przedsiębiorstwa (corporate identity) bez względu na przedmiot i charakter działania. Zdaniem K. Oblója na stworzenie takiej strategii składają się cztery zasadnicze elementy: domena działania, która określa, gdzie i komu przedsiębiorstwo zamierza sprzedawać swoje wyroby lub usługi, przewaga strategiczna (silna strona działalności), cele do osiągnięcia (określają co w kolejnych okresach chce firm osiągnąć) oraz funkcjonalne programy działania będące przełożeniem założeń strategii na konkretne działania na każdym stanowisku pracy, na codzienne zachowanie każdego pracownika. Prezentuje je tabela 6.1.

Podstawą do opracowania strategii jest zawsze określenie celów firmy i zapoznanie z nimi wszystkich pracowników, gdyż tylko powszechne orientowanie się na cele z zachowaniem ich hierarchii może przyczynić się do sukcesu i tylko wówczas można poznać, co jest niewłaściwe, jeśli wiadomo do czego przedsiębiorstwo dąży. Przedsiębiorstwo bez celów jest jak statek bez steru.

---

<sup>6</sup> A.Bhide, *Rozwój firmy: zadania i obowiązki szefa*, „*Manager*” 1998, nr3, s. 47.

Cele powinny wynikać bezpośrednio z misji firmy (obietnica wyrażona w kategoriach rynkowych), a także z możliwości i ograniczeń (zagrożeń) stwarzanych przez otoczenie, na podstawie których formułuje się wizję firmy pokazującą sytuację, w jakiej ma się ona znaleźć po wielu latach (jaka ma być jej przyszłość)<sup>7</sup>. Cele powinny być określone jasno i wyraźnie oraz zgodnie z etyką i społeczną racjonalnością gospodarowania. W każdym przypadku powinny być one realne, tzn. powinny wynikać z dobrze oszacowanych możliwości i reagowania firmy na trudne lub wręcz niemożliwe do przewidzenia zjawiska i procesy zewnętrzne.

Tabela 6.1. Elementy strategii firmy

Podstawowe elementy	Znaczenie dla firmy
1. Domena działania	Określa ona gdzie i komu firma zamierza sprzedawać swoje wyroby lub usługi. Można przyjąć, że każdy klient, który płaci jest dobry. Jest to rozsądna strategia przetrwania, ale nie długofalowego rozwoju. Firma bez własnego rynku i własnych klientów może funkcjonować sprawnie, ale tylko do czasu.
2. Strategiczna przewaga	Polega ona na tym, aby w ramach wybranej branży być bardziej atrakcyjnym partnerem niż inne firmy. Najprostszym przykładem takiej strategicznej przewagi jest unikalny patent, technologia, produkt. Przykładem strategicznej przewagi jest wyrobiona marka. Dzięki takiej marce na światowym rynku napojów dominuje Coca-Cola i Pepsi-Cola.
3. Cele strategiczne	Są one ważnym uzupełnieniem wyboru domeny działania i strategicznej przewagi nad konkurentami. Określają co konkretnie firma chce osiągnąć w kolejnych okresach. Są niczym kamienie milowe na drodze, którą wytyczono (dokąd zdążamy) oraz decyzją dotyczącą strategicznej przewagi (jak walczyć z konkurencją).
4. Funkcjonalne programy działania	Są one przełożeniem strategii na konkretne działania na każdym stanowisku pracy na codzienne zachowania każdego pracownika. Skuteczne programy działania mają trzy aspekty: 1. Określają co i kto, kiedy będzie robił i w jaki sposób wiąże się to z globalną strategią firmy. Łączą one bieżące zarządzanie ze strategiczną przyszłością. 2. Zakładają stałą konieczność poprawy, usprawnienia. Nie ma stanów doskonałych i zawsze można jeszcze coś poprawić. 3. Programy obejmują całość funkcjonowania firmy. Dla każdego obszaru funkcjonowania firmy trzeba przygotować programy działania ze ściśle określonym czasem realizacji, kryteriami oceny oraz budżetem przewidywanych dochodów i wydatków.

Źródło: opracowano na podstawie: K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 33 – 36.

<sup>7</sup> Por. R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa 1996, s. 128-137.

Firma powinna mieć cele o różnych horyzontach czasowych i zakresach odpowiedzialności, przy czym cele strategiczne, długofalowe powinny koordynować pozostałe (krótko i średniookresowe). Oczywiście cele nawet długookresowe, nie mogą być traktowane jako niezmiennie, lecz powinny być dostosowane do warunków zmieniającego się otoczenia<sup>8</sup>. Poza tym nie mogą mieć one charakteru deklaracji, lecz konkretnych zamierzeń poprawiających pozycję przedsiębiorstwa. Tak określone cele - cele rzeczywiste powinny być przed konkurencją ukrywane. Cele te należy:

- kształtować dla całego przedsiębiorstwa, co oznacza, że nie powinny być one sumą celów poszczególnych jego działów, lecz wynikiem potrzeb całego systemu, zaś cele działów powinny wynikać ze strategii przedsiębiorstwa i nie powinny być ze sobą sprzeczne;
- formułować operacyjnie, tzn. każdy oddzielnie, gdyż bez tego nie jest możliwa kontrola ich realizacji;
- formułować wyczerpująco i realnie oraz uaktualniać stosownie do wykrywanych zmian w otoczeniu (na rynku);
- hierarchizować i nadawać priorytety tzn. określać ich wartość i ważność w stosunku do innych celów, a także uszeregować je według terminów realizacji.

Osiągnięcie celów jest warunkiem realizacji strategii. Dlatego też cele muszą być bardzo dobrze sformułowane. Są one bowiem podstawowymi deskryptorami zachowań firmy. Zachowania te będą na tyle strategiczne, na ile strategiczne będą ich cele<sup>9</sup>.

Po ustaleniu celów (hierarchii celów) należy opracować konkretny program działania, a więc wytyczyć główne kierunki i porządek działania (priorytety, środki, sposoby, powiązania itp.), zgodnie z ogólną opcją strategiczną. Program ten powinien pokazywać konkretne drogi rozwoju i

---

<sup>8</sup> Cele strategiczne są determinowane często przez warunki zewnętrzne, jak np. polityka przekształceń strukturalnych, prywatyzacja, ochrona środowiska itp. (Por. Perechuda, Zarządzanie organizacjami. Metody, techniki, procedury, „Leopoldinum”, Wrocław 1997, s. 111-112

<sup>9</sup> Por. Zarządzanie strategiczne, praca zbiorowa, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1997., 61.

możliwości realizacji celów, jakie stwarza otoczenie oraz środki, jakie są i będą potrzebne aby osiągnąć sukces. Powinien on uwzględniać wyniki przeprowadzanych analiz zwłaszcza analizy SWOT, która pozwala ocenić sytuację strategiczną firmy, oraz wskazania prognozy popytu rynkowego. Prognoza taka jest niezbędna, gdyż firma musi zapewnić sobie tzw. rynkową orientację budowanej strategii, która faktycznie staje się koncepcją jej sprawnego działania na rynku, uwzględniającą perspektywiczne zmiany rynku i otoczenia, wskazującą cele, środki i sposoby realizacji<sup>10</sup>.

W celu sporządzenia takiej prognozy należy:

- zdefiniować rynek dostatecznie szeroko, uwzględniając wszystkich potencjalnych odbiorców końcowych w celu określenia jego skali, tj. obszaru, na którym znajdują się i mogą się znajdować nabywcy produktów i usług;
- podzielić ogólny popyt w danej gałęzi (w której przedsiębiorstwo działa) na segmenty (np. na podstawie grupy klientów, rodzajów sprzedaży) i określić korzystne (atrakcyjne) dla siebie segmenty (obszary działania);
- ocenić atrakcyjność branży i określić jej możliwy stan i rozwój w przyszłości, biorąc pod uwagę takie czynniki jak zmiany technologiczne, produkty zastępcze, politykę rządu i konkurencję zagraniczną (zwłaszcza unijną);
- ocenić własną pozycję na rynku wobec głównych konkurentów (także potencjalnych), biorąc pod uwagę ważne dla danego segmentu rynku czynniki, jak chłonność i stabilność popytu, cena, rozmiar i warunki sprzedaży, wielkość zamówień, jakość, serwis, częstotliwość zakupów itp.;
- przewidzieć siły napędowe popytu w każdym segmencie i określić możliwe zmiany i ich prawdopodobny wpływ na sytuację rynkową przedsiębiorstwa i konkurencji;

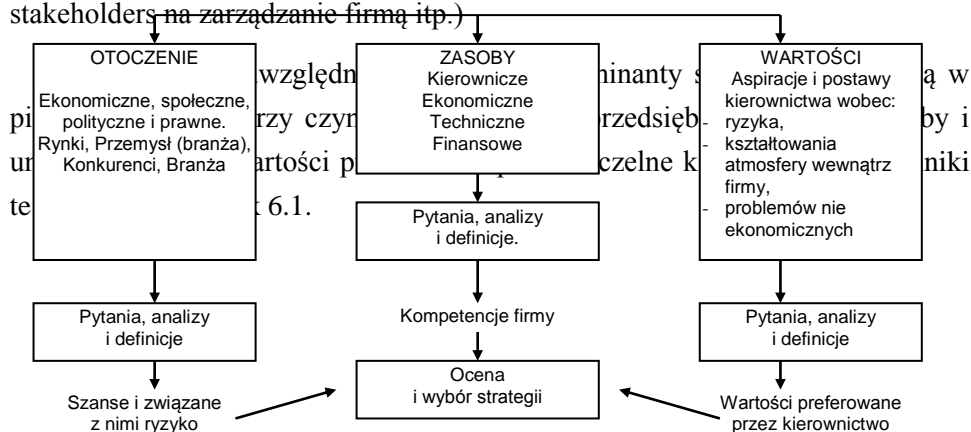
---

<sup>10</sup> Por. A. Pomykański, *Strategia przedsiębiorstwa*, ZN PŁ „Organizacja i Zarządzanie” 1996, z. 26, s. 5-16.

- określić stopień zaspokojenia przez przedsiębiorstwo potrzeb konsumentów na danym rynku i oszacować wielkość potrzeb niepokrytych, które będzie można zamienić na „zyskowe sposobności rynkowe”;
- przeprowadzić analizę ryzyka dla określenia stopnia niepewności związanej ze sporządzaną prognozą, a także określenia wzrostu rynku.

Program uwzględniający cele, obecny i przyszły potencjał firmy, szanse i zagrożenia dla przyszłych działań w otoczeniu oraz środki realizacji tych celów a także kierunki jej rozwoju staje się strategią.

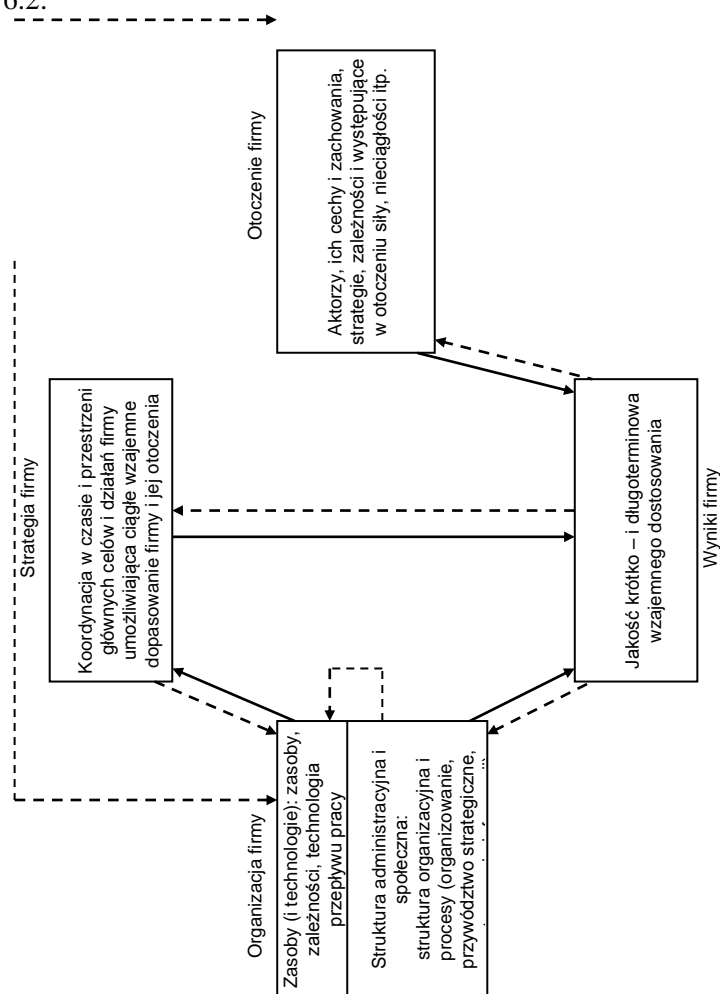
Firma może stosować różne podejścia do formułowania swojej strategii, zależnie od swoich zdolności strategicznych i charakteru (potencjału) otoczenia, w tym głównie konkurencyjnego. Zdolności strategiczne (strategic abilities) oznaczają posiadanie pewnych szczególnych cech i właściwości, pozwalających firmie kształtować swoją przyszłość w sposób racjonalny i uporządkowany (np. posiadanie wyjątkowej pozycji w danym segmencie rynku, posiadanie silnych strategicznych jednostek biznesu, kultury innowacyjnej, potencjału dobrej reputacji, możliwości wejścia w alianse strategiczne, korzystnego wpływu stakeholders na zarządzanie firmą itp.)



Rysunek 6.1. Kluczowe determinanty strategii przedsiębiorstwa

Źródło: J. Jeżak, *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1990, s. 133.

Musi też uwzględnić podstawowe interakcje zachodzące między organizacją, otoczeniem i strategią (rezultatami strategii). Relacje te prezentuje rysunek 6.2.



- ▶ Reakcje wskazane przez perspektywę mechanistyczną (statyczną, linearną – myślenie logiczne)  
 - - - - -▶ Reakcje wskazane przez perspektywę organiczną (dynamiczną, wieloaspektową – myślenie organiczne)

Rysunek 6.2. Model OSEP (otoczenie – strategia – wyniki)

Źródło: M. Farjoun, *Towards an Organic Perspective on Strategy*, „Strategic Management Journal” 2002, nr 6, s. 573.

W tworzeniu strategii gwarantującej sukces przedsiębiorstwa w coraz bardziej skomplikowanej przyszłości nie ma uniwersalnych recept, godnych polecenia każdemu przedsiębiorstwu. Liczni naukowcy i konsultanci jako główną, a częściowo jedyną receptę polecają skupienie uwagi na kluczowej dziedzinie działalności, a jeśli to zawodzi proponują dywersyfikację, radykalną reorganizację (reengineering) i podnoszenie zysków akcjonariuszy (aby zadowolili się spekulanci giełdowi)<sup>11</sup>.

Doświadczenia z praktyki wskazują, że firmy tworząc strategię mogą stosować trzy podejścia: pozycyjne, zasobowe i tzw. prostych zasad. Podejścia te prezentuje tabela 6.2.

Tabela 6.2. Różne podejścia do strategii

	Podejście pozycyjne	Podejście zasobowe	Podejście prostych zasad
Logika strategii	Zdobądź pozycję	Rozwijaj zasoby	Szukaj okazji
Kroki strategiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zidentyfikuj atrakcyjny rynek</li> <li>- Zajmij pozycję, którą można obronić</li> <li>- Okop się i broń swoich pozycji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Określ wizję</li> <li>- Buduj zasoby</li> <li>- Wykorzystuj zasoby na różnych rynkach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bądź tam, gdzie jest zamieszanie</li> <li>- Ruszaj się</li> <li>- Łap okazję</li> <li>- Zakończ mocnym akcentem</li> </ul>
Strategiczne pytania	Gdzie powinniśmy być ?	Czym powinniśmy być ?	Jak powinniśmy postępować ?
Źródło przewagi	Unikalna, wartościowa pozycja ze ściśle zintegrowanym systemem działań	Unikalne, wartościowe, trudne do podrobienia zasoby	Kluczowe procesy i unikalne proste zasady
Najlepiej sprawdza się w przypadku:	Wolno zmieniających się, dobrze ustrukturalizowanych rynków	Średnio zmiennych, dobrze ustrukturalizowanych rynków	Szybko zmieniających się, wieloznacznych rynków
Okres trwania	Ciągła	Ciągła	Nieprzewidywalna

<sup>11</sup> E. Sutter, *Dynamika otoczenia a zarządzanie*, „Zarządzanie na Świecie: 1996, nr 4, s. 20-21

przewagi			
Ryzyko	Trudno jest zmienić pozycję, gdy zmieniają się warunki	Firma może okazać się zbyt wolna w budowaniu nowych zasobów gdy zmieniają się warunki	Menedżerowie będą mieli wątpliwości czy angażować firmę w nowe przedsięwzięcia
Cel	Zyskowość	Długoterminowa dominacja	Wzrost

Źródło: K.M. Eisenhard, D.N. Sull, *Strategy as Simple Rules*, „Harvard Business Review” 2001, nr 1, s. 109.

W przedsiębiorstwie powinny być formułowane trzy rodzaje strategii<sup>12</sup>.

1. Globalna strategia przedsiębiorstwa. Polega ona głównie na:
  - wyborze dziedzin działalności gospodarczej, w których przedsiębiorstwo chce uczestniczyć oraz ustaleniu tych dziedzin, którymi nie jest zainteresowane;
  - pozyskaniu zasobów i ich alokacji pomiędzy poszczególne rodzaje działalności;
  - skoncentrowaniu swych zasobów i umiejętności na rozwoju już posiadanych oraz nowych rynków i produktów;
  - zmniejszeniu ryzyka działania a zwiększeniu szans wykorzystania swoich wyróżniających zdolności.
2. Strategie poszczególnych obszarów działalności przedsiębiorstwa. Polegają one głównie na:
  - określeniu zakresu danego obszaru działalności gospodarczej;
  - wyborze pożądanej przewagi konkurencyjnej;
  - określeniu sposobu działania w danej branży lub segmencie rynku.
3. Strategie funkcjonalne. Polegają one głównie na:

---

<sup>12</sup> L.Garbarski, I.Rutkowski, W.Wrzosek, *Marketing, PWE, Warszawa 2000, s. 576-577.*

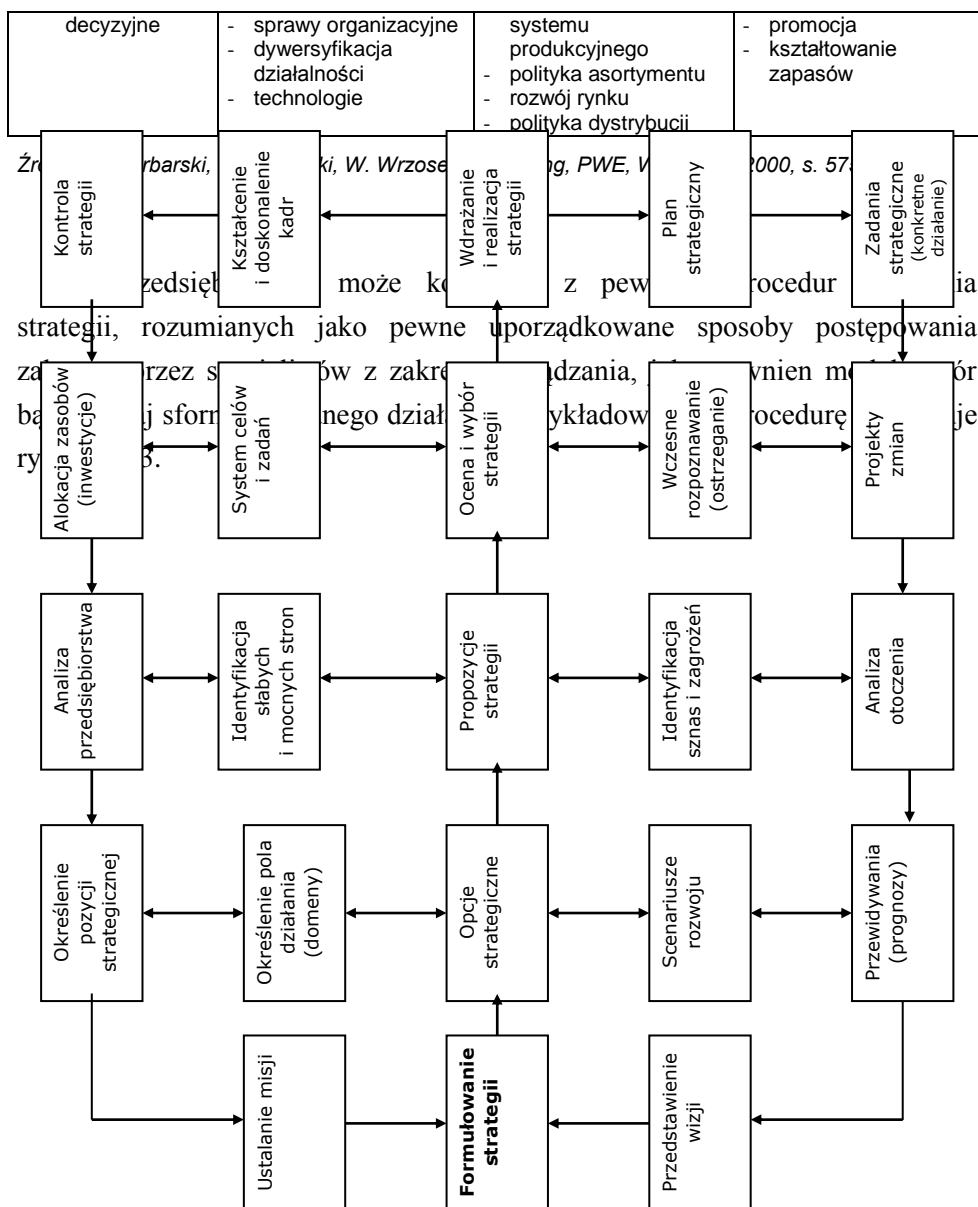


- określeniu, w jaki sposób dana funkcja (np. marketing, finanse itp.) ma sprzyjać uzyskaniu przewagi konkurencyjnej (tj. ustaleniu zasad realizacji tej funkcji);
- integracji i koordynacji danej funkcji z innymi funkcjami, aby wspierały one ogólną strategię na zasadzie synergii.

Strategie te różnią się między sobą zakresem, celami i zadaniami, sposobem alokacji zasobów, źródłami przewagi konkurencyjnej oraz głównymi decyzjami. Porównanie tych strategii ilustruje tabela 6.3.

Tabela 6.3. Charakterystyka strategii przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Globalna strategia przedsiębiorstwa	Strategie strategicznych jednostek gospodarczych	Strategie funkcjonalne
Zakres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wybór, w których obszarach działalności powinno być umiejscowione przedsiębiorstwo,</li> <li>- strategia rozwoju przedsiębiorstwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wybór, które produkty i na jakich rynkach powinny być sprzedawane</li> <li>- strategia rozwoju obszaru działalności gospodarczej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- określenie rynku docelowego</li> <li>- szerokość i głębokość asortymentu</li> <li>- polityka marki produktu</li> <li>- wycofywanie produktów</li> </ul>
Cele i zadania	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zagregowane cele działalności przedsiębiorstwa (np. rozwój, rentowność, zysk na 1 akcję)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ograniczone celami przedsiębiorstwa</li> <li>- zagregowanie wokół produktów/rynków (np. wzrost sprzedaży, rentowność, przepływy gotówkowe)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ograniczone celami przedsiębiorstwa i biznesu</li> <li>- zagregowane wokół konkretnego produktu/ryнку (sprzedaż, udział w rynku, satysfakcja nabywców)</li> </ul>
Alokacja zasobów	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alokacja między obszary działalności (SJG)</li> <li>- alokacja między działy funkcjonalne pracujące na rzecz różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa (np. badania i rozwój)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alokacja między produkty/rynki w ramach danej SJG</li> <li>- alokacja między działy funkcjonalne w ramach SJG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alokacja między instrumenty marketingu mix dla każdego produktu/ryнку</li> </ul>
Źródła przewagi konkurencyjnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>- głównie dzięki zasobom finansowym i ludzkim, lepszej organizacji i zarządzaniu, efektom synergetycznym</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- głównie dzięki strategii konkurowania, kompetencjom w danej SJG w stosunku do konkurentów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- głównie dzięki skutecznemu uplasowaniu produktu na rynku, wyższości jednego z elementów marketingu w stosunku do działań konkurentów</li> </ul>
Główne obszary	<ul style="list-style-type: none"> <li>- polityka finansowa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- projektowanie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- polityka cen</li> </ul>



Rysunek 6.3. Proces formułowania strategii przedsiębiorstwa

*Źródło: opracowanie własne.*

Procedury te tworzą wewnętrznie spójny oraz logiczny ciąg czynności prowadzących do powstania strategii. Opierają się one na łańcuchu sekwencji: analiza – cele strategiczne – strategie alternatywne – strategia końcowa.

W literaturze istnieje wiele różnych modeli formułowania strategii przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę sposób ich konstrukcji można je podzielić na:

- Model tworzenia strategii zamierzonej (*deliberate strategy*), w którym wizje i strategie są świadomie opracowane po to, aby przedsięwziąć bardziej dalekowzroczone niż konkurenci działania i zaadaptować firmę do nowych możliwości, jakie stwarza zmienione otoczenie. Tworzenie takiej strategii oznacza świadomy, racjonalny proces oparty na analizie i kalkulacji, który zmierza do tego, aby stworzyć nową innowacyjną strategię, odpowiadając agresywnie na przyszłe wyzwania, zagrożenia i możliwości.
- Model strategii wyłaniającej się (*emergent strategy*), w którym tworzenie strategii ma charakter inkrementalny, wynikający z procesu uczenia się firmy i tworzenia warunków, z których powstają efektywne strategie. Taka strategia wyłania się sama jako odpowiedź na zmiany zachodzące w otoczeniu i wynik ewolucji organizacji pod wpływem zmian w otoczeniu, stałego uczenia się i wprowadzania innowacji.
- Model tworzenia strategii naśladowczej (*imitate strategy*), w którym naśladuje się styl działania i zachowania wzorcowego konkurenta. Staje się on układem odniesienia przy ocenie pozycji rynkowej i sposobu zachowania się w otoczeniu oraz kreowania potencjału dla danej firmy, jej strategicznym

drogowskazem. Firma stosuje benchmarking strategiczny, który polega na stałym porównywaniu siebie z liderem branży lub innymi „doskonałymi” firmami pod względem strategii działania, obsługiwanych rynków i segmentów, poziomu inwestycji, stopy zysku, rentowności, struktury kosztów, zwrotu zainwestowanego kapitału, jakości wyborów itp. Pożądanym celem formułowania strategii jest zbliżenie się do lidera, a nawet mu dorównanie<sup>13</sup>.

Każdy z tych sposobów tworzenia strategii może być efektywny, ale każdy wymaga innego myślenia, rozumowania i postępowania, stosownie do sytuacji otoczenia zewnętrznego oraz różnych uwarunkowań wewnętrznych firmy. Ważne jest przy tym, aby myślenie zawsze poprzedzało działanie i by dążyć do wykorzystania własnych zasobów i kompetencji i tworzyć sobie wartościową pozycję za pomocą odmiennego, w stosunku do rywali, zestawu czynności.

Tworzenie strategii wyłaniającej się wymaga stałego dostosowania się firmy do zagrożeń i szans stwarzanych przez środowisko zewnętrzne, zaś zamierzonej narzuca firmie określoną logikę postępowania, by zapanować nad sytuacją, którą to środowisko stwarza. Dla wielu firm korzystne jest gdy „atakowane” są tzw. krytyczne kwestie strategiczne (critical strategic issues) jak np. zdolności innowacyjne, otoczenie technologiczne, profil produkcyjny, pozycja na rynku itp.), których rozwiązanie przyspiesza podjęcie różnych decyzji nieuchronnie kształtujących strategię organizacji. Takie postępowanie pozwala unikać przedwczesnego zaangażowania się w sztywne rozwiązania. Może być ono jednak zawodne, nieodpowiednie wobec trwałej burzliwości środowiska, a nawet może zagrozić przetrwaniu przedsiębiorstwa. Zanim bowiem firma stosująca koncepcję strategii wyłaniającej się (logicznego narastania) wprowadzi na rynek swój produkt czy usługę, może się przekonać, że została wyprzedzona przez bardziej dalekowzrocznych konkurentów, którzy wcześniej opracowali strategię zamierzoną i zaplanowali swe strategiczne posunięcia.

---

<sup>13</sup> Por. I. Penc – Pietrzak, *Strategiczne zarządzanie marketingiem, Key Text, Warszawa 1999, s. 240-252.*

Najprostsze wydaje się opracowanie strategii naśladowczej, gdyż korzysta się z gotowego wzoru. Równanie do najlepszych może być rzeczywiście efektywne, kiedy zarówno lider jak i firma naśladowująca mają podobne wizje i zmierzają w jednym kierunku. Wówczas mając rzetelne informacje o liderze można przełożyć je na założenia dające się zastosować we własnej firmie. Jednakże należy zawsze brać pod uwagę fakt, że to, co sprawdziło się w jednej firmie nie zawsze musi sprawdzić się w innej, a jeśli lider zastosuje nową, zamierzoną strategię, firma przeżyje zaskoczenie strategiczne.

Wynika z tego wniosek, że twórca strategii, dzięki profesjonalnie przeprowadzonej analizie strategicznej, własnej wiedzy i wyobraźni, musi sam dokonać funkcjonalnego strategicznego wyboru działań, które odpowiadają najlepszej jego osobistej perspektywie strategii. W praktyce te strategie nie muszą się wzajemnie wykluczać, gdyż pomiędzy nimi mieszczą się jeszcze różne strategie pośrednie<sup>14</sup>.

Projektowaną strategię, bez względu na sposób jej budowy, powinny charakteryzować następujące cechy<sup>15</sup>:

- **ciągłość**, która oznacza istnienie logicznego związku między programami działania o różnych horyzontach czasowych. Z ogólnego programu rozwoju na okres kilkunastu lat powinny wynikać plany kilkuletnie, a z nich z kolei roczne plany realizacyjne. Podział celu głównego i celów ubocznych na etapy i ich konsekwentna realizacja zapewnia osiągnięcie zamierzonych celów długofalowych.
- **kompleksowość** oznaczająca ogólnoorganizacyjny zasięg strategii, objęcie programem rozwoju wszystkich sfer, podsystemów organizacji.
- **spójność strategii** rozumiana jako merytoryczna zgodność programów rozwoju dotyczących różnych horyzontów czasowych i różnych podsystemów organizacji. Kluczowe znaczenie dla spójności strategii ma konsekwentne odnoszenie sposobów realizacji strategii i konkretnych decyzji do wcześniej sformułowanych celów i ich hierarchii. Oznacza to, że

---

<sup>14</sup> Zob. J. Supernat, *Zarządzanie strategiczne, Kolonia Limited, Wrocław 1998, s. 201-206.*

działania podejmowane przez przedsiębiorstwo powinny wynikać z przyjętej koncepcji rozwoju, być z nią zgodne co do treści, kierunku i charakteru oraz służyć jej realizacji.

- **elastyczność strategii** określająca zdolność dostosowywania tempa i sposobów rozwoju do okoliczności. Jednym z warunków zapewnienia wystarczającej elastyczności strategii jest rozważenie przez ich twórców kilku wariantów koncepcji rozwoju, równoczesne budowanie scenariuszy optymistycznych i pesymistycznych, planowanie rezerw czasu i środków, pozwalających na zatrzymanie realizacji poprzedniego i wprowadzenie nowego lub skorygowanego scenariusza rozwoju.
- **realność strategii**, czyli dostosowanie jej do aktualnych i przyszłych warunków funkcjonowania. Realność strategii zapewnia stałe badanie otoczenia, przewidywanie zmian, określanie szans i zagrożeń rozwojowych, przewidywanie pozytywnych i negatywnych skutków każdego z jej wariantów. Zależy ona też od zaangażowania w jej formułowanie przyszłych wykonawców i od pozyskania ich akceptacji.

Każde przedsiębiorstwo powinno dzisiaj budować strategię opartą na wspólnej wizji. Można ją nazwać strategią konsensusu (*consensus strategy*). Taki konsensus formułuje się wokół systemu przekonań kierownictwa i społeczności firmy i odzwierciedla intencje powszechnie w niej akceptowane. Taka strategia staje się centralną osią, wokół której obracają się pozostałe działania przedsiębiorstwa. Nadaje ona mu odrębność, wyróżnia je w dwojaki sposób: jest ono postrzegane przez otoczenie inaczej niż inne firmy w branży, a także jest ono inaczej traktowane przez własnych pracowników, gdyż daje im poczucie pewnej odrębności, poczucie właściwej tożsamości, poczucie sprawstwa i odpowiedzialności.

Tworzenie strategii staje się dzisiaj nieodłącznym elementem każdego procesu zarządzania. Menedżerowi daje ono możliwość dokładnego przewidywania efektów wprowadzanych zmian oraz określenia ilości i jakości

---

<sup>15</sup> G.Gierszewska, M.Romanowska, *Myślenie strategiczne*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 6, s. 25.

środków potrzebnych do ich realizacji, aby zapewnić swojej firmie oczekiwany sukces i utrwalić korzystną jej pozycję rynkową w przyszłości.

Projektując strategię powinno się przestrzegać pewnych zasad. Można je sformułować następująco:

1. **Formułowanie strategii w sposób prosty, niesformalizowany;** strategia musi być jasna i dostatecznie wyraźna, żeby wskazać pewne działania, a wykluczyć inne. Chodzi tutaj nie tylko o trafne wybory, ale także o ciągłe poszukiwanie najlepszych środków realizacji. Zdrowa strategia zaczyna się od przyjęcia właściwego celu. Trwałe sukcesy wynikają ze zdolności do robienia czegoś lepiej od konkurentów a także z szybkiego reagowania na korzystne okazje, które pojawiają się w otoczeniu.
2. **Koncentracja sił,** tj. skupienie osobowych, finansowych i materiałowych zasobów na realizacji celów uszeregowanych według priorytetów wynikających z oceny rynku i konkurencji. Firma powinna generalnie skupiać się na obszarach działalności, w których zajmuje czołowe miejsce na rynku lub też ma realne szanse je osiągnąć.
3. **Wykorzystanie szans w środowisku i na rynku.** Pogłębione analizy środowiska pozwalają poznać zachodzące w nim zmiany (w konkurencji) i odpowiednio wcześniej dostosować do nich przedsiębiorstwo, jego technologię, strukturę i kulturę.
4. **Orientacja na klientów.** Firma musi dążyć do zdobycia silnej pozycji na rynku lub w segmentach rynkowych, w których działa. Dlatego też musi przyjąć bezkompromisową orientację na klientów we wszystkich działach przedsiębiorstwa, dokładnie rozumieć ich potrzeby i oferować rozwiązania, które umożliwiają mu osiągnięcie wyższych obrotów lub produkowanie po niższych kosztach.
5. **Dążenie do stałych innowacji opartych na ekonomii i strukturze rynku.** W ramach planowania należy szczególnie dużo uwagi poświęcić poszukiwaniu „nowego” we wszystkich sferach działania firmy. Śledzenie zmian na rynkach, a nawet ich wywoływanie, to za mało. Działania te trzeba

uzupełniać przez doskonalenie swoich produktów, form marketingu, organizacji i zarządzania. Aby zachować zdolność konkurencyjną firma musi wykazywać co najmniej przeciętny poziom innowacyjności dla danej branży i w porę urzeczywistniać nowe rozwiązania, a nie perfekcjonizować pomysły, by późno oferować zbyt drogie wyroby.

6. **Wykorzystanie efektu synergii.** W wielu przypadkach całość to więcej niż suma jej części. Dlatego części przedsiębiorstwa i jego strategię (np. różne działy produkcji, badania i rozwój, organizację sprzedaży itp.) należy tak wzajemnie dopasować, aby powstał efekt synergii.
7. **Uzgodnienie celów i środków.** Jeśli strategia ma być owocna trzeba koniecznie skorelować środki z celami. Cele muszą być ambitne, a zarazem możliwe do osiągnięcia, gdyż te, które można zrealizować bez wysiłku, nie motywują pracowników. Oznacza to zachowanie tzw. zgodności strategicznej (strategic fit). Oznacza ona zgodność pomiędzy strategią organizacji a jej zasobami w postaci ludzi, kapitału i wyposażenia. Firma nabywając nowe biznesy lub wprowadzając nowe produkty powinna dążyć do tego, by nowe wybory i nowe czynności wkomponowywały się w już istniejące i to w taki sposób, aby osiągała ona wyższą sprawność organizacyjną.
8. **Solidne bilansowanie i finansowanie.** To są absolutnie konieczne warunki zdrowego rozwoju każdego przedsiębiorstwa. W tych dziedzinach nie potrzeba sprytu, choć może być on cenny gdzie indziej, lecz dokładności i solidności.
9. **Dbłość o pracowników.** W kreowaniu sukcesu firmy coraz większe znaczenie mają wykwalifikowani i zaangażowani pracownicy oraz kompetentni menedżerowie. Trzeba więc podnieść wydatnie jakość kierowania. Otwarta, komunikatywna, nieskomplikowana kultura przedsiębiorstwa, efektywna praca zespołowa, zorientowana na konkretne rezultaty – przynoszą z reguły więcej korzyści niż apele i perswazja (motywacja pozytywna)



10. **Wykorzystanie możliwości koalicji.** Często istnieje możliwość współpracy z innymi przedsiębiorstwami (np. w zakresie badań, dystrybucji, reklamy itp.) co umożliwia oszczędzanie zasobów i wzrost zysków.
11. **Zabezpieczenie przed ryzykiem.** Długofalowe decyzje zwykle związane są z ryzykiem (oczekiwania mogą się nie spełnić). Dlatego zawsze należy brać pod uwagę możliwości zaistnienia trudnej sytuacji i pozostawić środki na wszelki wypadek, chyba że ryzyko jest niewielkie.
12. **Konsekwentne i uporczywe działanie.** Zasada ta jest bardzo ważna w realizowaniu obranej strategii, gdyż istnieje zawsze pokusa, by pod wpływem bieżących wydarzeń zmieniać coś w obranym kursie. Zaczyna się zbaczać z kursu i prosta linia zamienia się w meandry. Wybraną drogą trzeba kroczyć z uporem. Strategię można zmieniać tylko wtedy, gdy jest to konieczne ze względu na głębokie zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie (np. transformacja własnościowa), bądź w otoczeniu
13. **W procesie formułowania strategii należy** zawsze dążyć do wykorzystania silnych stron przedsiębiorstwa i skupić się na tych obszarach rynku (obszarach działalności), które rokują zajęcie dobrej lub wiodącej pozycji: szczególną uwagę należy zwrócić na jakość produktów i innowacje. Innowacje i wysoka jakość stanowią największy atut w utrwalaniu silnej pozycji na rynku.
14. **Budując strategię kierownictwo przedsiębiorstwa powinno pamiętać,** że krótkoterminowa zyskowność i własna korzyść może być ważnym celem, ale także niebezpieczną pułapką. Z efektów funkcjonowania organizacji powinni korzystać wszyscy stakeholders. Ostatecznym celem strategii powinno więc być doprowadzenie do związku przedsiębiorstwa z jego stakeholders i dbanie o ich korzyści, a nie tylko maksymalizowanie wartości właścicielskiej (shareholders).

Opracowana strategia powinna odpowiedzieć na pytanie, jak przedsiębiorstwo pragnie osiągnąć sformułowane cele w dłuższym okresie. Poszukiwanie odpowiedzi na to pytanie powinno doprowadzić do wyselekcjonowania różnych jej wariantów i wyboru wariantu optymalnego. Taki

wariant powinien jasno i przejrzysto pokazać, co firma zamierza zrobić, aby być przygotowaną do działania w niepewnym jutrze i które z możliwych działań powinno okazać się najbardziej efektywne. Menedżer dokonując wyboru takiego wariantu powinien przejąć przywództwo strategiczne. Oznacza ono taki wpływ na strategiczne zachowanie się organizacji, które konsekwentnie ukierunkowuje postawy i zachowania pracowników, komunikowanie ich i inspirowanie do wzmożenia wszystkich i działań na rzecz wprowadzania strategii i osiągnięcia zamierzonego sukcesu<sup>16</sup>.

Badania wykazują, że przy wyborze strategii menedżerowie popełniają często poważne błędy. Michael Porter błędy te formułuje następująco<sup>17</sup>:

- Przyjmowanie, że sama restrukturyzacja może zastąpić strategię. Restrukturyzacja jest środkiem pozwalającym uporać się z ujemnymi skutkami poprzednich strategii. Dzisiaj różnego rodzaju cięcia (obniżka kosztów, zamykanie fabryk, redukcja zatrudnienia, likwidacja wyrobów nie dających zysku itp.) nie wystarczy. Trzeba tworzyć nowe i twarde rodzaje przewagi oraz projektować nowe produkty i rozwijać nowe usługi.
- Wykupywanie konkurentów zamiast pokonywanie ich w walce konkurencyjnej. Rezultatem wykupywania jest często natychmiastowa poprawa wydajności, będąca wynikiem likwidowania rezerw i rozłożenia kosztów stałych, a także unormowania cen. Ten rodzaj działania jest niekorzystny dla spółek i krajów w dłuższym okresie. Zmierza on do umocnienia pozycji, a nie stworzenia nowych wartości dla nabywcy. „Wielkie” firmy pokonują swoich rywali innowacjami i dynamiką. Wykupywanie konkurentów jest jak narkotyk – przez krótki okres zapewnia menedżerom dobre samopoczucie, ale w końcu prowadzi do wyczerpania energii i twórczych zdolności organizacji.
- Wchodzenie w nie dość przemyślane współdziałanie innymi firmami. Pod presją konkurencji wiele spółek zwraca się ku koalicjom, określanych czasem terminem strategicznych sojuszy. Ideą jest łączenie się (choć nie na

---

<sup>16</sup> I.H. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 170-182.

<sup>17</sup> M. Porter, *The State of Strategic Thinking*, „*The Economist*” 1987, 23 May, s. 21-23.

zasadzie fuzji) z inną spółką, często konkurentem zagranicznym, co ma niwelować słabe strony każdego z partnerów i dać w efekcie związek zapewniający sukces. Próby rozwiązania problemów strategicznych wyłącznie przez sojusze są czasem przykładem braku strategii.

- Naśladowanie osiągnięć innych firm zamiast tworzenia własnych innowacji. Myślenie strategiczne ma nadal w przeważającej mierze charakter naśladowczy. Przy wyborze strategii menedżerowie gorliwie naśladują swoich konkurentów. Przewaga nie jest możliwa, jeśli spółka naśladuje tylko swoich konkurentów. Dającą się utrzymać przewagę zdobywa się poprzez zmianę podstaw konkurencji obejmujących nowe zalety produktów, nowe rodzaje usług, nowe metody produkcji, nowe systemy dostawcze. Plany strategiczne, które nie zdają próby innowacyjności, nie są porostu dostatecznie dobre. Sukces trzeba sobie zapewnić przyjmując inną strategię, strategię opierającą się na własnych kompetencjach organizacji.
- Niewłaściwie zrozumiana dywersyfikacja. Spółki zawierają wciąż nowe umowy w obrębie tych samych dziedzin, w których nie mogą powiększać żadnych wartości, ale czynią to tylko po to, by się rozrastać. Dywersyfikacja będzie w dłuższym czasie świadczyć o braku myślenia strategicznego, jeśli przedsiębiorstwa z danej grupy strategicznej nie zdobędą przewagi w rywalizacji dzięki przynależności do tego samego portfela (korporacyjnego). Typ dywersyfikacji powszechnie dziś występujący oparty na niejasnych podobieństwach między przedsiębiorstwami jest kolejnym przykładem braku strategii. Wynikający z niej rozrost korporacji stwarza pozory, że coś się dzieje. W rzeczywistości nie tworzy się nic, co posiadałoby wartość ekonomiczną.

Przedsiębiorstwa dokonując oceny i selekcji różnych wariantów strategicznych, powinny brać pod uwagę różne ważne kryteria zalecane przez specjalistów. Powinny one naturalnie zastosować taki ich zestaw, by wybrana strategia była najbardziej korzystna z punktu widzenia wszystkich celów firmy. W praktyce nie zawsze jest to możliwe, dlatego też przedsiębiorstwo powinno

dobierać takie kryteria, które strategii zapewniają innowacyjność i cele, które są dla niego najważniejsze.

Teoretycznie rzecz ujmując można tutaj wymienić wiele zestawów takich kryteriów. Tak na przykład John Thompson sugeruje, że strategia powinna być odpowiednia (appropriateness), wykonalna (feasibility) i atrakcyjna (desirability)<sup>18</sup>.

Fred David uważa, że strategia powinna spełniać cztery kryteria<sup>19</sup>:

- Zgodność (consistency), tj. logiczność, zgodność wytyczonych celów z polityką ich realizacji.
- Konsonansu (consonance), tj. harmonii pomiędzy potrzebami strategicznymi a indywidualnymi nastawieniami do wartościowania strategii.
- Wykonalności (feasibility), co oznacza, że cele strategii (zadania) powinny mieć pokrycie w zasobach rzeczowych, ludzkich i finansowych przedsiębiorstwa.
- Przewagi (advantage), co oznacza, że strategia powinna prowadzić do uzyskania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej w wybranych obszarach jego działalności.

Podobne kryteria wartościowania strategii przyjmują Gerry Johnson i Kevan Scholes. Autorzy ci stwierdzają, że strategię powinny charakteryzować<sup>20</sup>:

- Stosowność (suitability), to oznacza, że proponowana strategia powinna pokazywać słabości zasobów i zagrożenia środowiskowe zidentyfikowane w toku analizy strategicznej oraz wykorzystać silne strony firmy i szanse stworzone jej przez środowisko ,a także wykazywać, że odpowiada ona celom strategicznym.
- Akceptowalność (acceptability), czyli informować interesariuszy (stakeholders) w jakim stopniu może ona zaspokajać ich oczekiwania, a

---

<sup>18</sup> J.L.Thomson, *Strategic Managment, Awareness and Change, Chapman and Hall, London 1993, s.597.*

<sup>19</sup> F.R. David, *Strategic Management. Concepts, Prentice Hall, New Jersey 1999, s. 282.*

<sup>20</sup> G.Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall Europe, London 1999, s. 353-335.*

także jaki związany jest z nią poziom ryzyka, możliwa rentowność, struktura kapitałowa itp..

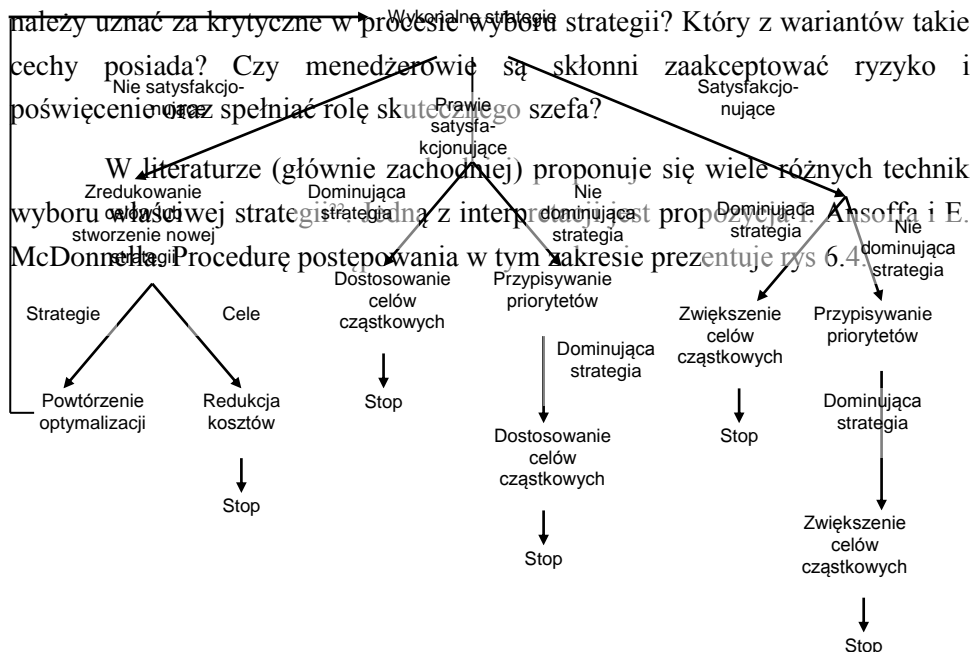
- Wykonalność (feasibility), to znaczy, że proponowana strategia powinna być możliwa do wdrożenia. Oceniając stopień tej możliwości należy uwzględnić wpływ realizacji założeń strategii na docelowe efekty, przyszłą pozycję rynkową, reakcje konsumentów, dostępność środków finansowych, kwalifikacje, technologie itp.

Joseph Bower proponuje oprócz wybór strategii na następujących pytaniach (kryteriach)<sup>21</sup>:

- Czy dany wariant strategiczny wykorzystuje w pełni krajowe i międzynarodowe możliwości firmy?
- Czy dana strategia znajduje pokrycie w zasobach i umiejętnościach firmy, obecnych oraz projektowanych?
- Czy prawdopodobny poziom ryzyka związanego z danym wariantem strategicznym mieści się w granicach ryzyka dopuszczalnego z punktu widzenia realiów ekonomicznych i kadrowych firmy?
- Czy dana strategia odpowiada wartościom i aspiracjom kluczowych osobowości firmy?
- Czy odpowiada ona pożądanemu poziomowi świadczeń na rzecz społeczeństwa?
- Czy będzie dobrze pełnić rolę stymulatora odpowiednich postaw i działań wewnątrz firmy?

W procesie oceny projektu strategii powinny więc być uwzględniane różne aspekty: techniczne, technologiczne, organizacyjne i finansowe, naturalnie pod kątem możliwości rozwiązania problemu, jaki firma ma do rozwiązania na danym etapie swego rozwoju. Ocena ta powinna być rzecz jasna przeprowadzana zarówno *ex ante* jak i *ex post*, tzn., zarówno pod względem jakości i odpowiedniości danego wariantu (cechy i elementy potencjału potrzebnego do

wprowadzania strategii), jak i przyszłych wyników realizacji (skuteczność i efektywność). Szczególną uwagę należy zawsze przywiązywać do opracowania i wyboru właściwej strategii, tzn. takiej, która by w pełni uwzględniała szanse i zagrożenia, jakie stwarza otoczenie i pozwalała najlepiej wykorzystać posiadane przez firmę zasoby i umiejętności. Podstawową kwestią zatem przy wyborze strategii pozostaje odpowiedź na pytania: jakie elementy i cechy potencjału firmy należy uznać za krytyczne w procesie wyboru strategii? Który z wariantów takie



Rysunek 6.4. Alternatywy decyzji w procesie wyboru optymalnej strategii

<sup>21</sup> Cyt. wg J. Jeżak, *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1990, s. 144  
<sup>22</sup> Zob. T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 398-416;  
 W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 176-181.

Źródło: I. Ansoff, E. McDonnell, *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, New York 1990, s. 154.

Istotną pomoc w wyborze strategii może także stanowić analiza kierunków wyborów strategicznych wynikających z atrakcyjności pewnych dziedzin działalności (segmentów firmy), które zapewniają zbyt i wysokie zyski. Istnieje jeszcze bowiem wiele możliwości dla zyskowej dywersyfikacji, wchodzenia na nowe rynki w formie joint venture czy franchise, czy też przyjęcia firmy słabszej funkcjonującej w innej branży w celu przekształcenia jej w firmę wysoce zyskową. Dywersyfikacja taka oznacza lepsze wykorzystanie posiadanych już sił i środków i zmniejszenie (rozproszenie) ryzyka. Określa się ją często mianem migracji biznesu (business migration), a polega ona na poszukiwaniu możliwości wykorzystania posiadanego potencjału (zdolności i reputacji) do rozpoczęcia nowego rodzaju działalności poza własną branżą<sup>23</sup>.

Schemat analizy kierunków wyborów strategicznych prezentuje rysunek 6.5.

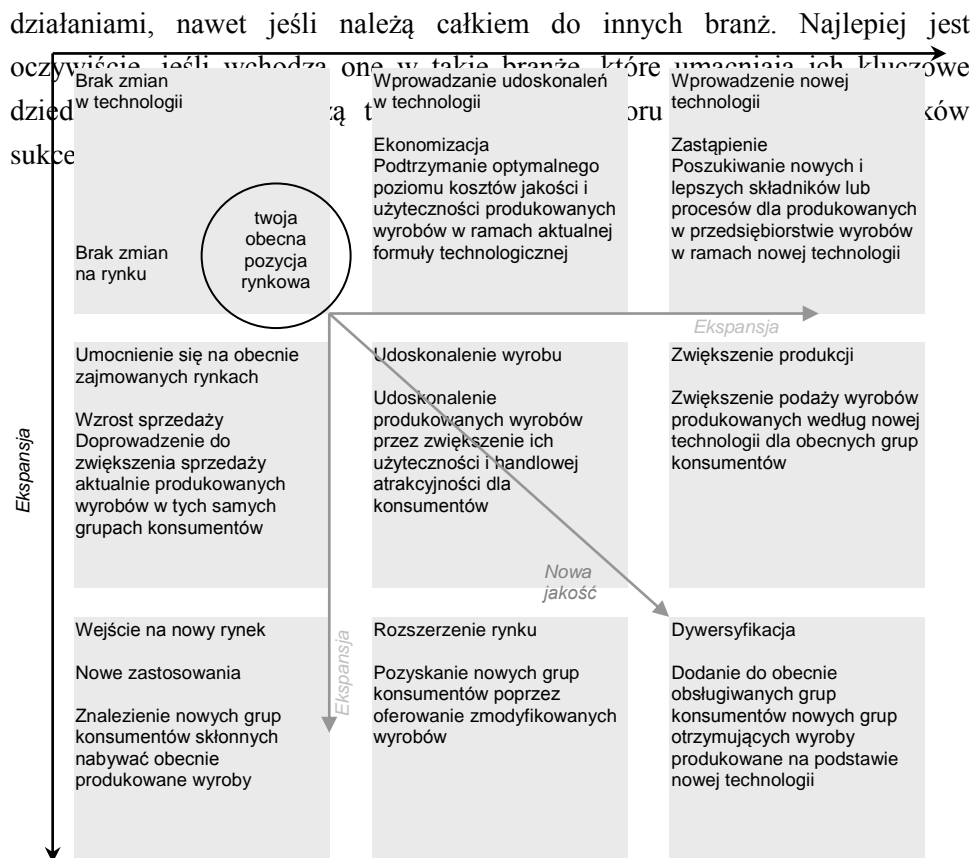
Wielu specjalistów z zakresu zarządzania strategicznego namawia wręcz menedżerów do takiej dywersyfikacji, proponuje by rozglądali się za czymś zasadniczo nowym, bo tylko innowacyjne modele biznesu obiecują nowe sukcesy. „Przedsiębiorstwa muszą – zdaniem Gary Hamela – przede wszystkim zrozumieć, że nie działają już w epoce postępu, lecz w erze rewolucji. Nie ma w niej już dawnych linearnych zmian, lecz są przełomy i skoki rozwojowe. Wszystko znajduje się w ruchu i nic nie jest pewne, Nie można być także pewnym swoich dotychczasowych rynków lub klientów. Nagle pojawia się jakaś bezczelna nowa firma, której nikt sobie nie wyobrażał, a która, dzięki całkowicie nowemu sposobowi działania, przekształca cały rynek”<sup>24</sup>.

Taka dywersyfikacja wydaje się zupełnie sensowna, gdyż przedsiębiorstwa muszą się ciągle rozglądać za dodatkowymi atutami konkurencyjnymi, przenosić własne umiejętności i doświadczenia między

---

<sup>23</sup> Zob. *Business Migration*, „Zarządzanie na Świecie” 1999, nr 1, s. 29-32.

<sup>24</sup> Cyt. wg B. Pallas. *Poszukiwanie innowacyjnych modeli biznesu*, „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 10, s. 30.



Rysunek 6.5. Kierunki wyborów strategicznych w przedsiębiorstwie

<sup>25</sup> Por. M.F. Specjalizacja czy dywersyfikacja?, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr2, s. 29.



Źródło: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 180.

Badania wykazują, że błędne strategie wynikają często z zawężenia uwagi tylko do swojej branży. Uważa się że każde przedsiębiorstwo powinno dobrać sobie „radar dalekiego zasięgu” i rozwijać intratne usługi, które wzmacniają znacząco jego pozycję konkurencyjną<sup>26</sup>. Wiele przedsiębiorstw, by zapewnić sobie duże obroty i zyski, tworzy nowe rynki lub modyfikuje już istniejące, ich menedżerowie patrzą ponad tradycjami kryteriami konkurencji i starają się znaleźć „nie zajęte jeszcze terytoria” dla poszerzenia potencjału rynkowego. Zagospodarowanie bowiem przestrzeni istniejącej między powiązaniem ze sobą towarami lub usługami często pozwala znaleźć nowe możliwości biznesu. Opierając się na czynnikach dla kilku dziedzin, przedsiębiorstwo może w podejmowaniu nowej działalności uzyskać przewagę konkurencyjną opartą na wcześniej zgromadzonym doświadczeniu i zjawisku synergiczności tej nowej działalności z podstawową dziedziną swej aktywności. To jednak wymaga nowego myślenia strategicznego polegającego na<sup>27</sup>:

- braniu pod uwagę substytutów pewnych branż, wyrobów lub usług;
- patrzeniu ponad grupami strategicznymi w danej branży;
- patrzeniu na cały łańcuch klientów, analizowaniu potrzeb wszystkich możliwych klientów, poszukiwaniu grup nabywców, którzy dotychczas byli ignorowani;
- uwzględnianiu uzupełniających wyrobów i usług, dążenie do kompletnego rozwiązania dla klienta (pozwala odkrywać nowe możliwości rynkowe);
- zmniejszaniu oddziaływań emocjonalnych na rzecz podnoszenia wartości użytkowej i wykorzystania najnowocześniejszej techniki;
- uwzględnianiu występujących tendencji (np. ochrona środowiska zmieniająca wartość odczuwaną przez klienta, liberalizacja w dziedzinie określanych usług, zmiany w przepisach, stylu życia itp.).

---

<sup>26</sup> P. Baumgartner, *Co potęguje wartość firmy*, „Zarządzanie na Świecie” 1999, nr1, s. 33-35.

Dzięki więc patrzeniu na znane zjawiska z nowej perspektywy przedsiębiorstwa znajdują nowe możliwości rynkowe (new market space).

Ważnym instrumentem ułatwiającym ocenę czy dany wariant strategiczny jest właściwy, wykonalny i pożądany jest metoda SPACE, czyli ocena pozycji strategicznej i działalności przedsiębiorstwa (Strategic Position and Action Evaluation). Pozwala ona ocenić pozycję firmy zaprezentowaną w jej strategii na podstawie czterech zmiennych (kryteriów wyboru)<sup>28</sup>:

- siły finansowej przedsiębiorstwa,
- zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa,
- siły przemysłu, w którym przedsiębiorstwo konkuruje,
- stabilności przemysłu właściwego dla analizowanego przedsiębiorstwa.

Te cztery zmienne (kryteria oceny) opisywane są przez wiele czynników, które mogą być oceniane w skali od 0 do 10 punktów. Oceny czynników dokonuje się w porównaniu z konkurentami (10 punktów przypisując pozycji najsilniejszego rywala) lub ze stanem uznanym za wzorcowy. Oceny końcowe kryteriów podstawowych są średnimi z ocen uzyskanych dla przyjętych czynników określających dane kryterium (zmienną). Układ tych kryteriów (zmiennych) prezentuje tabela 6.4.

Tabela 6.4 Przykładowa struktura czynników opisujących zamienne w metodzie SPACE

Wewnętrzna pozycja strategiczna	Zewnętrzna pozycja strategiczna
1. Czynniki siły finansowej firmy (FS) <ul style="list-style-type: none"> <li>- wskaźnik zwrotu z inwestycji</li> <li>- finansowanie długiem (leverage)</li> <li>- płynność finansowa</li> <li>- posiadany kapitał obrotowy („pracujący”)</li> <li>- przepływy finansowe</li> <li>- łatwość opuszczenie rynku</li> <li>- ryzyko w danej branży (biznesie)</li> </ul>	3. Czynniki stabilności otoczenia (ES) <ul style="list-style-type: none"> <li>- tempo zmian technologii</li> <li>- stopa inflacji</li> <li>- zmienność popytu</li> <li>- różnice cen między konkurującymi produktami</li> <li>- bariery wejścia na rynek</li> <li>- intensywność konkurencji w sektorze</li> <li>- elastyczność cenowa popytu</li> </ul>
2. Czynniki przewagi konkurencyjnej (CA) <ul style="list-style-type: none"> <li>- udział firmy w rynku</li> <li>- jakość produktu (w porównaniu z konkurencją)</li> <li>- faza cyklu życia produktu</li> <li>- lojalność nabywców</li> </ul>	4. Czynniki siły branży (IS) <ul style="list-style-type: none"> <li>- wzrost potencjału branży</li> <li>- potencjalne korzyści (zysku)</li> <li>- stabilność finansowa</li> <li>- technologiczne know – how</li> </ul>

<sup>27</sup> W.Ch.Kim, R.Mauborgne, *Wykrywanie nowego potencjału rynkowego*, „Zarządzanie na Świecie 1999, nr5, s. 22-28.

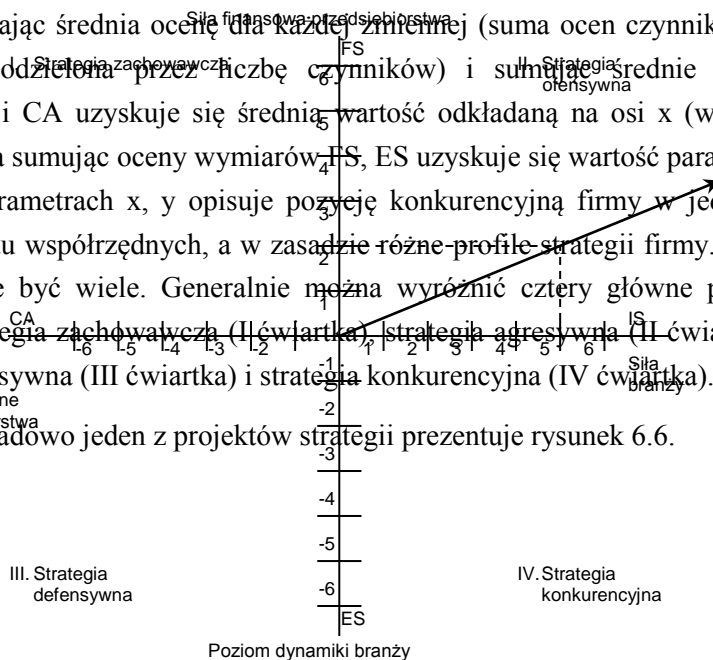
<sup>28</sup> F.R.David, *Strategic Management. Concepts*, Prentice Hall, New Jarsey 1999, s. 184-187; J.L. Thompson, *Strategic Management, Awareness and Change*, Chapman and Hall, London 1993, s. 471-473.

- wykorzystanie zdolności konkurencyjnej	- użytkowane zasoby
- technologiczne know – how	- kapitałochłonność produkcji
- kontrola nad dostawcami i dystrybutorami	- łatwość wejścia na rynek
	- produktywność, wykorzystanie zdolności

Źródło: F.R. David, *Strategic Management. Concepts, Prentice Hall, New Jersey 1999, s. 185.*

Obliczając średnią ocenę dla każdej zmiennej (suma ocen czynników ją opisujących podzielona przez liczbę czynników) i sumując średnie oceny wymiarów IS i CA uzyskuje się średnią wartość odkładaną na osi x (wartość parametru x), a sumując oceny wymiarów FS, ES uzyskuje się wartość parametru y. Punkt o parametrach x, y opisuje pozycję konkurencyjną firmy w jednej z ćwiartek układu współrzędnych, a w zasadzie różne profile strategii firmy. Tych profili może być wiele. Generalnie można wyróżnić cztery główne profile strategii : strategia zachowawcza (II ćwiartka), strategia agresywna (I ćwiartka), strategia defensywna (III ćwiartka) i strategia konkurencyjna (IV ćwiartka).

Przykładowo jeden z projektów strategii prezentuje rysunek 6.6.



Rysunek 6.6. Sposób analizy w metodzie SPACE

*Źródło: opracowanie własne.*

Metoda wyboru strategii SPACE jest metodą dość praktyczną, ale jeśli ma dobrze wyznaczać strategię przy danych uwarunkowaniach, szacunek kryteriów wyboru strategii musi być przeprowadzony z największą ostrożnością i dokładnością.

Rezultaty bowiem są jedynie na tyle dokładne, na ile rzetelne są informacje wykorzystane do oceny zmiennych jak i dokładna jest sama ocena. Proponuje się aby w firmie dokonywane były dwie lub trzy niezależne oceny, co ułatwi dużą obiektywizację wyników przeprowadzonej analizy.

Analiza wyboru strategii za pomocą metody SPACE może być dokonywana tylko dla firm działających w jednym sektorze, tj. grupie firm wytwarzających podobne wyroby (lub usługi), ewentualnie ich substytuty, dla podobnych klientów i działających na zbliżonym rynku (w sensie geograficznym).

## **2. Formułowanie strategii funkcjonalnych i jednostek biznesu**

Strategia firmy przenika wszystkie aspekty jej działalności. Dlatego też niezbędne jest określenie warunków i perspektyw wszystkich dziedzin jej działalności, przy czym nie chodzi tylko o to by optymalizować zestaw tych dziedzin, ale też o to, by je rozwijać w sposób synergiczny z korzyścią dla całej organizacji, żeby zapewnić jej pewną i pomyślną egzystencję. Te poszczególne dziedziny powinny więc posiadać swoje własne strategie wbudowane w strategię ogólną (corporate strategy).

W każdej firmie zatem powinny być tworzone strategie funkcjonalne (functional strategies). Określają one charakter działań i kierunki ich doskonalenia w takich dziedzinach jak produkcja, finanse, zasoby ludzkie, badania i rozwój, marketing itp. Strategie te różnią się między sobą zakresem,

celami, zadaniami, sposobem alokacji zasobów, źródłami przewagi konkurencyjnej oraz głównymi decyzjami, a polegają one na:

- określaniu w jaki sposób dana funkcja (np. marketing, finanse) ma sprzyjać uzyskaniu pozycji konkurencyjnej, tj. ustaleniu zasad realizacji tej funkcji w przyszłości:
- integracji i koordynacji danej funkcji z innymi funkcjami, aby wspierały one ogólną strategię na zasadzie synergii (współprzyczyniały się do powodzenia całości).

Formułując takie strategie kierownictwo przedsiębiorstwa powinno być świadome, że interesy poszczególnych dziedzin reprezentowane przez różnych jego członków mogą być i są zazwyczaj rozbieżne. Różne są bowiem poglądy i stanowiska w ocenie roli różnych działów przedsiębiorstwa w tworzeniu łańcucha wartości i potrzeb ich rozwoju. Menedżerowie mają zwykle wąskie perspektywy i skupiają nadmierną uwagę na interesach działów a nie całego przedsiębiorstwa. Ponieważ stawka jest wysoka, często manipulują informacjami i tworzą strategie dziedzinowe (funkcjonalne) w sposób tendencyjny, dla swoich własnych korzyści, godzą się nawet z ryzykiem pogorszenia sytuacji przedsiębiorstwa, aby bronić własne „terytorium”. Niektórzy też łatwo przyjmują pewne mody w zarządzaniu, ponieważ brakuje im własnej, głębszej filozofii, lekceważą przy tym specyfikę i tradycję swego przedsiębiorstwa. Takie i inne postawy i zachowania niszczą podstawę merytoryczną tworzenia wygrywającej strategii, a ich negatywne skutki ujawniają się dopiero w trakcie jej realizacji. Tymczasem warunkiem powodzenia strategii nie jest obrona własnych interesów, lecz optymalizacja łańcucha wartości w dłuższej perspektywie. Toteż, jeśli firma ma z powodzeniem egzystować i rozwijać się w burzliwym otoczeniu, zespół kierowniczy powinien dojść do wspólnego spojrzenia na przyszłość i przy opracowaniu strategii funkcjonalnych wykraczać poza interesy osobiste.

Menedżerowie przy opracowaniu strategii funkcjonalnych powinni kierować się przyjętą przez firmę zasadą strategiczną. Zasada taka powinna podpowiadać nie tylko co zrobić, lecz również czego nie robić. Efektywna zasada strategiczna:

- zachęca do rozsądnych kompromisów w staraniach o zasoby;
- ułatwia stwierdzenie celowości pewnych działań;
- ustala jasne granice dla menedżerów reprezentujących różne dziedziny (działy), a jednocześnie gwarantuje swobodę eksperymentowania w granicach przez tę zasadę wyznaczonych<sup>29</sup>. Niektóre firmy takie zasady formułują następująco: „Najważniejsza jest bezpośrednia łączność z klientem – zawsze i wszędzie”. „Niskie ceny każdego dnia”. Trafny dobór zasady strategicznej jest esencją strategii przedsiębiorstwa.

Strategie funkcjonalne nie stanowią strategii globalnej (ogólnej), ale są z nią ściśle związane. Ich formułowanie więc musi być zgodne z zasadami tworzenia strategii globalnej i muszą być one jej podporządkowane, gdyż są one strategiami niższymi rangą (substrategie). Każda dziedzina powinna przeto stworzyć swoją strategię opartą na myśleniu strategicznym o problemach, którymi ona żyje. Poszczególne dziedziny są ze sobą ściśle powiązane i współzależne, stąd też ich strategie mogą się na siebie nakładać i rozwiązywać wspólne problemy (np. wprowadzenie nowego produktu na rynek).

Pośród tych strategii szczególne znaczenie dla kształtowania przyszłości firmy mają zwłaszcza takie strategie funkcjonalne jak marketingowa, innowacyjna, zasobów ludzkich, ochrony środowiska i finansowa.

### **2.1. Strategia marketingowa**

Każde przedsiębiorstwo potrzebuje strategii zapewniającej mu utrzymanie pozycji na rynku. Toteż każda jego strategia rozwoju jest strategią zorientowaną na rynek, strategią zdominowaną przez strategię marketingową będącą koncepcją sprawnego działania na rynku, uwzględniającą jego perspektywiczne zmiany i wskazującą sposoby oraz środki realizacji celów rynkowych, określonych jego obecnymi i przyszłymi potrzebami. Zdaniem E. R. Coreya strategia ta jest konfrontacją kilku zasadniczych, powiązanych ze sobą elementów, którymi są wybór rynku, planowanie produktu, system dystrybucji,

komunikacja i reklama mówiące konsumentom o produkcie, sprzedaż osobista, oraz ustalanie ceny jako szczególnie ważny element każdego programu marketingowego<sup>30</sup>.

Rynek w zasadzie decyduje o kształcie strategii, choć jej nie determinuje, gdyż strategia ma na celu nie tylko zaspokajanie istniejących potrzeb rynku, lecz także ich tworzenie, rynek bowiem nie tylko narzuca działania marketingowe, ale również reaguje na te działania. Strategia rynkowa nie może być wyłącznie strategią reaktywną, pasywną, kształtowaną pod dyktando rynku, lecz strategią kreatywną, ofensywną, powodującą na rynku dynamiczną nierównowagę przez wprowadzanie innowacji i stwarzanie zapotrzebowanie na nowe zalety produkowanych wyrobów, nowe produkty, nowe formy marketingu, nowe rodzaje usług, nowe formy dystrybucji itp.

Formułowanie strategii marketingu powinno uwzględniać trzy główne elementy, cele rynkowe, którymi dzisiaj przede wszystkim są: wzrost udziału w rynku i totalne zarządzanie jakością, środowisko wewnętrzne (potencjał firmy) i środowisko zewnętrzne firmy<sup>31</sup>. Do oceny firmy i otoczenia można wykorzystać z powodzeniem analizę SWOT, jaką stosuje się przy opracowywaniu strategii ogólnej. Propozycję modelu formułowania takiej strategii prezentuje rysunek 6.7.

Każdy wariant opracowanej strategii powinien obowiązkowo zawierać:

- zbiór celów strategicznych, m.in. pożądanego udziału w rynku i pożądaných zysków ze sprzedaży danego wyrobu;
- sposoby osiągnięcia celów, np. pobudzania pierwotnego popytu, pozyskiwania klientów należących do konkurencji, poprawy wydajności i jakości pracy;
- określenie jakie grupy (rodzaje) klientów przedsiębiorstwo zamierza obsługiwać i jakie środki aktywizacji sprzedaży zamierza stosować;

---

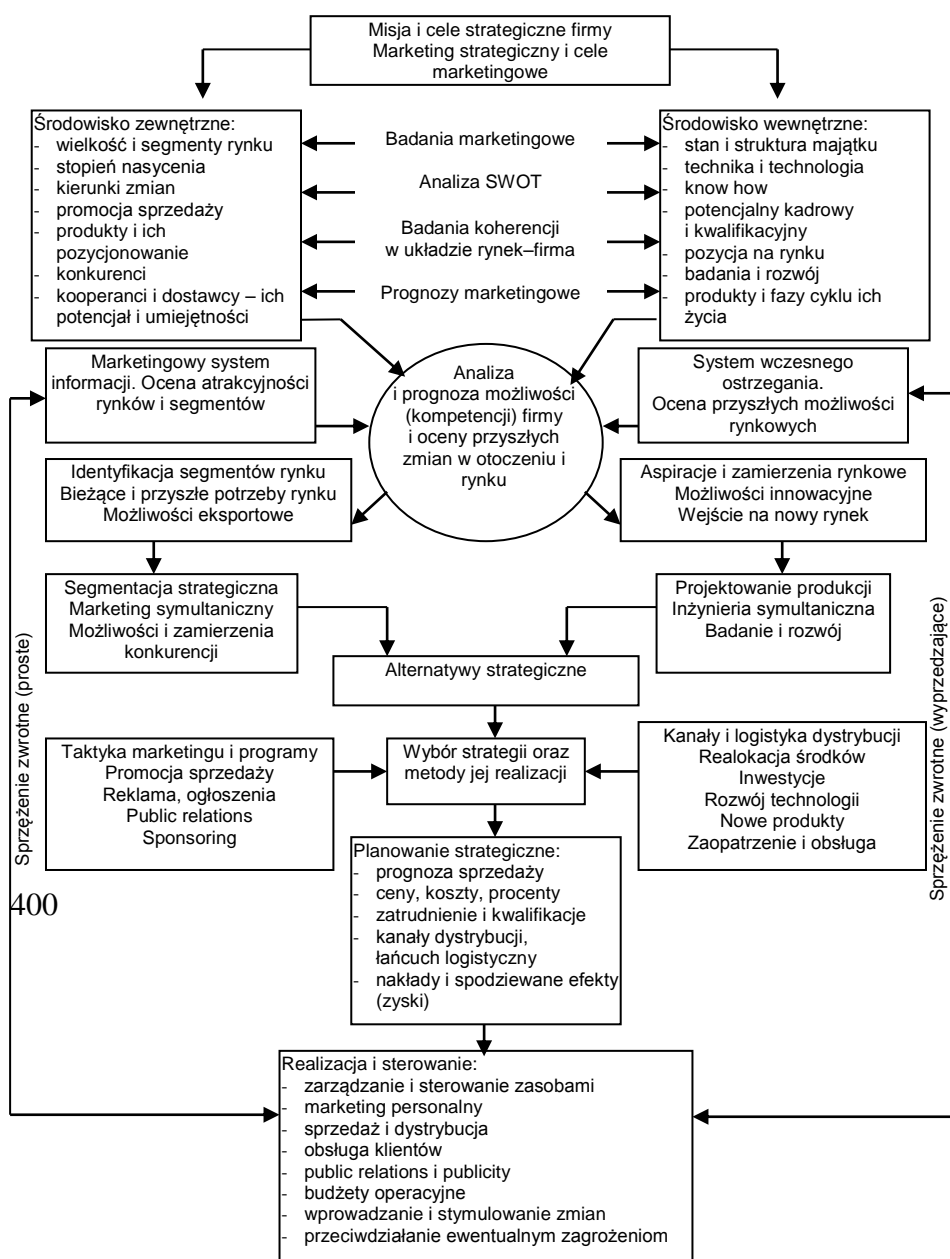
<sup>29</sup> O.Gadiesh, J.L.Gilbert, *Zasada strategiczna jako drogowskaz dla wszystkich pracowników*, „Zarządzanie na Świecie”2001, nr7, s. 21.

<sup>30</sup> E.R.Corey, *Marketing Strategy – an Overview*, in: *Strategic Marketing Managment*, ed. R.J.Dolan, Harward Business School, Boston 1991, s. 71.

<sup>31</sup> Por. G.Oliver, *Marketing Today*, Prentice Hall, New York 1990, s.164; J.P.Guiltonan, G.W.Paul, *Marketing Managment. Strategies and Programs*, McGraw-Hill, new York 1994, s. 172.

- niezbędne informacje o strategiach głównych konkurentów i sposoby wykorzystania swoich zalet dla osłabienia konkurencji i wzmocnienia swojej pozycji na rynku;
- określenie asortymentu wyrobów, które będą sprzedawane i zaplanowanie przedsięwzięć promocyjnych,
- analizę stanu własnych struktur organizacyjnych a także kultury organizacyjnej i możliwości ich dostosowania do strategii.

Formułując strategię marketingową można korzystać z różnych koncepcji opracowanych przez specjalistów od marketingu. W literaturze wymienia się najróżnorodniejsze strategie trudne do opanowania nawet przez profesjonalistów, co z resztą nie ułatwia w praktyce ich wyboru i stosowania<sup>32</sup>. Dla ilustracji warto tutaj przytoczyć ciekawsze propozycje.





Rysunek 6.7. Formułowanie strategii marketingu

Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem H.I.Ansoffa<sup>33</sup> przedsiębiorstwo powinno dokonać wyboru między aktualnymi a przyszłymi rynkami i produktami i na tej podstawie określić swoją pozycję strategiczną, do której zamierza aspirować. W tym celu powinno się posłużyć macierzą strategii produktowo – rynkowych, w której wyróżniono cztery alternatywne strategie: penetracji rynku, rozwoju rynku, rozwoju produktu oraz dywersyfikacji.

W strategii penetracji rynku przyjmuje się, iż przedsiębiorstwo dąży do rozwoju, wykorzystując w pełni możliwości, jakie dają dotychczasowe produkty i dotychczasowe rynki. Jego działania polegają głównie na:

- intensyfikacji spożycia u dotychczasowych odbiorców (częstsze zakupy, większe ilości),
- jednorazowo kupowanych produktów i usług,

---

<sup>32</sup> Ph. Kotter, *Marketing, Gebethner i Ska, Warszawa 1994*, s. 335-375; J.P.Guiltonan, G.W.Paul, *Marketing Managment, cyt. wyd.*, s. 171-175

<sup>33</sup> H.I.Ansoff, *Corporate Strategy, Penguin Books, London 1965*, s. 109 i 128.

- pozyskiwaniu nowych odbiorców, którzy do tej pory nie kupowali takich produktów (usług).

Strategia penetracji rynku zakłada więc zwiększenie sprzedaży (konsumpcji) produktów przez dotychczasowych nabywców oraz zainteresowanie i stymulowanie zakupów przez nabywców potencjalnych dzięki utrzymaniu stosunkowo niskich cen na usługi i towary. Może być ona stosowana przede wszystkim w warunkach rynku nasyconego i ustabilizowanego oraz w sytuacji, kiedy produkty znajdują się w dalszych fazach cyklu życia.

Strategia rozwoju rynku oznacza, że rozwój przedsiębiorstwa następuje poprzez wzrost sprzedaży dotychczasowego produktu dzięki rozszerzeniu rynku przez następujące działania:

- wejście i opanowanie nowych rynków poprzez ekspansję na rynek regionalny, krajowy a także zagraniczny;
- „wniknięcie” w rynki dodatkowe poprzez znalezienie nowych zastosowań dla wytwarzanych produktów (np. sprzedaż produktów komplementarnych),
- zdobycie nowych segmentów rynku, dzięki radykalnej zmianie sposobów sprzedaży i promocji produktów (usług).

Stosowanie tej strategii oznacza więc wychodzenie poza już istniejący rynek. Możliwości takie są dość rozległe - od poszukiwania nowych sposobów wykorzystania produktu do radykalnej zmiany marketingu mix (zmiany w strukturze jego elementów) i wejścia na zupełnie nowe rynki zbytu.

W strategii rozwoju produktu rozwój przedsiębiorstwa dokonuje się poprzez oferowanie na dotychczasowym rynku (rynkach) nowych lub zmodernizowanych produktów, ale wciąż spełniających swoje podstawowe przeznaczenie. Rozwoju produktu dokonuje się poprzez następujące działania:

- wynalezienie nowych właściwości i zastosowań produktu,
- produkcję zróżnicowanych pod względem jakości odmian wyrobu;
- opracowanie dodatkowych modeli i wielkości produktu.

Możliwości działania przedsiębiorstwa w ramach tej strategii są bezsprzecznie duże i zależą głównie od jego zdolności innowacyjnych. Często dokonanie nawet nieznacznych usprawnień poprawiających jakość, funkcjonalność i estetykę wyrobu umożliwia lepsze przystosowanie do potrzeb konsumentów i wzrost zainteresowania nim ze strony nowych nabywców, a tym samym i wzrost sprzedaży.

W strategii dywersyfikacji (poszerzania, wzbogacania) z kolei przedsiębiorstwo wchodzi na nowe rynki i oferuje nowe produkty. Ten rodzaj strategii oznacza więc nie tylko wzrost, ale również zmianę kierunku działalności przedsiębiorstwa. Cele te osiąga się przez takie działania jak:

- dywersyfikacja pozioma, która polega na wprowadzaniu na rynek nowych produktów, związanych z jego know-how, tradycjami i doświadczeniem technologicznym oraz możliwościami finansowymi i marketingowymi. Produkty te zaspokajają inne potrzeby lub podobne potrzeby w inny sposób, albo też zaspokajają większy wachlarz tych potrzeb, co sprzyja umocnieniu pozycji konkurencyjnej dostawcy;
- dywersyfikacja pionowa, która polega na rozwinięciu produkcji zespołów i części a także materiałów niezbędnych do wytwarzania określonego wyrobu, co umożliwia wyeliminowanie wyspecjalizowanej kooperacji i zmniejszenie ryzyka działania przez ograniczenie stopnia zależności od dostawców lub odbiorców pośredniczących;
- dywersyfikacja lateralna (równoległa, mieszana), która polega na tym, że przedsiębiorstwo podejmuje równoległą produkcję zupełnie nowych wyrobów (nie związanych technologicznie z dotychczasowymi produktami), zmieniających jego dotychczasową strukturę produkcyjną i rynkową, co stwarza duże szanse ekspansji.

Dywersyfikacja, będąc jedną z najbardziej ekspansywnych strategii, jest zarazem strategią skuteczną, która:

- stwarza firmie możliwości efektywnego wykorzystania potencjału finansowego, rzeczowego i kadrowego z efektami typu synergicznego włącznie,
- redukuje wysoki stopień ryzyka (technicznego, handlowego i finansowego) charakterystyczny dla firm jednobranżowych,
- stabilizuje dochody firmy oraz zapewnia jej wysoki stopień samodzielności finansowej.
- zapewnia firmie szansę stałego i zrównoważonego wzrostu, a przede wszystkim przetrwanie na rynku.

P. Drucker<sup>34</sup> rekomenduje cztery inne strategie ofensywne. Pierwsza z nich to „być pierwszym i najsilniejszym”. Oznacza ona atak frontalny, stworzenie czegoś naprawdę nowego, odmiennego, postawienie ambitnego celu, na którym skupiają się wszystkie wysiłki przedsiębiorstwa. Konsekwencją tej strategii jest sukces, bądź niepowodzenie. Nie ma w niej sukcesu połowicznego

Druga strategia polega na tym, aby „uderzać w nich tam, gdzie ich nie ma”. Zasadza się ona na twórczym naśladownictwie, które polega na udoskonaleniu już wprowadzonego na rynek wyrobu i lepszego „ustawienia” go na tym rynku oraz na działaniu określanym jako „przedsiębiorcze dzudo”, które polega na wprowadzeniu na rynek wyrobów będących zaskoczeniem dla panujących na nim firm (np. japońskie odbiorniki telewizyjne, zegarki cyfrowe, ręczne kalkulatory, kopiarki, itp.) i zdobyciu przyczółka tego rynku a następnie jego opanowaniu.

Trzecia strategia to strategia „nisz rynkowych”, która zmierza do zdobycia monopolu w jakiejś małej dziedzinie przez wyszukanie i wypełnienie luki na rynku. W ramach tej strategii występują, trzy odrębne strategie, tj. strategia rogatki, strategia wyspecjalizowanej umiejętności i strategia wyspecjalizowanego rynku. Strategia rogatki polega na opanowaniu w sposób niepodzielny małego rynku, dzięki wprowadzeniu ważnego, ale nie używanego powszechnie produktu (tzw. produktu rogatkowego); strategia

---

<sup>34</sup> P.F.Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992, s. 224-269.

wyspecjalizowanej umiejętności - na tworzeniu luk unikalnych wokół wyrobu lub usługi, a strategia specjalistycznego rynku - na tworzeniu takich luk wokół wyspecjalizowanej znajomości danego rynku.

Wreszcie czwarta strategia polega na tym, aby zmienić ekonomiczne właściwości wyrobu, produkcji i rynku. Strategia ta ma na celu „tworzenie” klienta poprzez:

- tworzenie użyteczności dla klienta,
- sposób ustalania ceny (na to, co klient kupuje a nie na to, co producent sprzedaje),
- dostosowanie się do społecznych i ekonomicznych realiów klienta,
- dostarczanie klientowi tego, co stanowi dla niego rzeczywistą wartość (nie to, co jest „wyrobem” dla producenta).

M.E. Porter<sup>35</sup> przedstawia trzy podstawowe strategie ofensywne, za pomocą których można uzyskać wyniki lepsze od innych firm działających w sektorze. Są to strategia niskich kosztów (przywództwa kosztowego), strategia różnicowania i strategia koncentracji (ogniskowania).

Strategia niskich kosztów oznacza, że przedsiębiorstwo chce mieć wiodącą pozycję pod względem kosztów całkowitych w swej gałęzi produkcji. Osiągnięcie niższych kosztów umożliwia oferowanie niższych cen przy takim samym poziomie zysków jak u konkurentów, a jeśli ceny kształtują się na podobnym poziomie, to także otrzymywanie zysków wyższych od przeciętnych w sektorze (zysków nadzwyczajnych).

Wiodąca pozycja pod względem kosztów pozwala przedsiębiorstwu na stosowanie wyrafinowanych strategii cenowych i zmusza konkurentów do obniżania cen oraz rezygnacji z zysku. Przy niskich kosztach łatwo jest stosować strategię dumpingu, strategię dominacji cenowej i podboju rynku.

Strategia ta wymaga inwestowania w urządzenia produkcyjne na efektywną skalę, energicznego dążenia do obniżenia kosztów poprzez

zdobywanie doświadczeń, ścisłą kontrolę kosztów bezpośrednich i ogólnych, unikanie klientów o marginalnym znaczeniu, minimalizowanie kosztów w takich dziedzinach jak: badania i rozwój, obsługa posprzedażna reklama itp.

Strategia różnicowania wyrobów lub usług polega na opracowaniu asortymentu, który będzie postrzegany na rynku jako wyjątkowy. Sposoby zróżnicowania mogą być rozmaite ; wzór wyrobu lub marka, obsługa posprzedażna itp. Najlepiej, gdy firma różnicuje się pod wieloma względami. Wyroby firmy stosującej taką strategię są postrzegane zazwyczaj jako prestiżowe. Ich nabywcy gotowi są zapłacić wyższą cenę jako „opłatę” za wyższy status materialny (i społeczny). Strategia ta może przynieść sukces tylko wtedy, gdy oferowana korzyść dodatkowa jest ważna dla klienta i jest przez niego rzeczywiście tak odbierana .

Strategia koncentracji na określonej grupie nabywców, na określonym wycinku asortymentu wyrobów lub na danym rynku geograficznym polega na dążeniu do zaspokajania potrzeb tego rynku częściowego, lepiej niż to czynią konkurenci. Istnieją dwa warianty tej strategii: 1) specjalizacja oparta na niskich kosztach (np. produkcja wysoce wyspecjalizowanego produktu na małą skalę) i 2) specjalizacja oparta na różnicowaniu (np. konkurowanie tylko na jednym segmencie rynku). Strategia ta pozwala firmie na osiągnięcie nadzwyczajnych zysków pod warunkiem, że wybierze ona segment rynku o dużej atrakcyjności.

W razie wyboru strategii defensywnych (konsolidacji, odwrotu), które polegają na obronie zajmowanych już pozycji, umacnianiu tych pozycji i uczynieniu ich pewniejszymi (strategie ustabilizowanego wzrostu), albo też na wycofaniu się z rynku i wykorzystaniu wszelkich szans rynkowych, jakie jeszcze istnieją w danej branży, M.E Porter<sup>35</sup> proponuje następujące ich rodzaje, a mianowicie:

- strategia „lidera” (przywództwa w branży), która polega na tym, że firma zmierza do tego, aby być jedynym albo jednym z niewielu konkurentów pozostałych w danej branży. Stara się uzyskać przywództwo nie poprzez

---

<sup>35</sup> M.E.Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992, s. 51-62.

<sup>36</sup> *Tamże*, s. 262-266

inwestowanie, które jest ryzykowne, lecz poprzez nakłady w sferze cen, marketingu itp., prowadzące do zwiększenia jej udziału w zysku i szybkiego wycofywania się z rynku innych firm, bądź też przez wykupienie i zlikwidowanie zdolności produkcyjnych konkurentów. Mając pozycję dominującą, może zapewnić sobie kontrolę nad procesem kurczenia się danej branży i uniknąć destabilizacyjnej konkurencji cenowej,

- strategia „niszy”, której celem jest wykrycie w kurczącej się branży segmentu (lub gniazda popytu), w którym popyt najprawdopodobniej utrzyma się na stałym poziomie lub będzie zanikał powoli, co pozwoli na odpowiednią stopę zwrotu zaangażowanego kapitału. Firma, opanowując ten segment, może wycofać się z innych segmentów danej branży a także zastosować w tym segmencie strategię „lidera”,
- strategia „żniw” (harvesting - zbieranie plonów), która sprowadza się do maksymalizowania przychodów firmy, przy jednoczesnym obniżaniu wydatków na nowe inwestycje, badania, promocję produktów i wszystkie inne cele nie prowadzące w krótkim czasie do wzrostu tych przychodów. Najczęściej w jej ramach stosuje się takie działania taktyczne, jak: zmniejszenie ilości produkowanych modeli danego wyrobu, ilości wykorzystywanych kanałów dystrybucji, rezygnację z mało znaczących klientów, ograniczanie nierentownych usług itp.;
- strategia „szybkiego rozinwestowania” (wycofania się), która opiera się na przekonaniu, że firma może uratować większość swoich aktywów w danej branży, sprzedając je w fazie schyłku, a nawet wcześniej. Odpowiednio wczesna sprzedaż umożliwi łatwiejsze znalezienie nabywców (w kraju lub za granicą) i uzyskanie korzystniejszej ceny. Swoje zobowiązania wobec klientów w zakresie dostaw gotowych wyrobów lub części może ona ulokować u swoich dotychczasowych konkurentów, nadal pozostających w danej dziedzinie produkcji

Żadna strategia nie jest słuszna obiektywnie, lecz jedynie w odniesieniu do konkretnych warunków działania firmy. Podkreśla to wyraźnie Teodor Kramer twierdząc, że „nie ma jednej ogólnej recepty na budowę właściwej

strategii marketingowej. W każdym przypadku strategia musi być odniesiona do uwarunkowań, w jakich działają przedsiębiorstwa<sup>37</sup>.

Wiele firm korzysta z wzorców jakimi są liderzy (lider) w branży, tj. firmy „najlepsze w swojej klasie” i stara się kopiować (odwzorowywać) ich strategię, a więc poszukuje rozwiązań na zewnątrz, aby jak najszybciej zbliżyć się do poziomu najlepszych, stosując ich czynniki sukcesu. Taka technika zwana benchmarkingiem (ang. bench mark – punkt orientacyjny) z pewnością ułatwia formułowanie i wybór strategii, identyfikowanie własnych słabości i ulepszanie metod działania dzięki korzystaniu z najlepszych wzorców<sup>38</sup>. Kryje ona jednak niebezpieczeństwo nadmiernego naśladownictwa innych firm (kopiowania a nie twórczej adaptacji), zamiast tworzenia własnych innowacji i poszukiwania własnej tożsamości.

W myśleniu strategicznym często chodzi o stworzenie przewagi konkurencyjnej, a to nie jest możliwe, jeśli firma tylko naśladuje swoich konkurentów. Aby osiągnąć sukces często firma musi tworzyć własną odrębność, własne kompetencje, lepiej i szybciej zaspokajając potrzeby konsumentów niż to czynią konkurenci, a więc tworzyć też inne niż oni strategię.

Każdy wariant strategii powinien być oceniany na podstawie kryteriów, które w danej firmie uważa się za zasadnicze. Istnieją bowiem zawsze określone determinanty, które określają możliwości stosowania proponowanej strategii marketingowej. W.A. Cohen proponuje przyjęcie sześciu takich kryteriów, a mianowicie<sup>39</sup>:

1. Wewnętrzna zgodność (spójność). Czy wszystkie elementy zgadzają się ze sobą (stanowią zwartą całość)? Czy popierają się wzajemnie i dają efekt synergii?
2. Zgodność (spójność) z otoczeniem. Czy wybrana strategia zgadza się z otoczeniem rynkowym, które napotyka menedżer do spraw marketingu?

---

<sup>37</sup> T. Kramer, *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa 1994, s. 50.

<sup>38</sup> Por. E. E. Sprow, *Benchmarking: sposób na nasze czasy*, „Problemy Jakości” 1995 nr 5, s. I-XI; J. J. Czekał, *Benchmarking – metoda racjonalizacji organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1995, nr 9, s. 5-7.

<sup>39</sup> W.A. Cohen, *The Practice of Marketing Management*, Macmillan, New York 1991, s. 279-280



3. Odpowiedniość (trafność) w świetle dostępnych zasobów. Strategia może się nie powieść, bez względu na to jak jest broniona według „książkowego podejścia”, jeśli odpowiednie zasoby nie są dostępne i nie będzie można ich wdrożyć. Dlatego też czasami nieco gorsza strategia (second – best strategy) może być lepsza, jeśli jest odpowiednia pod względem dostępności do zasobów.
4. Satysfakcjonujący poziom ryzyka. Najlepsza strategia, w której ryzyko jest tak wysokie, że zagraża przeżyciu firmy, nie może być warta zachodu. We wszystkich przypadkach trzeba mierzyć spodziewane zyski (korzyści) w relacji do kosztów.
5. Rozsądny (możliwy do przyjęcia) horyzont czasu. Czas jest krytycznym elementem efektywności planowania marketingowego w przedsiębiorstwie. Dlatego też horyzont czasowy zarówno dla planowania marketingowego, jak i implementacji strategii powinien mieć znaczenie zasadnicze.



Autorzy ci proponują pewien układ czynników determinujących wybór korzystnej dla firmy strategii marketingowej. Prezentuje to rysunek 6.8.

<sup>40</sup>J.P. P.Guiltonan, G.W. Paul, *Marketing Management*, cyt wyd., s.185

Rysunek 6.8. Wybór strategii marketingowej

Źródło: J.P. Guiltinan, G.W. Paul, *Marketing Management*, McGraw – Hill, New York, s. 185.

O wyborze najkorzystniejszej strategii decyduje więc w każdym przypadku wiele złożonych czynników. Wydaje się, iż trzy z nich są najważniejsze, a mianowicie: pozycja i siła przedsiębiorstwa na rynku (w branży), stopień atrakcyjności branży, w której firma działa oraz aspiracje rynkowe kierownictwa firmy. Największy wpływ na wybór tej strategii ma oczywiście pozycja firmy na rynku, określająca jej aktywność rynkową, udział w rynku i możliwości osiągnięcia korzyści płynących z dynamizacji procesów rynkowych. Inną więc strategię wybierze lider rynkowy, inną pretendent czy naśladowca, a jeszcze inną „specjalista” od nisz rynkowych<sup>41</sup>. Lider pragnie umocnić i poszerzyć rynek, gdyż najwięcej korzysta ze wzrostu poziomu sprzedaży. W tym celu poszukuje nowych użytkowników, nowych sposobów wykorzystania produktu i sposobów na zwiększenie częstotliwości używania produktów. Aby chronić i poszerzać swój udział rynkowy lider może zastosować takie strategie jak strategia innowacji czy frontalnego ataku, bądź takie taktyki,

---

<sup>41</sup> Zob. Ph. Kotler, *Marketing, cut.*, wyd., s. 375; T. Kramer, *Podstawy marketingu*, cyt. wyd., s. 51-53.

jak obrona pozycyjna, oskrzydlażąca, przewidująca, kontrofensywna, strategiczny odwrót. Pretendent pragnie (w sposób agresywny) poszerzyć swój udział rynkowy, atakując lidera, innych pretendentów lub mniejsze firmy. Może on wybierać spośród kilku strategii: atak czołowy oskrzydlażący, oblężenie, atak omijający i partyzancki.

Naśladowca stara się też korzystać z rozwoju danego rynku, nie atakuje, wiedząc, że może więcej stracić niż zyskać. Może on zachowywać się jako: 1) klon – naśladowując produkty lidera, jego dystrybucję, reklamę itp., 2) imitator – kopiując niektóre elementy oferty lidera, ale utrzymując zróżnicowanie pod względem ceny, reklamy, opakowania itp., 3) usprawniacz – adaptując i ulepszając produkt lidera. Specjalista (zazwyczaj mała firma) działa na małym wybranym rynku, wiedząc, że duże firmy nie będą się nim interesować. Stara się wypełnić niszę rynkową nie wypełnioną przez te firmy i zyskać monopol w wąskiej dziedzinie. Może on stosować takie strategie niszy rynkowej jak strategia roгатki, strategia wyspecjalizowanej umiejętności czy strategia wyspecjalizowanego rynku.

Inną też strategię wybierze przedsiębiorstwo eksportujące, które pragnie zwiększyć swoją ekspansję na rynki zagraniczne. Uzależni ją z pewnością od możliwości rynkowych ocenianych z punktu widzenia atrakcyjności i prawdopodobieństwa sukcesu oraz możliwości i barier wejścia na te rynki i ich opanowania dzięki posiadanym zasobom, reputacji, powiązaniom kooperacyjnym i możliwym aliansom strategicznym. Może ono wykorzystać do tego celu cztery strategie<sup>42</sup>:

- strategię wypukłą (convex strategy) polegającą na tym, że od początku dąży ono do szybkiego osiągnięcia celu, ponosi duże nakłady i osiąga dzięki temu szybki przyrost sprzedaży i zysku;

---

<sup>42</sup> Por. A.Sznajder, *Strategia marketingowa na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1995, s. 79-83; W.J.Otta, *Strategia przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym*, w: *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym*, praca zbiorowa pod red. T.Golębiowskiego, PWN, Warszawa 1994, s. 46-76.

- strategię wklęsłą (concave strategy) charakteryzującą się tym, że wchodzi ono na rynek powoli, a następnie nasila działanie na tym rynku i coraz szybciej dąży do założonego celu;
- joint venture, czyli wspólne przedsięwzięcie z partnerem zagranicznym, w którym obie strony dzielą własność i kontrolę oraz dzięki któremu łatwiej jest wejść na rynek partnera;
- alianse strategiczne polegające na dokonaniu między przedsiębiorstwami (nawet konkurencyjnymi) fuzji, cesji lub akwizycji jakiejś dziedziny działalności w celu osiągnięcia lepszej pozycji konkurencyjnej.

W procesie formułowania strategii marketingowej zasadniczym problemem, na który należy zwrócić szczególną uwagę, jest wybór odpowiedniego segmentu (segmentów) rynku, czyli domeny działania, a następnie na tej podstawie nawiązanie specyficznych kontaktów z klientami.

Dobrze wybrana domena działania powinna zapewnić firmie powodzenie na rynku i przewagę strategiczną. Dokonując jej wyboru należy pamiętać, że:

- atrakcyjność domeny jest związana przede wszystkim z dynamiką popytu i sprzedaży w danej branży, z jej atrakcyjnością i możliwością dalszego działania firmy i osiągnięcia w niej sukcesu (branża rozwojowa, branża dojrzała, branża schyłkowa);
- szanse firmy w danej domenie zależą od osiągniętej przez nią rentowności i odczuwanego zagrożenia ze strony konkurencji (w tym zagrożenia przez substytuty), a także od możliwości wyprzedzenia konkurencji (np. w zakresie innowacji);
- szerokie określenie domeny umożliwia działanie na wielu obszarach i osiągnięcie efektu synergetycznego, np. opracowanie systemów komplementarnych wyrobów i usług) oraz redukcję ryzyka, ale też utrudnia identyfikację czynników decydujących o sukcesie i skutecznym powodzeniu działań;
- wąskie określenie domeny ułatwia osiągnięcie korzyści skali i doświadczenia (uczenia się) wynikające z przyjęcia jej specjalizacji, ale może też

zmniejszyć jej atrakcyjność i przekreślić możliwość osiągnięcia sukcesu w obszarach sąsiednich w stosunku do obranego pola działania.

Podstawowym problemem dla każdej firmy jest, jak wygrać konkurencję w ściśle określonej domenie. Jak wiadomo, warunki panujące w domenach są różne, zarówno co do sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa jak i zewnętrznej. Konieczna przeto staje się strategia specjalna, choć zawsze oparta na dwóch kanonach: analizie otoczenia (domeny) i analizie wewnętrznych możliwości firmy oraz ich granic. Przedsiębiorstwa o wielu domenach mogą więc realizować całkiem różne strategie konkurencji, w zależności od sił otoczenia, których układ kształtuje strukturę rynku.

Dokonując wyboru domeny bądź decydując się na utrwalenie w dotychczas obsługiwanej należy wziąć pod uwagę atrakcyjność domeny i zdolność do konkurencji.

Dokonując oceny atrakcyjności domeny należy uwzględnić:

- wolumen rynku,
- zwiększający (zmniejszający) się rynek,
- intensywność konkurencji,
- wysokość kosztów marketingowych,
- bariery rynkowe,
- poziom i kształtowanie się cen,
- siłę nabywczą klientów,
- lojalność klientów (przywiązanie do marki itp.).

Oceniając zaś zdolność do konkurowania w domenie należy wziąć pod uwagę:

- udział w rynku,
- absolutny i relatywny udział w wynikach przedsiębiorstwa,
- infrastrukturę marketingu jaką przedsiębiorstwo dysponuje,

- potrzeby finansowe,
- opracowanie technologii produkcji, konstrukcji produktów, zastosowanie nowych materiałów itp.,
- potencjał innowacyjny i preferencje odbiorców dla innowacji przedsiębiorstwa,
- zdolność produkcyjną,
- możliwość zmiany (zwiększenia lub pomniejszenia) asortymentu przez wprowadzenie produktów zapewniających większą użyteczność i łatwość serwisu,
- możliwość selektywnego zmniejszenia sieci zbytu i przekształcenia jej w sieć prężną zapewniającą konkurencyjność na rynku.

## **2.2 Strategia innowacji**

Współczesne przedsiębiorstwa interesują się wprowadzeniem innowacji bardziej niż jakkolwiek dziedziną zarządzania. „Przedsiębiorstwa – stwierdza tygodnik „The Economist” – wręcz desperacko i w panice poszukują innowacji, traktując je jako najważniejszą drogę do atutów konkurencyjnych. Do wywołania tej paniki przyczyniło się irracjonalne rozdęcie kursów akcji firm internetowych. Dzięki temu zyskały one mnóstwo pieniędzy i nawet jeśli ponoszą straty, to mogą pozwolić sobie na oferowanie sowytych wynagrodzeń zdolnym ludziom, których odbierają tradycyjnym koncernom”<sup>43</sup>. Badania wykazują, że innowacyjność jest dzisiaj wszechobecna w każdej dziedzinie działalności przedsiębiorstwa, „wysoce opłacalne innowacje dotyczą nie tylko wyrobów, lecz także procesów działalności, kanałów dystrybucji, sposobów obsługi, wykorzystania nowych zjawisk rynkowych, stosunków z kooperantami, metod integracji kupowanych firm”<sup>44</sup>.

Aby dysponować dużymi możliwościami w dziedzinie tworzenia i wprowadzania innowacji przedsiębiorstwa muszą wykształcać dużą zdolność

---

<sup>43</sup> *Innowacyjność = duch artystyczny + dyscyplina*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 11, s. 17.

<sup>44</sup> *Tamże*, s. 17

innowacyjną w sposób przemyślany, programowy, dążyć nawet do przełomowych innowacji, przewidywać nowe potrzeby konsumentów i świadomie je kreować, właśnie poprzez wprowadzanie innowacji i ich weryfikowanie na rynku.

Innowacje mogą naturalnie powstawać także w sposób nieplanowany, ale największe sukcesy w ich tworzeniu osiągają te firmy, które zarządzają innowacjami, przy czym nie chodzi tutaj o dyrygowanie procesami wykonawczymi, lecz o tworzenie warunków sprzyjających powstawaniu odpowiedniej kultury, rozwijaniu ludzkich zdolności, sprzyjaniu chęci podejmowania ryzyka, entuzjazmowi i satysfakcji z pracy<sup>45</sup>.

Przedsiębiorstwa więc stosują politykę systematycznego poszukiwania innowacji, opracowując w tym celu odpowiednie strategiczne innowacyjne, w ramach których najpierw badają czy dana rzecz (rozwiązanie) jest pożądana i potrzebna, a następnie pracują nad jej powstaniem i udoskonaleniem.

Strategia innowacyjna tworzy długofalowe ramy dla różnych działań sprzyjających innowacjom i promujących ich wprowadzenie, Należy ją traktować jako strategię dla całego przedsiębiorstwa lub przynajmniej niektórych jego działów, która faktycznie jest kluczem do jego przyszłości.

Dokonując opracowania takiej strategii menedżerowie powinni najpierw dobrze rozpoznać obecną sytuację innowacyjną swojej firmy w relacji do najgroźniejszych konkurentów. Aby zachować zdolność konkurencyjną, firma bowiem musi wykazywać co najmniej przeciętny poziom innowacyjności obowiązujący w danej branży i w porę wprowadzać nowe rozwiązania, zanim uczynią to konkurenci. Schemat rozpoznania i oceny sytuacji innowacyjnej firmy prezentuje rysunek 6.9.

W opracowaniu strategii innowacyjnej pomocne mogą być różne modele teoretyczne, opisujące możliwe do zastosowania w praktyce strategie innowacji,

---

<sup>45</sup> H. Baratte, *Tworzenie warunków sprzyjających innowacjom*, „zarządzanie na Świecie” 1999, nr3, s. 23.

zwłaszcza dotyczące nowego produktu. B. Twiss na przykład proponuje osiem



<sup>46</sup> G. Lancaster. L. Massinghan, *Marketing Management*, McGraw-Hill, London 1993, s. 135-138.



Rysunek 6.9. Schemat rozpoznania i oceny sytuacji innowacyjnej firmy

*Źródło: opracowanie własne.*

3. Strategia zakupu licencji (licensing strategy). Pozwala ona przedsiębiorstwu na osiągnięcie zysków przez nabywanie licencji technologicznych innych firm, a więc przez zmniejszanie wydatków na własny dział badań i rozwoju. Wiele korzyści może osiągnąć firma wykorzystując cudze osiągnięcia techniczne bez rozwijania własnego zaplecza naukowo – badawczego.
4. Strategia wchodzenia w nisze (interstitial strategy). Ma ona na celu uniknięcie bezpośredniej konfrontacji z konkurencją (strategia unikania konfrontacji). Przedsiębiorstwo ją stosujące analizuje istniejących liderów rynkowych, aby odkryć ich silne oraz słabe strony i ustalić luki rynkowe (nisze marketingowe). Stosują ją zazwyczaj małe przedsiębiorstwa działające na dużym i rozszerzającym się rynku, na którym tworzą się „szczeliny” (interstitial – przerywający, międzywęzłowy).
5. Strategia kreowania rynku (market creation strategy). W strategii tej przedsiębiorstwo dzięki postępom w zakresie technologii, może się znaleźć w sytuacji kreowania nowego rynku przez oferowanie zupełnie nowych produktów. Korzyścią tej strategii jest niewielka liczba początkowych konkurentów, co stwarza firmie dogodne warunki sprzedaży i osiągnięcia zysków.

6. Strategia niezależna (maverick strategy). Strategia ta polega na unowocześnieniu produktu i zwiększaniu jego udziału w rynku. Ten typ strategii przynosi sukces w długim okresie, ale tylko wówczas, gdy przedsiębiorstwo po jej zastosowaniu wprowadzi strategię ofensywną dla utrzymania swojej przewagi technologicznej nad konkurencją.
7. Strategia pozyskiwania specjalistów (acquisition of personnel). W strategii tej przedsiębiorstwo, zamiast kupić licencji w celu uzyskania technologii konkurentów, może próbować pozyskać od niej specjalistów. Taka strategia, choć niezbyt etyczna, może być dla wielu firm bardzo owocna.
8. Strategia pozyskiwania firm (acquisition of companies). W strategii tej przedsiębiorstwo stara się przejąć inne firmy przez ich wchłonięcie bądź fuzję. Małe przedsiębiorstwa są zazwyczaj ofensywne innowacyjnie, mają jednak skromne możliwości w zakresie badań i rozwoju. Stanowią one atrakcyjny i relatywnie łatwy cel dla dużych przedsiębiorstw.

Prócz tych strategii można wymienić jeszcze trzy następujące:

1. Strategia joint venture. Firmy podejmujące „wspólne ryzyko, wspólną szansę, wspólne ryzykowne przedsięwzięcie” tworzą wspólne przedsiębiorstwo odrębne od własnych, licząc że razem uda się zrealizować wspólne cele lepiej, szybciej, taniej i przy mniejszym ryzyku. Dla osiągnięcia swych celów (wzmocnienie znaczenia rynku, powiększenie udziału w rynku, szybsza realizacja dostaw) łączą własne know – how na rynku i w produkcji.
2. Strategia aliansu integracyjnego. Firmy tworzą sojusz, aby uzyskać korzyści skali w zakresie wytwarzania jakiegoś podzespołu lub realizacji jakiegoś wyodrębnionego stadium procesu produkcyjnego. Te specyficzne wyroby oparte na wspólnej technologii są następnie włączane do własnej produkcji każdego z partnerów i sprzedawane na rynku.
3. Strategia aliansu addytywnego (przyłączeniowego). W strategii tej sojusz obejmuje cały łańcuch wartości (badania i rozwój, produkcja, sprzedaż). Firmy związane takim sojuszem dzielą się zadaniami (albo łączą

operacyjnie), doskonałą wytwarzane przez siebie elementy (podzespoły) i najczęściej też wspólnie prowadzą sprzedaż produktu finalnego.

Dokonując wyboru strategii innowacyjnej przedsiębiorstwo powinno brać pod uwagę takie czynniki jak: istniejące i przyszłe możliwości zbytu, zamierzenia innowacyjne konkurentów, potencjał kadrowy i rzeczowy, własne zaplecze naukowo-techniczne, dotychczasowy poziom rozwoju technicznego, potencjał finansowy uwzględniający zarówno własne środki finansowe oraz inne źródła finansowania innowacji, a także możliwości dostępu do nowych technologii w drodze pozyskiwania partnerów do aliansów i joint venture<sup>47</sup>.

Przedsiębiorstwo jeśli chce się utrzymać na rynku musi dawać klientowi produkty coraz lepsze, ale też i wprowadzać nowości, produkty oryginalne, zaspokajające lepiej dotychczasowe potrzeby lub tworzące nowe potrzeby. Adaptacja do otoczenia polega właściwie na tworzeniu lub sięganiu po innowacje, np. nowe produkty czy nowe technologie. Zmienne środowisko wymusza wręcz konieczność szybkiego tworzenia i wdrażania innowacji, choćby w celu poszukiwania nowego klienta. Poza tym adaptacja wystarcza do przetrwania, lecz nie zapewnia przedsiębiorstwu konkurencyjności. Ta bowiem zależy od jego zdolności do kreowania innowacji.

Możliwości tworzenia i wdrażania innowacji w każdej firmie są naturalnie ograniczone, zarówno jej potencjałem technicznym jak i zasobami finansowymi. Wiele z nich wymaga dużych nakładów na prace badawczo-rozwojowe czy zakup licencji. Są to niewątpliwie kosztowne i raczej trudne źródła innowacji. W każdej jednak firmie istnieją poważne i stosunkowo mało kosztowne źródła innowacji. Tkwią one w potencjale intelektualnym wszystkich pracowników. Jednakże nie są one właściwie doceniane i aktywizowane. W wielu przedsiębiorstwach osiągających sukcesy na rynku w powstawaniu

---

<sup>47</sup> Por. I.Penc – Pietrzak, *Wybór strategii działania firmy*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 1997 nr 7, s. 8-10.

innowacji największy udział mają właśnie ich pracownicy (tzw. czynniki miękkie), a w szczególności właściwe kierowanie nimi i dobra komunikacja<sup>48</sup>.

Toteż tworzą one warunki stymulujące postawy innowacyjne. Na pobudzanie inwencji twórczej pracowników kieruje się wysiłki organizatorskie i znaczne środki finansowe oraz podnosi się kwalifikacje przez działania zharmonizowane ze strategią, a także poszerza uprawnienia i przekazuje odpowiedzialność za konkretne rezultaty osobom uczestniczącym bezpośrednio w odpowiednich pracach (empowerment). Dzięki temu uzyskuje się znaczny przyrost tzw. lekkich innowacji, tj. innowacji o stosunkowo małych nakładach i krótkim cyklu wdrożeniowym. Literatura fachowa zaleca różne działania pobudzające innowacje. Wydaje się, że cenne dla praktyki naszych przedsiębiorstw mogą być zwłaszcza następujące wskazówki:

**Po pierwsze**, stałe poszukiwanie przez kierownictwo innowacyjnych rozwiązań, otwartość kadry kierowniczej na zmiany (innowacje) i rozumienie potrzeby oraz celowości wprowadzania zmian, a nawet uznania innowacji za podstawowy miernik efektywności kierowania.

**Po drugie**, tworzenie w przedsiębiorstwie bazy informacyjnej o innowacjach (banku innowacji). Informacje te powinny pochodzić zarówno ze źródeł wewnętrznych, a więc istniejących w przedsiębiorstwie (w jego poszczególnych działach), jak i zewnętrznych (krajowych i zagranicznych). Powinny być one w miarę kompleksowe, aktualne, kompletne i dokładne, gdyż tylko dobra orientacja w „pakiecie” innowacji daje szansę właściwego opracowania koncepcji i jej efektywnej realizacji.

**Po trzecie**, określanie kierunków działalności innowacyjnej, co polega na definiowaniu problemów wymagających rozwiązania, szczególnie zaś tych, które dają potencjalne możliwości korzystnych i możliwych do zastosowania pomysłów, odkryć i projektów. Z wielu problemów wymagających rozwiązania, trzeba wyławiać przede wszystkim te, które mają największą przydatność

---

<sup>48</sup> A.Francik, *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 64 – 67; A.Kreter, M.Wagner, *Czynniki sprzyjające innowacyjności*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr12, s. 24-26.

praktyczną i których wprowadzenie może przynieść szybkie i znaczące efekty rynkowe.

**Po czwarte**, stwarzanie odpowiednich warunków dla działalności innowacyjnej głównie o charakterze finansowym (zapewnienie środków na przygotowanie i badanie projektów) i organizacyjnych (powołanie osoby lub służby odpowiedzialnej za działalność innowacyjną). W przedsiębiorstwie powinny być stworzone warunki dla prób, poszukiwań i eksperymentów podejmowanych przez pracowników z własnej inicjatywy, a organizacją tworzenia i wdrażania projektów powinien kierować kompetentny specjalista, posiadający odpowiednie pełnomocnictwo oraz wiedzę fachową (inżynierską) i zdolności organizatorskie.

**Po piąte**, stwarzanie struktur organizacyjnych sprzyjających innowacyjności. Promowanie innowacji wymaga zlikwidowania balastu administracyjnego, skomplikowanych systemów sterowania i kontroli, a więc uwolnienie przedsiębiorstwa od biurokracji. Biurokracja bowiem degraduje znaczenie kreatywności, wynaturza system etyczny, zastępuje rzeczowość pozorami, odrywa działanie od odpowiedzialności, język od znaczenia. Toteż należy tworzyć w przedsiębiorstwie elastyczne struktury, jasne formy organizacji, płaską jej hierarchię i krótką drogę przepływu informacji między kierownictwem a pracownikami, gdyż to pozwala działać szybciej i skuteczniej, a w konsekwencji ułatwia tworzenie i przyswajanie innowacji.

**Po szóste**, delegowanie zadań i kompetencji, zwiększanie poczucia podmiotowości pracowników. Poczucie podmiotowości ma dla ludzi nie tylko wartość autotaliczną, ale i instrumentalną, polegającą na tym, że wiara lub niewiara we własne możliwości i kompetencje wpływa na zachowanie człowieka w organizacji i sposoby jego działania. Zdanie sobie sprawy z własnych uprawnień i odpowiedzialności nie jest możliwe bez przypisywania sobie autorstwa decyzji i skutków swego postępowania.

**Po siódme**, pobudzanie inwencji i przedsiębiorczości pracowników. Osiągnięcia innowacyjne i nowe pomysły (nawet jeśli nie są w pełni dojrzałe) powinny być zawsze wysoko cenione i wyróżniane zarówno materialnie jak i moralnie. Dla pobudzenia inwencji pracowników korzystne jest zwłaszcza tworzenie

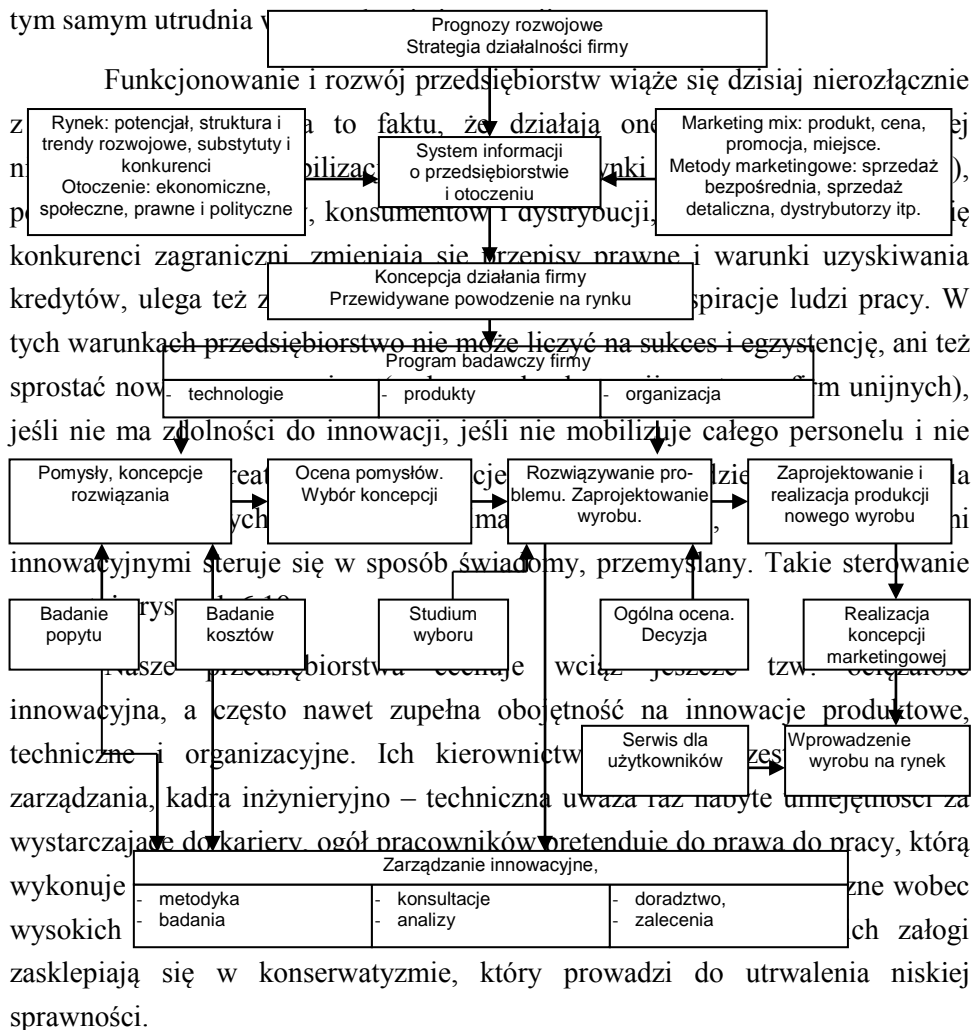
odpowiednich motywacji materialnych oraz organizowanie tzw. zespołów problemowych, gdyż skuteczne innowacje zazwyczaj powstają w grupie złożonej z różnych talentów i charakterów, przy czym grupa taka powinna być dostatecznie duża i interesująca, aby jej członkowie inspirowali się wzajemnie

**Po ósme**, włączanie pracowników w proces zmian. Prawidłowe realizowanie przedsięwzięć innowacyjnych wymaga zawsze aktywnego uczestnictwa w nich pracowników i poczucia się do odpowiedzialności za ich przebieg i efekty. Pracownicy bowiem przyjmują prawidłowo i popierają zmiany tylko wówczas, gdy sami przyczyniają się do ich powstawania i wprowadzania. Brak akceptacji z ich strony powoduje często zaniechanie innowacji, znaczne wydłużanie procesów innowacyjnych, bądź też pozorne wdrożenie i funkcjonowanie rozwiązania. Kierownicy przeto powinni dołożyć starań by ich podwładni byli osobiście zaangażowani w działalność innowacyjną i odpowiedzialni za przebieg oraz skutki innowacji. W tym celu powinni im przyznawać większą autonomię i możliwość wywierania wpływu na realizację innowacji.

**Po dziewiąte**, doskonalenie umiejętności kierowania, tworzenie generacji innowacyjnych kierowników, którzy pobudzają innych do innowacji i stwarzają klimat dla wysuwania i dyskusowania pomysłów oraz poszukiwania optymalnych decyzji. Taki styl kierowania może zapewnić kadra wykształcona, o szerokich horyzontach myślowych, pełna inicjatywy i pomysłowości, posiadająca wiedzę specjalistyczną oraz wiedzę z zakresu psychologii i socjologii kierowania zespołami ludzkimi. Nowoczesny kierownik powinien tak kierować działalnością zespołową, aby sprzyjało to postępowi w danej dziedzinie oraz rozwojowi osobistemu podwładnych i ich kreatywności. Powinien on stosować tzw. otwarty styl wdrażania innowacji, tzn. styl, w którym dąży się do ułatwienia zmian przyszyłych w toku zmian wprowadzanych aktualnie.

**Po dziesiąte**, unikanie nadmiaru zmian i pseudozmian. Nadmiar innowacji i do tego mało znaczących może spowodować u pracowników poważne trudności w przystosowaniu się do nowych warunków, brak zaangażowania w to, co się wokół nich dzieje, osłabienie ich skłonności twórczych, zniechęcenie, konflikty a nawet odejścia z pracy. Przytłoczenie zmianami rodzi sytuacje stresowe (tzw.

stres innowacyjny), pogłębia konserwatyzm pracowników i wzmacnia ich opór wobec zmian (resistance to change), choćby były one nawet dla nich korzystne, a tym samym utrudnia



Rysunek 6.10. Sterowanie proces innowacyjnym w przedsiębiorstwie

*Źródło: opracowanie własne.*

Kadra kierownicza, która ma tworzyć odpowiednią atmosferę i warunki dla rozwoju innowacji, jest nastawiona asekuracyjnie: w wyniku restrukturyzacji i kryzysu naruszona została bowiem jej potrzeba bezpieczeństwa, a deprywacja tej potrzeby wygasza innowacyjność własną i zniechęca do pobudzenia kreatywności podległych sobie pracowników (depriwacja potrzeby bezpieczeństwa wygasza potrzebę osiągnięć, która jest dodatnio skorelowana z przedsiębiorczością). Pracownicy mają pogłębiony opór wobec innowacji (zmian) wynikających z naruszenia ich potrzeby bezpieczeństwa socjalnego, obronnego ustawienia motywacji i przyzwyczajenia do złej organizacji pracy, a także biurokratycznego sposobu kierowania, w którym cenione są zachowania nie sprawiające kłopotu kierownictwu i nie zmuszające je do twórczego zarządzania.

Dzisiaj, w okresie wprowadzania radykalnych zmian w systemie gospodarowania, powinny powstawać korzystne warunki dla innowacji. Takich



warunków o charakterze prawnym, ekonomicznym i motywacyjnym jeszcze nie mamy. W miarę opanowywania przemian i stabilizowania reguł gry ekonomicznej na poziomie europejskim niewątpliwie będą tworzone systemowe warunki pobudzające inicjatywę oraz aktywność twórczą jednostek gospodarczych i struktur organizacyjnych. W tworzeniu tych warunków szczególnie aktywną rolę powinien odegrać rząd, wytyczając kierunki długofalowej polityki rozwoju przemysłu. Zdaniem niektórych ekonomistów amerykańskich rząd powinien prowadzić tzw. innovative strategy, która zobowiązuje państwo do wszechstronnej opieki nad racjonalnością działania przedsiębiorstw, udzielając im w sposób pośredni aktywnej pomocy (ulätwienia podatkowe, pomoc socjalna, odpowiednie akty prawne, popieranie wymiany technologii itp.)<sup>49</sup>.

Politykę innowacji wyznacza oczywiście zawsze filozofia przedsiębiorstwa. O ile więc rząd może i powinien stwarzać sprzyjające warunki prawno – ekonomiczne i klimat społeczny dla rozwoju innowacyjności, to już od samych przedsiębiorstw zależy, czy potrafią przełamać niedobre przyzwyczajenia i właściwie wykorzystywać owe możliwości<sup>50</sup>.

Wobec nasilania się konkurencji unijnej przedsiębiorstwa muszą same przewyciężyć ociążałość innowacyjną. Ich kadra kierownicza musi wciągnąć do przemian i innowacji wszystkich działu i służby. Sukces bowiem możliwy będzie wówczas, gdy wszyscy pracownicy będą się angażować w procesie zmian, gdy innowacje i kreatywność staną się instrumentami skutecznego zarządzania.

Innowacje pozwalają przedsiębiorstwu nie tylko dostosowywać się do zmian w otoczeniu, ale nawet te zmiany wyprzedzać, co więcej pozwalają kształtować rynek w sposób celowy, zamierzony, dzięki pomysłowości odnoszącej się do wszelkich aspektów działalności (produkcji, marketingu, zarządzania itp.). Dzisiaj największe sukcesy osiągają firmy przez jakąś oryginalną formę działalności, nawet nieperfekcyjnie prowadzoną, a nie przez dążenie do przewyższenia rywali w konwencjonalnych czynnikach działalności.

---

<sup>49</sup> Zob. J.Penc, *Strategia transformacji firmy*, „Organizacja i Kierowanie” 1995, nr4, s. 115.

<sup>50</sup> Por. J.Penc, *Sterowanie innowacjami w firmie*, „Organizacja i Kierowanie” 1998, nr3, s. 25-45.

Doświadczenia najlepszych firm dowodzą, że najskuteczniejszym sposobem na utrzymanie konkurencyjności nie jest reagowanie na zmiany, lecz ich powodowanie wprowadzaniem na ustabilizowany rynek różnych innowacji produktowych i procesowych, by odróżnić się od konkurencji. Dlatego też wprowadzają je wszystkie firmy, zarówno nowe, kierujące się potrzebą zdobycia rynków zbytu i większych zysków, jak i firmy „stare”, ustabilizowane, mające dobrą pozycję na rynku.

Firmy te starają się stale poszerzać swoją zdolność innowacyjną, tzn. zdolność do tworzenia nowych produktów, technologii i form organizacji oraz absorpcji wiedzy wytworzonej poza firmą i zastosowaniu dla tworzenia oryginalnych rozwiązań w odpowiedzi na sygnały płynące z otoczenia i szybkiej reakcji na pojawiające się zmiany. Stale też rozbudzają wrażliwość innowacyjną swoich pracowników i ich zachowania innowacyjne, co znakomicie ułatwia przewyżnianie oporu wobec innowacji, podnoszenie kompetencji innowacyjnych i akceptację ryzyka.

### **2.3 Strategia personalna**

Nowoczesne organizacje dostrzegają kluczowe znaczenie pracowników, ich wiedzy, kwalifikacji i motywacji w kreowaniu swoich sukcesów i tworzeniu strategii. Im bowiem wyższa jest jakość zasobów ludzkich, tym większe są umiejętności strategiczne firmy. Jak słusznie podkreśla Andrzej Koźmiński, zarządzanie kapitałem intelektualnym to filar nowoczesnego myślenia o strategii<sup>51</sup>. Oznacza to, że jej tworzenie wymaga nie tylko doskonalenia czy zmian w zakresie zarządzania produkcją czy marketingiem, ale także potencjałem ludzkim, a więc tworzenia lepszych systemów motywacyjnych i stylów kierowania, traktowania pracowników podmiotowo, ze szczególnym zwróceniem uwagi na ich pełne zaangażowanie się w efektywne funkcjonowanie organizacji. Znaczny nacisk powinien być położony na strategiczne podejście związane z pozyskiwaniem ludzi, ich motywowaniem i kierowaniem nimi, aby zachowywali się zgodnie z nadrzędnym celem organizacji. To oznacza, że

---

<sup>51</sup> cyt. wg M. Ciszewska, *Teoria i praktyka strategii: dominująca logika działania firmy*, „*Master of Business Administration*” 2004, nr 2, s. 47.

menedżerowie muszą odejść od modelu zarządzania z dominującą rolą akcjonariuszy (shareholders capitalism) na rzecz podniesienia roli i dowartościowania pracowników, zacząć ich traktować nie jak kapitał zmienny i koszty osobowe, lecz jako strategiczny zasób wiedzy, zdolności i umiejętności, stanowiący o sile i zdolności konkurencyjnej organizacji. „ W nadchodzącym świecie innowacji – podkreśla M. Crozier – rzeczą najtrudniejszą a zarazem najważniejszym dobrem organizacyjnym będzie umiejętność współdziałania ludzi (...), formy organizacji się zmieniają, ale sam problem organizowania nie straci na znaczeniu. Jego rozwiązywanie wymagać będzie podejścia do nowych sposobów i nowej filozofii organizowania działań ludzkich. W takim właśnie przejściu, a nie w koncepcjach strategicznych tkwią podstawowe trudności”<sup>52</sup>.

W kierowaniu ludźmi konieczne jest więc nowe spojrzenie na rolę czynnika osobowego w organizacjach, którym potrzebny jest przede wszystkim wysiłek intelektualny pracownika, jego pomysłowość i inwencje twórcze. Stawia to wysokie wymagania menedżerom jutra, którzy logikę posłuszeństwa muszą zastąpić logiką odpowiedzialności. Jeśli pozostaną przy komenderowaniu i manipulowaniu ludźmi nie osiągną już sukcesu, a firmy skazą na niepowodzenie. Muszą oni organizować działalność firmy wokół intelektu, umiejętnie zarządzać wiedzą firmy, gdyż ona staje się dzisiaj najważniejszym czynnikiem różnicującym przedsiębiorstwa, czynić wszystko, aby służyła ona dobrze jego funkcjonowaniu i realizacji misji. „Wiedza specyficzna dla danej firmy - podkreśla Johan Roos - ma dzisiaj często większą wartość niż budynki, maszyny, zapasy lub udziały finansowe. (...) wiedza firmy to nie tylko suma wiedzy poszczególnych pracowników, lecz również odpowiednia infrastruktura w zakładzie, stosunki z klientami, motywacje załogi i różne procesy, które pomnażają wartość wiedzy”<sup>53</sup>.

Wykorzystanie tej wiedzy powinno zmierzać szczególnie w trzech kierunkach<sup>54</sup>:

---

<sup>52</sup> M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podsluchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993, s. 35-36.

<sup>53</sup> J. Roos, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie” 1997, nr5, s. 41.

<sup>54</sup> Tamże, s. 42.

- zaspokajania potrzeb klientów (customer focus)
- rozwijania umiejętności myślenia procesami (process focus)
- poszerzania zdolności do rozwoju i wprowadzania innowacji (renewal and development focus).

Właściwe traktowanie kapitału intelektualnego, tworzenie i wykorzystywanie wiedzy jako źródła kreowania pomysłów i siły konkurencyjnej firmy wymaga zasadniczych zmian w kierowaniu ludźmi: tworzenia atmosfery zaufania i pewnej swobody działania umożliwiającej odrzucanie biurokratycznych przymusów, a także likwidowania „filtrów” informacji, co doskonale służy pomnażaniu zasobów intelektualnych i rozwojowi firmy<sup>55</sup>.

Badania wykazują, że tradycyjne przedsiębiorstwa dysponują cennymi zasobami jak marka, kanały dystrybucji, siła finansowa, ale najczęściej brakuje im ludzi z odpowiednimi talentami. Warunkiem ich dobrych sukcesów jest więc znalezienie nowych ludzi i stworzenie nowej mentalności przedsiębiorstwa<sup>56</sup>.

Ranga zasobów ludzkich stale wzrasta, kapitał intelektualny staje się bowiem bezpośrednim czynnikiem konkurencyjnym przedsiębiorstw. Wiele przedsiębiorstw zdaje sobie sprawę, że jeśli „nie będą umiały wprowadzać usamodzielnienia, wyzwalać twórczej wyobraźni, wspierać w działaniu swój personel, znajdą się w sytuacji zagrażającej dalszemu trwaniu”<sup>57</sup>

W przyszłych organizacjach (uczących się) ranga tych zasobów będzie jeszcze większa.

Ich powodzenie będzie uzależnione przede wszystkim od rozwijania ludzkich umiejętności uczenia się i doskonalenia. Organizacje przyszłości będą kształtowane przez sześć ważnych zmian filozofii działania, które będą mieć

---

<sup>55</sup> Zaufanie podwładnych fundamentem skuteczności menedżera, „Zarządzanie na Świecie” 200-, nr 7, s. 35-37; R. Mił, Warunkiem osiągnięć jest dobra atmosfera pracy, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 3, s. 40-43.

<sup>56</sup> Zob. Które czynności liczą się dziś najbardziej?, „Zarządzanie na Świecie”, 2000, nr 10, s. 27-31.

<sup>57</sup> G.Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1998, s. 192.

poważny wpływ na działania ludzi w przedsiębiorstwie. Zmiany te formułuje się następująco<sup>58</sup>:

1. **Odchudzanie:** nowa reguła zatrudnienia. W firmie o rozbudowanych strukturach, marnotrawiącej kapitał ludzki przeciwstawiana jest firma „odchudzona” o ściśle ustalonych priorytetach i kierunkach działań. „Odchudzanie” zasadza się głównie na outsourcingu, to jest zleceniu wykonania pewnych usług przez instytucje zewnętrzne. W „odchudzonych” przedsiębiorstwach powszechne jest wymaganie pracy w zwiększonym wymiarze godzin oraz obciążenie dodatkowymi obowiązkami załogi przed podjęciem decyzji o zwiększeniu zatrudnienia. Wszystko to powoduje, że tego typu firmy charakteryzują się większą elastycznością i ekonomicznością działania, ale jednocześnie stawiają pracowników wobec konieczności pracy na granicy wytrzymałości, nie zapewniając im poczucia bezpieczeństwa oraz pewności pracy i rozwoju kariery.
2. **Nowa organizacja:** od zależności pionowej do poziomej. W tradycyjnej firmie kładziono nacisk na przywileje starszeństwa: informacje i polecenia przepływały pionowym układem podległości, który szeregowal pracowników według pozycji, wynagrodzenia, władzy i wpływów. Obecnie więcej zadań jest wykonywanych w międzywydziałowych zespołach celowych pracujących nad konkretnymi projektami. Pracownicy są zachęceni do poszukiwania możliwości pomocy i współpracy ze strony równych im rangą współpracowników innych działów, a nie swoich przełożonych.
3. **Nowy obraz zatrudnienia:** od jednolitości do różnorodności. W związku ze zdobywaniem przez kobiety i przedstawicieli mniejszości narodowych stanowisk w przedsiębiorstwach oraz postępującą globalizację rynków wysokokwalifikowanych specjalistów, zanika pierwotny podział zawodu na płeć. Miejsca pracy w coraz większym stopniu zapełniają się ludźmi z różnych grup społecznych i kulturowych.

---

<sup>58</sup> R.M. Kanter, *Pozyskiwanie ludzi do organizacji przyszłości*, w: *Organizacja przyszłości, praca zbiorowa pod red. F.Hesselbein, M. Goldsmitha, R. Beckharda, Business Press, Warszawa 1998, s. 160-162.*

4. Nowe źródła władzy: od przywilejów stanowisk i władzy do fachowości i kontaktów. Wraz z malejącym znaczeniem władzy, wynikającej z rangi stanowisk, o szansach zyskania uznania i przewodzenia w firmie decyduje fachowość, a nie formalna przewaga związana z zajmowaną pozycją w strukturze przedsiębiorstwa. Znaczenia nabierają ci pracownicy, których wartość dla firmy wynika nie tylko z ich umiejętności sprawnej realizacji zadań, ale również z kontaktów i układów, które mogą wykorzystać na rzecz instytucji.
5. Lojalność nowego typu: od przedsiębiorstwa do projektów. W tradycyjnych przedsiębiorstwach związek pracownika z instytucją mierzony był stopniem jego oddania dla firmy, a lojalność wobec pracodawcy była podstawowym wymogiem. W nowoczesnych instytucjach widoczne jest mniejsze przywiązanie pracowników do firmy na rzecz zwiększonej identyfikacji ze świadczoną przez nich pracą oraz zespołami zadaniowymi, w ramach których funkcjonują. Pracownicy dbają o wysoka, jakość swoich świadczeń, poczucie własnej wartości czerpią więc z charakteru wykonywanej pracy, a nie ze swoich związków z konkretną firmą.
6. Nowa wartość zawodowa: od kapitału przedsiębiorstwa do kapitału reputacji. W instytucjach tradycyjnych kariery pracowników były ściśle związane z macierzystymi przedsiębiorstwami: ścieżki kariery polegały na przechodzeniu kolejnych szczebli rozwoju zawodowego. W trakcie tego procesu pracownicy korzystali z „kapitału organizacji”: doświadczenia i kontaktów, które pozwalały im na awanse w ramach firmy. Dzisiaj pracownicy polegają przede wszystkim na własnym ludzkim kapitale, a potrzebują takich wartości zawodowych, umiejętności i reputacji, które będą mogli wykorzystać w wielu miejscach pracy.

Te zmiany w organizacji implikują wiele zarówno pozytywnych, jak i negatywnych konsekwencji. Otwierają one nowe możliwości ekonomizacji pracy opartej na wiedzy, doskonalenia struktur i logistyki, lepszego sprzęgnięcia się z rynkiem, szerszego zatrudnienia kobiet i ich awansowania dzięki ich własnej inwencji i przedsiębiorczości itp. Jednakże rodzą one także liczne zagrożenia

wynikające z osłabienia tradycyjnych systemów awansów zawodowych, niepewności rozwoju zawodowego, zachowania miejsca pracy itp. Wywołuje to u pracowników napięcia i stresy, osłabia morale, nasila niechęć do zmian, niezdrową rywalizację o stanowiska, powoduje przeciążenia, rodzi obawy o przyszłość itp. Menedżerowie muszą te wszystkie zmiany zrozumieć i starać się nad nimi zapanować, sterując procesami uczenia się swoich organizacji. Muszą się oni stawać nie tylko wykonawcami, ale i twórcami, mniej znanymi ze swojego stanowiska służbowego, a bardziej ze swojej wiedzy fachowej i kompetencji oraz sposobów myślenia, które kreują. Muszą stanowić siłę napędową przemian i rozwoju, odpowiadać pozytywnie na wyzwania rynku i utrzymywać w pracownikach wiarę w to, że przyjęte przez firmę cele mogą i powinny być osiągnięte, pokazując im konkretne szanse i możliwości oraz rozbudzając potrzebę osiągnięć, która staje się dzisiaj podstawą rozwojowych dążeń ludzi. Sami zaś muszą zgłębić najnowszą wiedzę fachową, rozwijać i utrzymywać umiejętność rzetelnej pracy i przedsiębiorczości oraz odpowiedzialności wobec własnych pracowników i społeczeństwa.

Przedsiębiorstwa muszą zatem rozsądnie gospodarować zasobami ludzkimi już posiadanymi i przyszłymi; muszą określać wymagania w sferze tych zasobów i tworzyć plany zaspokajania tych wymagań (por. rysunek 6.11). Proces ten określa się mianem planowania zatrudnienia bądź planowania zasobów ludzkich. Można go zdefiniować jako ocenianie przyszłych wymagań dotyczących pracowników, zarówno pod względem liczby, jak i poziomów kwalifikacji i kompetencji, formułowanie i wdrażanie planów realizacji tych wymagań poprzez rekrutację, szkolenie, rozwój lub, w razie konieczności, redukcję zatrudnienia, podejmowanie działań w celu podniesienia poziomu produktywności i stabilności oraz promowanie elastyczności przy zatrudnieniu pracowników<sup>59</sup>.

Krócej można powiedzieć, że jest to planowanie służące zaspokajaniu przyszłych potrzeb kadrowych organizacji z uwzględnieniem zarówno

---

<sup>59</sup> Zob. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 277-278.

czynników wewnętrznych, jak i czynników otoczenia i mające na celu optymalne spożytkowanie potencjału pracy dla wzrostu efektywności i wartości firmy.

Celem tego planowania jest dążenie do sytuacji, w której firma<sup>60</sup>:

- pozyskuje i zatrzymuje wymaganą liczbę ludzi posiadających potrzebne umiejętności, wiedzę i kompetencje;
- robi najlepszy użytek z posiadanych zasobów ludzkich;
- jest zdolna do przewidywania problemów związanych z potencjalnymi nadwyżkami lub niedoborami pracowników;
- potrafi wyszkolić wykwalifikowanych i elastycznych pracowników, przyczyniając się tym samym do rozwijania swoich zdolności przystosowanych, wymaganych w niepewnym i zmiennym otoczeniu;
- zmniejsza zależności od zewnętrznych źródeł rekrutacji w momentach niedoboru kluczowych umiejętności – wiąże się to z tworzeniem planów stabilizacji i strategii rozwoju pracowników.

Planowanie to obejmuje takie działania jak:

- obsadę, czyli zatrudnienie: plan zatrudnienia odzwierciedla zapotrzebowanie organizacji na pracowników w okresie planistycznym, w ujęciu ilościowym i jakościowym (kwalifikacje) oraz sposoby zaradzenia nierównowadze między stanem zatrudnienia prognozowanym a pożądanym (źródła i sposoby rekrutacji nowych pracowników, metody ograniczenia zatrudnienia itd.);
- ocenę, czyli kryteria oceny umożliwiające rozwój pożądanej kultury organizacyjnej, umiejętności oraz motywacji pracowników, a także sposób przeprowadzania oceny i jej częstotliwości;
- wynagrodzenie personelu, czyli sposób i formę motywowania ludzi do efektywnej pracy, umożliwiającej realizację strategii organizacji;
- rozwój personelu, rozumiany jako zapewnienie pożądanej jakości personelu w okresie planistycznym, ustalenie kierunków kształcenia i rozwoju

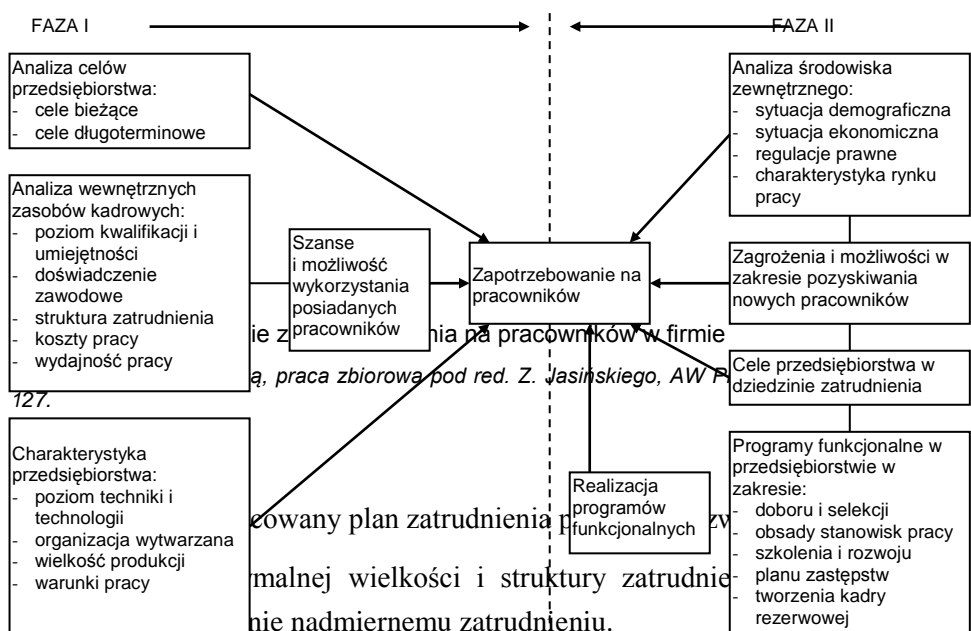
---

<sup>60</sup> *Tamże*, s. 279.



umiejętności pracowników, planowanie karier pracowników w skali organizacji.

Aby sporządzić dobry plan zatrudnienia trzeba w miarę precyzyjnie określić przyszłe potrzeby kadrowe organizacji, z których wynikać będzie zapotrzebowanie na pracowników o konkretnych specjalnościach. Ogólny model szacowania tych potrzeb prezentuje rysunek 6.11.



- Ustalenie uzasadnionej ekonomicznie ilościowej relacji pomiędzy zatrudnieniem na wewnętrznym rynku pracy (trzon zatrudnienia) a

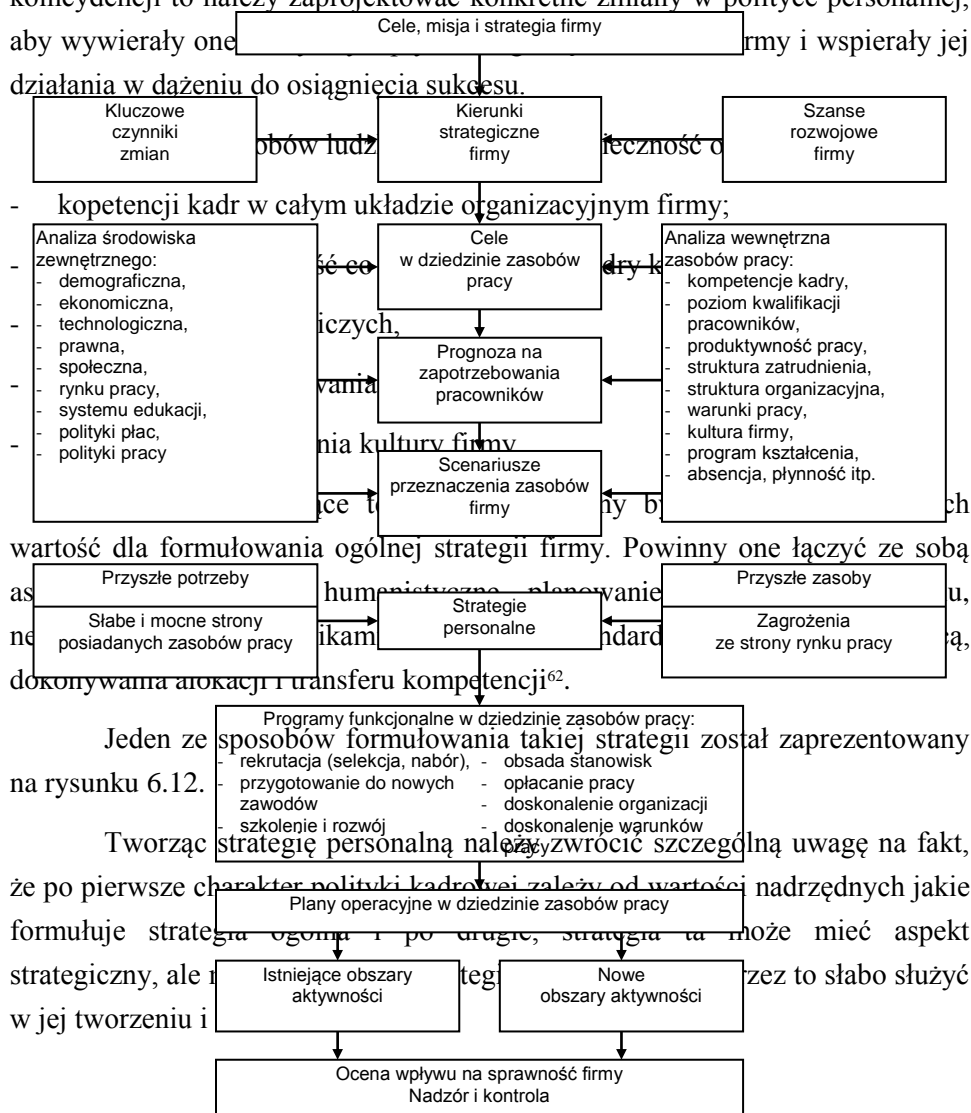
zatrudnieniem peryferyjnym, który stanowi swoisty bufor zatrudnieniowy umożliwiający podjęcie działań dostosowawczych.

- Zachowanie stabilności i ciągłości funkcjonowania organizacji poprzez ograniczanie zjawiska dobrowolnej fluktuacji kadr.
- Diagnozowanie kwalifikacji pożądaných z punktu widzenia działalności przedsiębiorstwa w odniesieniu do kadr nowo pozyskanych.
- Optymalne wykorzystanie umiejętności i kompetencji pracowników poprzez tworzenie przejrzystych programów ich dalszego rozwoju zawodowego.
- Planowanie obsad personalnych, czyli właściwej alokacji kadr pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa.

Planowanie zatrudnienia może spełnić powyższe cele, jednakże pod warunkiem dokonania diagnostycznej analizy zasobów i to na tle analizy zasadniczych trendów w otoczeniu. Musi ono więc mieć charakter strategiczny, tzn. musi uwzględniać te decyzje kierownictwa, które mają podstawowe dalekosiężne znaczenie dla polityki zatrudnienia i rozwoju ludzi w przedsiębiorstwie co najmniej w okresie, na który jest opracowana strategia.

A zatem podstawą jego kształtowania powinno być podejście strategiczne naturalnie już na etapie opracowania ogólnej strategii przedsiębiorstwa. Strategia zarządzania zasobami ludzkimi, a zwłaszcza działania na rzecz pozyskiwania pracowników, powinna wynikać z analizy strategii przedsiębiorstwa i trendów demograficznych. Od dyrektora personalnego czy też do spraw zasobów ludzkich oczekuje się, aby odegrał w tym zakresie zasadniczą rolę jako członek zespołu ścisłego kierownictwa. Ograniczenia tej strategii mogą wynikać ze stabilności innych strategii funkcjonalnych, takich jak marketingowa czy finansowa. Nie wydaje się zasadne, by strategia zasobów ludzkich była czynnikiem ograniczającym tworzenie strategii biznesowej, braki kadrowe nie powinny redukować aspiracji kierownictwa. Szczególną rolą kierownictwa jest dbałość o takie powiązanie struktury formalnej i rozwoju kadr (pozyskiwania utalentowanych pracowników), aby osiągać cele strategiczne firmy. Osiąganie strategicznych

celów organizacji wymaga naturalnie zgrania zasobów ludzkich z pozostałymi czynnikami wewnętrznymi firmy i czynnikami otoczenia. Ale jeśli brakuje takiej koincydencji to należy zaprojektować konkretne zmiany w polityce personalnej, aby wywierały one na firmę i wspierały jej działania w dążeniu do osiągnięcia sukcesu.



<sup>61</sup> Zasoby ludzkie w firmie, praca zbiorowa pod red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000, s. 63.

<sup>62</sup> tamże, s. 66.

Rysunek 6.12. Strategiczne planowanie zasobów pracy

*Źródło: opracowanie własne.*

Jej opracowanie musi więc umożliwiać dokonywanie następujących ocen:

- wielkości i dynamiki zatrudnienia w porównaniu z wielkością realizowanych zadań produkcyjnych oraz ich nowoczesnością;
- dynamiki zatrudnienia i wydajności pracy w poszczególnych grupach pracowników;

- wielkości czasu nieprzepracowanego;
- stopnia zmian technologicznych produkcji, usług i serwisu prowadzących do wzrostu produktywności;
- stopnia rozdrobnienia organizacyjnego oraz zasadności rozpiętości i zasięgu kierowania na poszczególnych szczeblach struktury organizacyjnej;
- poziomu sprawności działania poszczególnych komórek organizacyjnych wchodzących w skład procesów podstawowych, pomocniczych i obsługi;
- rodzaju i charakteru zakłóceń działalności poszczególnych komórek organizacyjnych oraz możliwości ich eliminowania.

Taka diagnoza uzupełniona o analizę otoczenia oraz zadań wynikających z przyjętej strategii pozwoli na uzyskanie odpowiedzi na pytanie, co trzeba zmienić w stanie i strukturze zatrudnienia, aby przekształcenia (modyfikacje) te odpowiadały potrzebom realizacji strategii ekonomicznej i ją wspomagały. Przekształcenia te powinny zmierzać naturalnie do tworzenia warunków dla realizacji autentycznej polityki racjonalnego zatrudnienia i stosowanie metod stymulujących zaangażowanie pracowników w realizację strategii. Warunki te można sformułować następująco:

- poziom zatrudnienia zgodny z rzeczywistymi oczekiwaniami;
- optymalna struktura organizacyjna społeczno-demograficzna i kwalifikacyjno-zawodowa;
- pełne i produktywne wykorzystanie czasu pracy;
- optymalne tempo i intensywność pracy;
- bezpieczne i higieniczne warunki pracy zbliżone do pasa komfortu;
- zapewnienie godziwej płacy i uzależnienie jej wzrostu od osiągniętych wyników;
- możliwość podnoszenia kwalifikacji i doskonalenia umiejętności sprawnego wykonywania pracy;
- poszerzania pola pracy i sprawności działania (uprawnianie - empowerment);

- prawidłowy awans potwierdzony wynikami w pracy i zdobytymi kwalifikacjami.

Planowanie zatrudnienia powinno w każdej firmie opierać się na docelowej zintegrowanej z ogólną strategią wizji jej zasobów ludzkich i na prognozowaniu ich przyszłego stanu i struktury. Między bowiem strategią firmy a strategią personalną istnieją ściśle powiązania, gdyż zasoby ludzkie są wiodącym składnikiem rozwijania strategii ogólnej i jej skutecznej implementacji.

Podstawą dobrego planu zatrudnienia powinna być rzetelna prognoza popytu i podaży zasobów pracy. Przy jego opracowaniu menedżerowie mogą skorzystać z różnych technik prognozowania.

Opracowując krótkoterminowe i dalekosiężne plany zatrudnienia, firma powinna pamiętać o takich aspektach swej działalności, jak:

- planowanie przedsięwzięcia,
- podejmowanie działalności na nowym rynku,
- tworzenie nowych sfer aktywności lub nowych stanowisk,
- wprowadzenie nowych produktów i usług,
- wprowadzenie nowych technologii operacyjnych i informacyjnych,
- redukcja wydatków na inwestycje,
- ograniczenia zakresu istniejących działań,
- łączenie lub przesunięcie funkcji i stanowisk,
- decentralizacja,
- restrukturyzacja organizacji, np. likwidacja regionalnych lub okręgowych oddziałów,
- redukcja kosztów,
- podnoszenie produktywności.

Planowanie zatrudnienia musi więc być ściśle związane z działalnością firmy i jej planami strategicznymi. Należy wziąć także pod uwagę rynek pracy, na którym w danym momencie może brakować odpowiednich dla firmy pracowników – dlatego specjaliści zajmujący się zatrudnieniem muszą ciągle analizować sytuację na lokalnym, regionalnym, krajowym, a także na europejskim rynku pracy. Na zarządzanie zasobami ludzkimi w aspekcie strategicznym należy dzisiaj zwrócić szczególną uwagę. Jak się bowiem szacuje kapitał ludzki jest w naszych przedsiębiorstwach wykorzystywany w granicach 10-15%. To jest bardzo mało. To oznacza, że 70-80% jest to kapitał, który praktycznie nie pracuje<sup>63</sup>. A przecież do tego kapitału zależy nie tylko skuteczna obsługa, ale też innowacyjność firmy, która jest dzisiaj podstawowym źródłem jej sukcesu.

#### **2.4 Strategia ochrony środowiska**

W ostatnich latach nabiera znaczenia troska o środowisko naturalne, o ochronę jego zasobów i postępowanie podmiotów gospodarczych w sposób społecznie odpowiedzialny. Wolny rynek, wbrew poglądom neoliberalistów, nie zapewnia wcale dobra wspólnego i poszanowania wartości przyrody, ale potrzebne są do tego reguły i prawa. Odnosi się to nie tylko do rynku krajowego. Rynki globalne tak samo potrzebują struktur prawnych i orientacji. Gospodarowanie, czyniące zadość interesom właścicieli kapitału i materialnym potrzebom, nie może być procesem uwzględniającym tylko efektywność wytwarzania i sprzedawania w kategoriach technicznych i dochodowych, przy odrzuceniu wymiaru humanistycznego, etycznego i ekologicznego, może być zarówno dla gospodarki jak i społeczeństwa niebezpieczne. Prowadzi ono do degradacji środowiska, co obniża znacząco jakość życia społecznego i ogranicza możliwości wzrostu samych organizacji<sup>64</sup>.

Środowisko naturalne staje się wartością zagrożoną, do czego najbardziej przyczynia się działalność przedsiębiorstw dążących do ograniczenia własnych

---

<sup>63</sup> Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność firmy, „*Master of Business Administration*” 1999, nr.2, s. 31.

<sup>64</sup> Por. R. Zonin, L. Ambrosi, *Etyka, a środowisko i ekonomia*, „*Spoleczeństwo*” 1999 nr 4, s. 709-726.

kosztów i podnoszenia swej zdolności konkurencyjnej, dzięki oszczędzaniu na wydatkach na jego ochronę. Nasilająca się emisja zanieczyszczeń i rabunkowa gospodarka zasobami przyrody prowadzą do katastrofy ekologicznej, co zmusza przedsiębiorstwa do tworzenia swojej strategii opartej na koncepcji zrównoważonego rozwoju, polegającego na tym, że organizacje powinny podejmować działania, które można kontynuować przez wiele lat bądź korzystać z zasobów, które same się odtwarzają. Oznacza to kompleksowe włączanie problemów środowiska do procesu zarządzania.

Na takie postępowanie przedsiębiorstw wpływają głównie następujące przyczyny:

- Rośnie świadomość ekologiczna młodego pokolenia, uzmysławiającego sobie ogrom zniszczeń i ogólne ubóstwo naszego narodu oraz, nie mniej przykre, ubóstwo społecznej wyobraźni. Pokolenie to jest świadome, że wzrost poziomu życia zależy dzisiaj od poprawy jego przyrodniczego otoczenia i będzie coraz wyraźniej i natarczywiej domagać się prawa do zdrowego środowiska. Irracjonalne jest, że zrezygnuje ono ze swych wartości i aspiracji i wtopi się w istniejącą strukturę hierarchii i myślenia, skoro tylko osiągnie odpowiedni wiek i stanowiska.
- Zwiększa się społeczny nacisk na poprawę jakości środowiska i rosną wymagania ekologiczne konsumentów, którzy stają się coraz bardziej wrażliwi na sprawy środowiska. Ostatnio na przykład w krajach zachodnich obserwuje się spadek zbytu towarów (spożywczych lub środków czystości) nie zawierających informacji o nieszkodliwości dla środowiska.
- Tracą na wartości technologie i wyroby nie biorące pod uwagę wymogów ekologicznych, a zyskują na znaczeniu te, które owe wymogi spełniają. Im w większym stopniu chronią one środowisko, tym większe mają znaczenie w nasilającej się konkurencji przemysłowej.
- Konieczne staje się dostosowanie do wymogów rynku europejskiego, na którym nie ma możliwości sprzedaży towarów nie odpowiadających normom zgodnym z potrzebami środowiska. Rynek ten konsekwentnie dąży do



wyeliminowania towarów szkodliwych dla środowiska. Dotyczy to także opakowań.

- Poszerza się pole działań ważnych dla osiągnięcia zysku i korzystnej pozycji w otoczeniu m.in. poprzez tworzenie i utrzymywanie z nim możliwie najlepszych stosunków (public relations).
- Wzrasta liczba przepisów i ustaw oraz różnych reglamentacji rządowych (unijnych) w zakresie użytkowania i ochrony środowiska.

Okoliczności te zmuszają kadrę przedsiębiorstw do starania się o zajęcie ważnej pozycji w ochronie środowiska i zapewnienie im tzw. ekologicznego rozwoju. Ekologiczny rozwój przedsiębiorstwa oznacza taki wybór strategii oraz zbudowanie takich struktur i stworzenie takiej kultury, aby nastąpiła integracja ochrony środowiska ze wszystkimi jego funkcjami i zadaniami. Taki rozwój, łączy wymogi produkcji i marketingu z ochroną środowiska, stwarza nowe nie wyzyskane jeszcze możliwości kreowania sukcesu. Wiązą się one z koncepcją public relations, przez którą rozumie się działania służące wzbudzaniu lub utrzymaniu zainteresowania firmą oraz wywoływaniu lub utrwalaniu pozytywnego nastawienia społeczeństwa do jej działalności i zachowania się w otoczeniu.

Włączenie ochrony środowiska do celów i zadań przedsiębiorstwa wymaga więc podejścia strategicznego, uwzględniającego stosunkowo wysoki stopień niepewności kształtowania przyszłych procesów jak i możliwości występowania różnego rodzaju ograniczeń. W podejściu tym poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jaką pozycję chce przedsiębiorstwo zająć w przyszłości i jakie są jego możliwości rozwojowe (wewnętrzne i zewnętrzne), zaczyna się od analizy otoczenia, albowiem ono wyznacza ramy dla jego działań, a wzajemne z nim interakcje wyznaczają dostępny mu zbiór opcji strategicznych – zbiór możliwych strategii alternatywnych, dostosowanych do przewidywanych kierunków rozwoju sytuacji. Analiza otoczenia to identyfikowanie, definiowanie i prognozowanie zagrożeń i szans, a więc określenie obcych i przyszłych warunków zewnętrznych działania przedsiębiorstwa w celu zapewnienia mu egzystencji i rozwoju nowych możliwości kreowania sukcesu.

W analizie tej szczególnie ważne są aspekty ekologiczne, gdyż w przyszłości przedsiębiorstwa będą realizować swoje zadania w zaostrzonej sytuacji ochrony środowiska, która będzie się stawać centralnym zadaniem każdej firmy gwarantującym jej szanse przeżycia. Wymagać to będzie skrupulatnych kalkulacji ekonomicznych i podejmowania przedsięwzięć chroniących środowisko, które mogą nawet przez pewien czas powodować zmniejszenie się rentowności przedsiębiorstwa, bądź osłabienie jego zdolności konkurencyjnej z uwagi na agresywny marketing przedsiębiorstw zagranicznych, (unijnych), które już wcześniej zastosowały koncepcje ekorozwoju. Dlatego też kierownictwa przedsiębiorstw wraz z ekspertami powinny już teraz opracować odpowiednie scenariusze ekologiczne (wizje środowiska) i na ich podstawie strategie ochrony środowiska, zaś wybraną strategię włączyć umiejętnie do całościowej strategii przedsiębiorstwa, a więc powinny posiadać umiejętności strategicznego zarządzania ekologicznego. Takie zarządzanie zapewnia długookresową integrację celów ekonomicznych przedsiębiorstwa z celami ekologicznymi i optymalną kombinacją środków (narzędzi) polityki ochrony środowiska stosowanych przez państwo, a w następstwie równowagę między systemem gospodarczym przedsiębiorstwa a systemem ekologicznym środowiska.

Opracowując strategię ochrony środowiska przedsiębiorstwo może wybrać jeden z czterech jej typów:

- Strategię ofensywną polegającą na wykorzystaniu wszelkich środków, w tym również kredytów bankowych do poprawy procesów produkcyjnych pod kątem ochrony środowiska, doskonaleniu struktur organizacyjnych w taki sposób, aby łączyły one ochronę środowiska ze wszystkimi zadaniami przedsiębiorstwa, a także na tworzeniu kultury ekologicznej utrwalającej przeświadczenie, że odpowiedzialność za środowisko spoczywa na każdym pracowniku stosownie do jego możliwości i kompetencji.
- Strategię innowacyjną, która polega na poszukiwaniu nowych technologii, konstrukcji i wyrobów dostosowanych do wymagań ochrony środowiska, czyli na wytwarzaniu „czystych” ekologicznie produktów, budowie obiektów

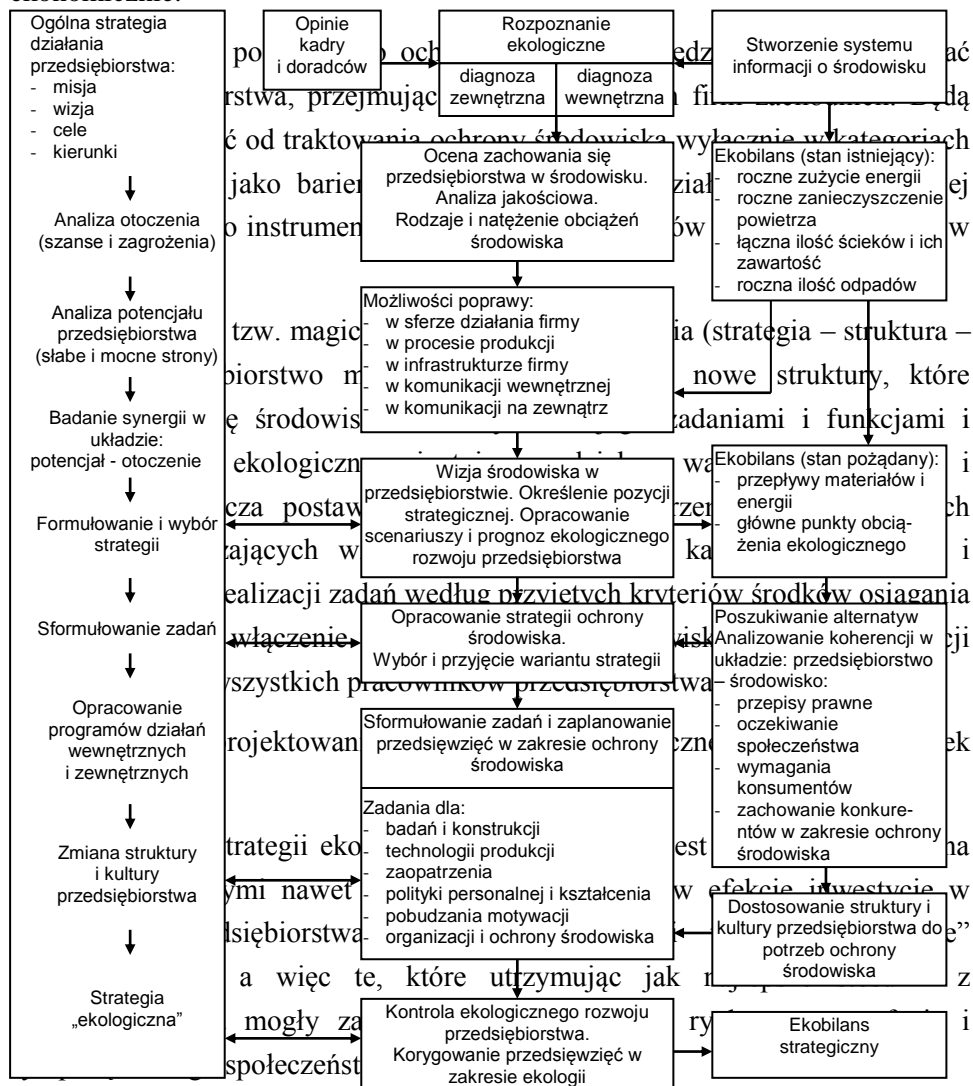
zamkniętych i przekształcaniu odpadów w zasoby naturalne, a więc na działaniach poprawiających radykalnie stosunki przedsiębiorstwa ze środowiskiem.

- Strategię defensywną, polegającą na wycofywaniu z rynku wyrobów i częściowej rezygnacji z technologii nie spełniających kryteriów ekologicznych, a także na podnoszeniu stopnia ich „ekologiczności”, dzięki usprawnianiu i modyfikowaniu stosowanych procesów produkcyjnych i ich organizacji (częściowy recycling, częściowa likwidacja szkód środowiskowych, usprawnianie transportu, oszczędniejsze użytkowanie zapasów itp.).
- Strategię pasywną (bierną, obojętną), która polega na przestrzeganiu tylko koniecznych przepisów o ochronie środowiska, aby nie narazić przedsiębiorstwa na opłaty karne (np. za szkodliwe emisje) i straty związane z utratą dobrego wizerunku (image) w otoczeniu.

W nowoczesnie zarządzanym przedsiębiorstwie podstawą zintegrowanej strategii jego działania musi być naturalnie strategia ofensywna, a nawet innowacyjna, gdyż tylko aktywne zapobieganie zagrożeniom i dostosowanie badań do potrzeb środowiska oraz włączenie jego ochrony do wszystkich funkcji przedsiębiorstwa może mu zapewnić przejście do rozwoju gospodarczego (ekorozwoju), który będzie można kontynuować o przyszłości.

Budowa strategii ochrony środowiska, naturalnie co najmniej ofensywnej, musi się zacząć od stworzenia „wizji środowiska” w przedsiębiorstwie i opracowania scenariuszy (alternatywnych obrazów przyszłości, w tym otoczenia ekologicznego w kontekście interesów przedsiębiorstwa) uwzględniających zadania przedsiębiorstwa w przyszłości, wynikające z zastrzonych rygorów ochrony środowiska, a więc od sformułowania zasad polityki swego rozwoju, która powinna być zgodna z hierarchią wartości uznawanych przez społeczeństwo i przepisami prawa krajowego oraz unijnego. Działalność gospodarcza przedsiębiorstw działających w Unii Europejskiej zostaje bowiem coraz bardziej podporządkowana ładowi społecznemu, a same przedsiębiorstwa włączane w polityczną zależność państwa

i społeczeństwa. Wobec tego przedsiębiorstwa muszą przyjmować „społecznie odpowiedzialne” aspiracje, a wszelkie decyzje kierownicze muszą uwzględniać normy środowiskowe, zaś podejmowane działania czynić ten proces opłacalnym ekonomicznie.



Rysunek 6.13. Projektowanie strategii ochrony środowiska

*Źródło: opracowanie własne.*

W najbliższej przyszłości nasze przedsiębiorstwa będą musiały sprostać nowym problemom, które stwarzają zastrzone rygory ochrony środowiska. Należy się bowiem liczyć z silną konkurencją zagraniczną, czystymi ekologicznie technologiami i produktami (ekologia w marketingu), a także ze wzmożeniem społecznej troski o środowisko naturalne. Z jednej bowiem strony postęp ekologiczny, jaki dokonuje się na Zachodzie i wrażliwość tamtych społeczeństw na sprawy ekologiczne, będą skuteczne blokować eksport naszych

technologii i produktów, jeśli nie będą one odpowiadały standardom unijnym (światowym). Z drugiej strony rosnąca świadomość ekologiczna naszego społeczeństwa, a zwłaszcza młodego pokolenia, lepiej wykształconego i bardziej wrażliwego na deprawację ekologiczną oraz katastrofalne spustoszenia w zdrowiu i życiu narodu wzmoże społeczny nacisk na nasze rozpolitykowane, lecz niezbyt kompetentne elity władzy i zmusi je do zmiany filozofii gospodarowania, które dzisiaj jest bardziej funkcją desperacji, aniżeli przemyslenia i strategicznej refleksji.

Z tych faktów musi zdawać sobie sprawę już dzisiaj nasza kadra kierownicza. Będzie ona musiała uczynić swoje przedsiębiorstwa terenem autentycznej gry o zyski (bo taki jest wymóg zdrowej ekonomii), ale o zyski moralne, osiągnane w zgodzie ze społecznie akceptowaną jakością środowiska. Będzie więc musiała uznać środowisko przyrodnicze za uniwersalne dobro społeczne (narodowe), a jego ochronę wpisać na trwałe w taktykę rynkowego działania i strategię rozwoju swojej firmy. Wymaga to naturalnie zasadniczej zmiany koncepcji racjonalności myślenia i działania gospodarczego, odejścia od entropii w stosunkach ze środowiskiem i przejścia do negentropii, a więc zmiany kryteriów tej racjonalności i sposobów jej pomiaru. U podstaw tej koncepcji powinna tkwić nowa perspektywa widzenia człowieka, gospodarki i przyrody zależna od wiedzy i wyobraźni ludzi „nowych wartości”, którzy chcą mądrzej zagospodarować swoje jutro, oparta na tych wartościach, które są najlepsze dla największej liczby ludzi, a nie od „dobrej” pamięci tych, których czas przeszły uwięził w myśleniu i nie są już w stanie zrozumieć nowego porządku społecznego oraz wyzwań przyszłości, a których posiadana władza daje poczucie zarozumiałstwa będącego zaprzeczeniem politycznej i ekonomicznej mądrości.

### **2.5. Strategia finansowa**

Strategia finansowa jest związana ściśle z procesami opracowania i wyboru ogólnej strategii rozwoju firmy. Dotyczy ona wyboru najważniejszych decyzji finansowych określających rozwój poszczególnych dziedzin i całości przedsiębiorstwa oraz kształtowania przyszłych relacji z otoczeniem. Przedsiębiorstwo musi rozważyć możliwości wynikające z posiadanych już

zasobów finansowych, a także alternatywne koszty korzystania z tych źródeł by finansować swój wzrost przy niskim stopniu zadłużenia (strategia finansowa niskiego zadłużenia). Do kluczowych decyzji finansowych należy kształtowanie struktury kapitałowej przedsiębiorstwa. Strategię finansową można zatem określić jako zbiór kryteriów i reguł postępowania dla zapewnienia równowagi między zasobami a potrzebami finansowymi oraz rentowności działalności przedsiębiorstwa w związku z realizacją jego ogólnej strategii. Według R.W. Griffina „strategia finansowa to strategia określająca strukturę kapitałową organizacji, politykę zadłużenia, procedury zarządzania aktywami oraz politykę dywidendy<sup>65</sup>”. W strategii tej chodzi głównie o określenie kapitału finansowego do obsłużenia strategii firmy, przy możliwie najniższym koszcie oraz ustalenie w jakim stopniu dopuszcza się udział kredytu i w jakich formach.

Firma może oczywiście finansować swój rozwój z funduszy obrotowych, emisją specjalnych akcji, kredytem finansowym itp. Musi przy tym ustalić jaka część dochodów będzie rozdzielana pomiędzy akcjonariuszy, a jaka część zostanie skierowana na cele wzrostu i rozwoju. Musi także uwzględnić konfliktowość lub sprzeczność niektórych istotnych wyborów strategicznych i tworzyć swoją strategię finansową w scentralizowanej perspektywie całego swego potencjału.

Dla finansowania różnych przedsięwzięć zazwyczaj wykorzystywane są zróżnicowane źródła finansowe. W zależności od wykorzystania tych źródeł wyróżnia się takie formy finansowania, jak:

- Finansowanie przy wykorzystaniu kapitału własnego (finansowanie własne) wnoszonego w postaci środków pieniężnych (gotówki), aportów rzeczowych lub świadczeń niepieniężnych wykonywanych przez inwestora. Kapitał własny może pochodzić zarówno ze źródeł wewnętrznych (np. zyski zatrzymane, amortyzacja), jak i zewnętrznych (np. bezpośrednie wkłady inwestorów, zaangażowanie kapitału wysokiego ryzyka – venture capital);
- Finansowanie przy wykorzystaniu kapitałów obcych (finansowanie dłużne), które wiążą się ze stosowaniem takich instrumentów finansowania, jak na

---

<sup>65</sup> R.W.Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 257.

przykład kredyty, pożyczki, emisja papierów wartościowych dłużnych, leasing.

Strategia firmy może zakładać rozwój przez wzrost wewnętrzny, wzrost zewnętrzny lub wzrost mieszany<sup>66</sup>. Wybór określonej drogi rozwoju musi naturalnie znaleźć odpowiednie wsparcie w strategii finansowej. Wzrost wewnętrzny polega na powiększaniu rozmiarów inwestycji, poprawie efektywności, dywersyfikacji dotychczasowej działalności, insourcingu itp. Ta droga rozwoju wymaga od przedsiębiorstwa skoncentrowania energii (i środków) na zarządzaniu wewnętrznymi procesami i czynnikami i łańcucha wartości i odpowiedniego ich finansowania. Rozwój zewnętrzny polega na stowarzyszeniu się z innymi przedsiębiorstwami lub ich nabywaniu. W przypadku specjalizacji powinny to być przedsiębiorstwa konkurencyjne, a w przypadku dywersyfikacji – o odmiennym profilu działalności. Jeśli będą to porozumienia finansowanie będzie łatwiejsze, gdyż koszty zostaną zrekomensowane przez efekt skali produkcji lub różnorodności, wzmocnienia wyróżniających zdolności, a także penetracji w zakresie nowych obszarów działalności. Rozwój połączony z kolei polega na wnoszeniu części kapitału przez przystępujące do przymierza przedsiębiorstwo, co ułatwia finansowe sprostanie kosztom wzrostu.

Przedsiębiorstwo musi ustalić cele finansowe dla wszystkich swoich podziałów czy jednostek strategicznych oraz dodatkowo cele własne wynikające z przyszłej wizji. Musi sformułować budżet finansowy: określić środki potrzebne dla finansowania planu strategicznego i oczekiwane efekty finansowe wdrożenia strategii (wykonania planu strategicznego). Budżet finansowy ukazuje w skrócie skąd organizacja spodziewa się uzyskać środki pieniężne na przyszły okres (realizacji planu strategicznego) i w jaki sposób zamierza je wykorzystać.

Twórcy tej strategii muszą więc postawić sobie pytania strategiczne dotyczące zwiększenia przychodów, redukcji kosztów, poprawy wydajności, zwiększania stopnia wykorzystania aktywów, zredukowania ryzyka itp. Zwykle

---

<sup>66</sup> Zob. *Strategor, Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1997, s. 178-180; *M. Marchesnay, Zarządzanie strategiczne*, Poltext, Warszawa 1994, s. 119-122.



źródła środków przedsiębiorstwa obejmują dochody ze sprzedaży, kredyty krótko- i długoterminowe, sprzedaż aktywów oraz emisję nowych akcji.

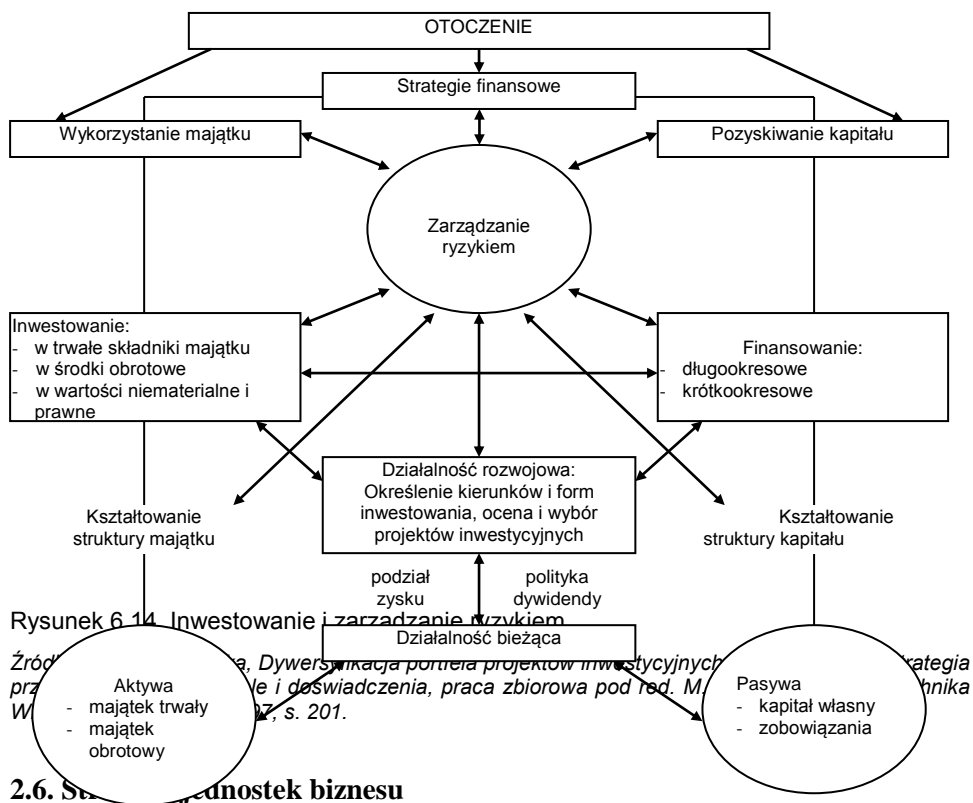
W formułowaniu budżetu powinni naturalnie uczestniczyć menedżerowie nie tylko z top managementu, ale także specjaliści spełniający ważne funkcje, niekoniecznie kierownicze. Prawdopodobieństwo zaangażowania się ich w realizację strategii i budżetu będzie tym wyższe, jeśli będą oni uczestniczyć w ich opracowaniu, a poza tym ich obecność może osłabić ryzyko finansowe wynikające z działalności związanej z zadłużeniem zewnętrznym. Wysokość tego zadłużenia wpływa na wielkość kosztów finansowych, a także na poziom zysku. Inwestorzy nie są skłonni do płacenia wysokich cen przy zakupie akcji firmy, której działalność jest związana z dłuższym ryzykiem finansowym i zaangażować się w przedsięwzięcia strategiczne (np. finansowane kredytem bankowym).

Formułowanie adekwatnej strategii finansowej jest dla każdego przedsiębiorstwa niezwykle trudnym procesem, gdyż przedsiębiorstwo musi dokonać wyboru najważniejszych decyzji w tym zakresie i związać je z długofalowymi celami swego rozwoju<sup>67</sup>. Decyzje te podejmowane są na podstawie analizy *ex ante*, zwanej antycypacyjną. Uwzględnia ona zarówno te czynniki, które działały wcześniej, jak i te, które mogą pojawić się w przyszłości. Dzięki niej można ustalić skutki różnych wariantów strategicznych i nakreślać obraz perspektywiczny przedsiębiorstwa. Jednakże trudno jest na jej podstawie zaprogramować długoterminowy sukces finansowy firmy. Strategia finansowa przedsiębiorstwa łączy wszystkie jego obszary funkcjonalne. Musi więc dokładnie określać główne obszary strategicznych decyzji finansowych. Takimi decyzjami są: decyzje inwestycyjne, kształtowanie struktury majątku, kształtowanie struktury kapitału, optymalizacja poziomu zadłużenia, kształtowanie relacji między strukturą majątku i strukturą kapitału, zarządzanie kapitałem pracującym, operacyjne decyzje finansowe o znaczeniu strategicznym,

---

<sup>67</sup> Zob. J.Pawłowski. *Metodyka oceny efektywności finansowej przedsięwzięć gospodarczych*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2004, s. 158-173.

podział zysku – polityka dywidendy<sup>68</sup>. Zależność między tymi decyzjami prezentuje rysunek 6.14.



Rysunek 6.14. Inwestowanie i zarządzanie ryzykiem

Źródło: Z. Wilanowska, *Dywersyfikacja portfela projektów inwestycyjnych*, w: *Tożsamość i strategia przedsiębiorstwa – modele i doświadczenia*, praca zbiorowa pod red. M. Moszkowicza, Politechnika Wroclawska, Wroclaw 1997, s. 200. *Kapitał pracujący (working capital) to różnica między majątkiem obrotowym (tylko krótkoterminowym, tj. w ciągu jednego roku) a zobowiązaniami bieżącymi*. Zob. L. Bednarski i inni, *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Wroclaw 1998, s. 111.

## 2.6. Struktura jednostek biznesu

W strukturze strategii wielu firm ważną rolę odgrywają strategie jednostek biznesu, czyli różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa (Strategic Business Units). Dotyczy to zwłaszcza przedsiębiorstw o

<sup>68</sup> Z. Wilanowska, *Dywersyfikacja portfela projektów inwestycyjnych*, w: *Tożsamość i strategia przedsiębiorstwa – modele i doświadczenia*, praca zbiorowa pod red. M. Moszkowicza, Politechnika Wroclawska, Wroclaw 1997, s. 200. *Kapitał pracujący (working capital) to różnica między majątkiem obrotowym (tylko krótkoterminowym, tj. w ciągu jednego roku) a zobowiązaniami bieżącymi*. Zob. L. Bednarski i inni, *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Wroclaw 1998, s. 111.

zdywersyfikowanej działalności, funkcjonujących na wielu rynkach i operujących szeroką gamą wyrobów czy usług. Wtedy zebranie podobnych rodzajów działalności, czyli tworzenie strategicznych dziedzin działalności (strategicznym jednostek biznesu) znacznie ułatwia tworzenie strategii ogólnej i proces planowania.

Jeśli strategia na poziomie przedsiębiorstwa (strategia ogólna) wyznacza kierunek działania dla całej organizacji, określający na jakich rynkach ta organizacja będzie konkurować, to strategia na poziomie autonomicznej jednostki gospodarczej koncentruje się na sposobie w jakim organizacja będzie konkurowała na każdym z wybranych obszarów działania (na każdym z wybranych rynków). Strategia dla każdej wybranej dziedziny działalności jasno definiuje jej działalność gospodarczą i rynek (segment rynku) i jest opracowywana przez menedżerów operacyjnych działających w danej strategicznej jednostce firmy.

Punktem wyjścia do tworzenia takiej strategii jest zidentyfikowanie w ramach przedsiębiorstwa poszczególnych strategicznych jednostek operacyjnych. Każda taka jednostka<sup>69</sup>:

- obejmuje pojedynczą dziedzinę działalności jako zbiór skorelowanych dziedzin, które mogą być planowane oddzielnie i z zasady mogą istnieć samodzielne, oddzielone od reszty firmy (w dużym wielobranżowym przedsiębiorstwie jest to autonomiczny wydział lub zakład odpowiedzialny za planowanie marketingowe jednego z głównych wyrobów firmy);
- ma własnych konkurentów, których próbuje doścignąć oraz wyprzedzić;
- ma kierownika odpowiedzialnego za planowanie strategiczne oraz osiągnięcie zysków, który kontroluje większość czynników wpływających na wyniki działalności.

Każda jednostka biznesu jest więc zazwyczaj odrębną, autonomiczną jednostką gospodarczą. Jest wyposażona we własną misję, ma swoich konkurentów oraz własną niepowtarzalną strategię, odrębną od strategii innych

---

<sup>69</sup> B. Żurawik, W. Żurawik, *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1996, s. 46.

jednostek w tej samej organizacji. Dla wyodrębnienia tych jednostek najczęściej stosowana jest macierz BCG (Boston Consulting Group). Dzieli ona jednostki operacyjne na cztery kategorie, wyodrębnione na podstawie tempa wzrostu rynku oraz udziału w zysku a mianowicie:

- gwiazdy – jednostki o względnie wysokim udziale w rynku odznaczającym się wysoką dynamiką;
- dojne krowy – jednostki o wysokim udziale w rynku mającym niską dynamikę;
- znaki zapytania – jednostki o niskim udziale w rynku odznaczającym się wysoką dynamiką;
- psy – jednostki o niskim udziale w rynku mającym niską dynamikę.

Każda jednostka strategiczna (SBU) odpowiedzialna jest za strategiczny rozwój jednego lub więcej „pola strategicznego” (Strategic Business Area), czyli strategicznego obszaru biznesu. Obszary biznesu są wyodrębnionymi segmentami otoczenia, w których firma prowadzi lub zamierza prowadzić działalność gospodarczą. Wykorzystując macierz ADL można wyróżnić obszary, dla których zalecane są różne strategie. Pojęcie tych obszarów może być dość rozległe. W istocie obszar (pole strategiczne – SBA) może obejmować wszystkie instytucje, z którymi przedsiębiorstwo utrzymuje ścisły związek, a nawet jest od nich uzależnione i które wpływają na jego strategię<sup>70</sup>.

Strategię na poziomie strategicznej jednostki operacyjnej sporządza się podobnie jak strategię ogólną przedsiębiorstwa (corporate strategy). Naturalnie jej zakres jest węższy. Ma ona bowiem odpowiedzieć na pytanie o najlepszy sposób konkurowania na konkretnym rynku (sposób obsługiwanego strategicznego pola biznesu). Nawet jeśli firma konkuruje na jednym rynku, musi opracować własną strategię konkurencyjną dla tego rynku. Najbardziej rozpowszechnione podejście do strategii na poziomie jednostki, to<sup>71</sup>:

---

<sup>70</sup> Związek między SBU i SBA szeroko analizuje I. Penc – Pietrzak, *Zastosowanie koncepcji cyklu życia w optymalizacji portfiliu firmy*, „Marketing i Rynek” 1998, nr 1, s. 16-22; Por. także M. Marchesnay, *Zarządzanie strategiczne*, Poltext, Warszawa 1994, s. 113-117.

<sup>71</sup> R.W.Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, cyt. wyd., s. 247-257.

- Strategia adaptacyjna – jej budowa opiera się na przekonaniu, że menedżerowie powinni starać się dopasować strategię jednostki do warunków panujących w otoczeniu.
- Strategia obrony – jednostka przyjmuje obronną postawę, próbuje sobie znaleźć stosunkowo wąską niszę na rynku i kierować na nią ograniczony zestaw wyrobów lub usług.
- Strategia poszukiwacza – polega na odkrywaniu i wykorzystaniu możliwości stwarzanych przez nowe produkty i nowe rynki, a często wyjątkową zdolność do wyszukiwania i następnie systematycznego rozwijania takich możliwości. Jest ona zalecana wówczas, gdy otoczenie ma charakter dynamiczny, rosnący oraz cechuje je niepewność i ryzyko.
- Strategia analityczna – jednostka próbuje zidentyfikować i wykorzystać nowe produkty i rynki, utrzymując jednocześnie „trzon” tradycyjnych produktów i klientów. Strategia ta zalecana jest wówczas, gdy otoczenie jest umiarkowanie stabilne, mimo to jednak zawiera pewien stopień niepewności i ryzyka.
- Strategia biernej reakcji – jednostka próbuje utrzymać dotychczasowy sposób działania, mimo poważnych zmian, jakie zaszły w warunkach otoczenia. Generalnie jest to strategia reaktywna, wskutek której jednostka reaguje na otoczenie w niewłaściwy sposób.
- Strategia zróżnicowania – jednostka stara się zróżnicować wyrób lub usługę, według takich cech jak jakość, wzór i obsługa, aby klienci postrzegali wizerunek produktu jako różny od pozostałych.
- Strategia przywództwa pod względem kosztów – jednostka dąży do maksymalizacji sprzedaży przez minimalizację kosztów jednostkowych (a więc i cen), stara się zwiększyć łączne rozmiary sprzedaży, ustalając niskie ceny albo znaczenie zmniejszając koszty.
- Strategia koncentracji na niszy rynkowej – jednostka kieruje swe produkty na konkretny obszar w sensie geograficznym lub w sensie grupy konsumentów. Koncentracja zainteresowania takim obszarem umożliwia znaczący wzrost

sprzedaży. Nawet jeśli nie stosuje wysokich cen osiąga duże zyski dzięki zwiększonej sprzedaży.

Jednostka (SBU) może przyjąć kilka strategii równocześnie. Ważne jest żeby w jakiejś dziedzinie uzyskała przewagę konkurencyjną. Bez takiej przewagi może być ona zepchnięta do jedynie biernego reagowania (strategia adaptacyjna) i dryfować w kierunku upadku.

Może też stosować wiele innych strategii, jak np. doskonalenia (wyróżnienia się na segmencie rynku dzięki udoskonalonemu produktowi), specjalizacji (adresowania produktu od pewnego typu klienteli), zubożania (oferowanie po niższych cenach produktów o wartości niższej w porównaniu z ofertą standardową), zawężania (sprzedaż po niższej cenie dzięki oszczędzaniu na kosztach wytwarzania)<sup>72</sup>. Warunki prowadzenia różnych strategii nie są oczywiście identycznie. Każda z nich wymaga uruchomienia innych „czynników sukcesu”, aby była efektywna. Jednostka decydująca się na jakąś strategię, powinna przede wszystkim dokładnie zidentyfikować czynniki, które osłabiają lub wzmacniają jej pozycję konkurencyjną. W każdym przypadku powinna uwzględnić:

- Wartość dziedziny działania; największą wartość ma ta dziedzina aktywności strategicznej, która umożliwia jednostce wykorzystanie skumulowanych umiejętności i doświadczeń (efekt doświadczenia – stanowi on silną barierę wejścia do sektora).
- Konieczność rozwijania lub zaniechania istniejącej działalności oraz szanse stworzenia lub nabycia nowych form działalności.
- Typ klienta (jakie dziedziny działania są adresowane do jakich kategorii klientów finalnych) oraz sieć dystrybucji (jaką sieć można wykorzystać również w innych dziedzinach działalności).
- Stopień dojrzałości sektora – w sektorze, który osiągnął fazę dojrzałości i nie jest już sektorem rozwojowym oraz cechuje się sztywnością utrwalonych pozycji konkurencyjnych przedsiębiorstw, warto rozważyć tzw. rozwój

---

<sup>72</sup> *Strategor, Zarządzanie firmą, PWE, Warszawa 1997, s. 101-104.*

zewewnętrzny, który polega na stowarzyszeniu się z innymi przedsiębiorstwami lub ich nabyciu (łączenie dziedzin, osiąganie korzyści skali, szersze wykorzystanie doświadczeń).

- Cykl życia produktu, tj. zmianę w czasie wysokości obrotów i rentowności generowanych przez dany produkt. Analiza tego cyklu pozwala patrzeć perspektywicznie na wytwarzane i sprzedawane produkty. Każda dziedzina grupuje rzecz jasna różne produkty będące w różnych fazach życia, toteż jej wartości nie można ocenić na podstawie cyklu życia tylko jednego produktu. Stopień dojrzałości każdej dziedziny należy więc ocenić po przeanalizowaniu cykli życia wszystkich składających się na nią produktów, a więc różnej ich rentowności.

Tworzenie strategii dziedzinowych (SBU) ma ważne znaczenie dla działań strategicznych przedsiębiorstwa. Ułatwia poszukiwanie źródeł konkurencyjności i jej wzbogacanie, a także formułowanie i wybór strategii ogólnej. Logiczne jest zatem przypuszczenie, że każde przedsiębiorstwo powinno się starać rozwijać swoją dziedzinę (dziedziny) strategiczną, co więcej, powinno poszukiwać nowych dziedzin działalności, a także wzmacniać działalność dziedzin istniejących by wytwarzały lepiej i często po niższych kosztach. Musi też dokonywać wyboru dziedziny działalności nie tylko w danym momencie, ale także w perspektywie, a zatem właściwie określać także stadia dojrzałości danej dziedziny, by ustalić względną jej wartość i opracować możliwie najlepszą strategię jej rozwoju.

Powszechnie uważa się, że poziom jednostki gospodarczej jest najlepszym miejscem dla opracowania i wykorzystania strategii. Dobrze opracowana strategia na tym poziomie (SBU) może<sup>73</sup>:

- pomóc w określaniu różnych obszarów działalności, w których sukces zależy od innych czynników;

---

<sup>73</sup> R.Koch, *Strategia*, WPSB, Kraków 1998, s. 19-20.

- precyzyjnie wskazać obszary działalności zapewniające największe zyski i dostarczające ilości gotówki oraz wyjaśnić, dlaczego są one tak korzystne dla firmy;
- ułatwić zrozumienie perspektywy klientów i przyczyn, dla których zaopatrują się oni u konkurencji;
- wskazać obszary, w których należy skupić największe wysiłki i zainwestować najwięcej pieniędzy;
- określić obszar, w którym istnieje szansa powiększenia zysków – od kompozycji produktów/ klientów poprzez zmianę cen po cięcia w kosztach;
- ułatwić zrozumienie, dlaczego różne inicjatywy w różnych obszarach przyniosły sukces lub niepowodzenie;
- wskazać grupy klientów, o których najbardziej trzeba się troszczyć oraz sposoby powiększania ich lojalności;
- ułatwić rozstrzygnięcie, czy należy rozszerzyć działalność w drodze zakupu nowego przedsiębiorstwa, a jeśli tak to jakiego rodzaju powinien być to zakup;
- wskazać znaczenie ekspansji międzynarodowej oraz najbardziej odpowiednie jej kierunki;
- ułatwić wypracowanie kultury firmy oraz jej kompetencji, aby była ona w stanie lepiej niż konkurenci zaspokajać potrzeby swych najważniejszych klientów;
- pomóc w podnoszeniu na wyższy poziom wyników jednostki gospodarczej poprzez ścisłą kontrolę finansową opartą na spójnej, konsekwentnie stosowanej w całej firmie metodyki.

Znaczenie tworzenia strategii jednostek biznesu będzie niewątpliwie wzrastać. W przyszłości można oczekiwać, że ciężar tworzenia strategii spoczywać będzie głównie na ich kreatywności. Jednostka biznesu jest bowiem bliższa danemu polu strategicznemu (obszarowi działania), a przecież rośnie znaczenie zdolności firmy do utrzymania bliższego kontaktu z klientami i



odpowiednio szybkiego reagowania na ich potrzeby. Poza tym wskutek nasilającej się konkurencji firma musi się skupiać na obszarach działalności, w których zajmuje dobre (czołowe) miejsce na rynku lub też ma realne szanse je zająć, zwłaszcza zaś gdy ma możliwości wykorzystania nadwyżek swych zdolności wytwórczych do dywersyfikowania swojej działalności (business migration). Dlatego też powinna ona zabiegać o to, by znaleźć rynek i nisze, w których mogłaby dominować i odgrodzić się od konkurentów – poprzez bądź niskie koszty bądź też zróżnicowanie i udoskonalenie wyrobu czy usługi.

Strategia jednostki nie może być naturalnie niezależna, zupełnie autonomiczna, lecz rozsądnie wpisana w ogólną strategię firmy.

Kierownictwo firmy powinno wyraźnie formułować kierunki działania i ambicje, wizję i misję, ale nie powinno narzucać jednolitej strategii wszystkim jednostkom (SBU), bez względu na ich konkretne uwarunkowania i atuty. Właśnie te jednostki powinny skupiać się na obszarach o najwyższym względnym udziale w rynku i rokujących jego poszerzenie, gdyż generują one podstawową część zysku, którym można też finansować rozwój innych SBU. Poza tym umożliwiają one redukcję kosztów złożoności, co niewątpliwie podnosi rentowność działania firmy na zmieniającym się rynku.

Jednakże pewna czy duża autonomiczność działania tych jednostek i tworzenie przez nie własnych strategii nie może prowadzić też do kreowania wyłącznie własnych czynników sukcesu i dbałości tylko o swoje wyróżniające kompetencje i ich wykorzystanie (np. technologii, kwalifikacji) dla własnych korzyści. Powinny one dążyć do efektywnego wykorzystania wspólnych zasobów firmy, dzielić się zdobytymi doświadczeniami, wzajemnie się wspomagać i efektywnie wymieniać się wiedzą. Tak jest właśnie w japońskich keirestu („bezglowy kartel”), gdzie współpraca jednostek organizacyjnych opiera się na lojalności, wzajemności i komplementarności. Poszczególne jednostki współpracują ze sobą w celu zmaksymalizowania udziału wszystkich w rynku, hojnie dzielą się ze sobą doświadczeniami technicznymi i współpracują też w celu wspierania nowych technologii i podniesienia standardów jakości.

W każdej dziedzinie dzisiaj strategia ma znaczenie priorytetowe. Jest ona najważniejszym i krytycznym czynnikiem sukcesu. Doskonalenie potencjału sukcesu nie jest możliwe bez orientacji strategicznej. We wszystkich dziedzinach (sektorach) występują też różne rodzaje sukcesu i czynniki jego kreowania. Dlatego też każda strategia dziedzinowa (SBU) powinna te czynniki dyskontować dla tworzenia wyraźniejszych zdolności i przewagi konkurencyjnej, ale naturalnie w ramach wspomagania strategii ogólnej.

Niepowodzenia zdarzają się we wszystkich sektorach przemysłu, w różnych rodzajach przedsiębiorstw. Są one skutkiem wielu przyczyn występujących jednocześnie. Najczęstsze – to niewłaściwa orientacja na zysk i dochód oraz błędna koncepcja asortymentowa i rynkowa: brak wyraźnie określonej polityki rynkowej, zależność od jednej lub kilku dziedzin działalności, niewłaściwy asortyment wyrobów, niewłaściwa ocena i segmentacja rynku. Często przedsiębiorstwa myślą wyłącznie o zysku i wysokim kursie akcji, ale tego nie osiągają, gdyż na przeszkodzie stoi niewłaściwa jakość produktów, przestarzała technologia, niekorzystne usytuowanie zakładu, nieodpowiednie kwalifikacje pracowników i kadry menedżerskiej (osób odpowiedzialnych), niewłaściwa hierarchia wartości i kultura, złe struktury, złe systemy planowania i kontroli, rachunkowości i informacji. W wielu przedsiębiorstwach są ponadto konserwowane stare nawyki kierowania dyrektywnego, nie tworzy się kultury innowacyjnej a menedżerowie są przekonani (i utrwalają to przeświadczenie), że posiadają wszystkie zdolności potrzebne do zapewnienia firmie sukcesu.

Tymczasem potrzeba jest im znacznie większa wiedza i doświadczenie w sprawach, które mają dla danej dziedziny znaczenie zasadnicze, np. przygotowanie fachowe, odpowiednie dla tej dziedziny, znajomość technologii, marketingu, inżynierii produkcji, logistyki itp. Potrzebna jest też dobra znajomość organizacji i współdziałania jednostek w aspekcie tworzenia efektu synergii. Szczególnie ważna jest umiejętność sterowania całym przedsiębiorstwem, wszystkimi jego działaniami, gdyż tylko wówczas można, jeśli zajdzie konieczność, decydować o priorytetach części przedsiębiorstwa (SBU) i znajdować alternatywne rozwiązania strategiczne.

Żeby przedsiębiorstwo było zdolne do pokonania wszelkich trudności potrzebuje kultury innowacyjnej, nie może poprzestać na utrwalaniu minionych sprawności. Potrzebne jest mu postawienie klienta w „centrum działania organizacji”, dążenie do zaspokajania jego potrzeb przewagą wartości. To zaś wymaga stałego dążenia do totalnej jakości (TQM). Świadomość znaczenia wysokiej jakości pracy i produkcji jest dzisiaj chyba podstawą kreowania sukcesów każdej organizacji działającej na nasyconym rynku (rynek konsumenta). Kultura przedsiębiorstwa, w której ceniona jest przede wszystkim wysoka jakość i kreatywność pracowników i menedżerów, ujawnia i stymuluje ich zdolności twórcze i staje się autentycznym motorem sukcesu.

## **Rozdział VII**

### **Wdrażanie i kontrola realizowanej strategii**

#### **1. Sporządzenie planu strategicznego i jego implementacja**

Wybrana do realizacji strategia uwzględnia wizję przyszłości firmy (położenie w otoczeniu i wśród konkurencji) oraz uwarunkowania podyktowane jej specyfiką branżową, położeniem geograficznym, stanem technicznym firmy itp. Określa więc ona główne cele (wzrost sprzedaży, udział w rynku, osiągnięcie określonej stopy zwrotu od zaangażowanego kapitału itp.) i wytycza konkretne zadania strategiczne oraz sposoby ich realizacji, a także wprowadza pewne pomysły, które mają ułatwić realizację misji. Jej sentencją jest więc określenie głównych działań potrzebnych w przekroju całego przedsiębiorstwa czy strategicznej jednostki biznesowej (SBU), aby firma mogła osiągnąć swoje cele i spełnić wymogi swej wizji. Strategia stara się odpowiedzieć na dwa pytania: „Dokąd chcemy dojść?” i „W jaki sposób tam chcemy dojść?”. Odpowiedź na pierwsze pytanie jest stosunkowo łatwa. Wyraża ją zamiar strategiczny (strategic intent), koncentrowanie uwagi firmy na wartości celu, do którego dąży, a więc chęć zajęcia pożądanego pozycji wśród konkurencji, udoskonalanie swego potencjału, zdynamizowanie działań itp. By ten zamiar urzeczywistnić potrzebne jest wytyczenie konkretnych kierunków działania, rozwoju konkretnych dziedzin i specjalności, zaprogramowanie zmian, określenie sił i środków dla osiągnięcia celów wynikających z tego zamiaru. Zatem potrzebna jest odpowiedź na drugie pytanie, tzn. w jaki sposób osiągnąć zamierzone cele.

W obecnych niestabilnych warunkach przy nasilającej się konkurencji i postępującej globalizacji jest to z pewnością trudne zadanie. Tę odpowiedź ma zapewnić planowanie strategiczne, przekładające założenia strategii na konkretne zadania do wykonania oraz siły i środki ich realizacji w przewidywanym czasie.

Jeśli zatem strategia ma zapewnić firmie upragniony sukces musi spełnić dwa warunki, po pierwsze musi być dobrze opracowana, tzn. zawierać właściwą misję, cele działania i portfel działalności, gdyż w przeciwnym razie zanim zacznie przybliżać firmę do realizacji celów ulegnie dezaktualizacji i po drugie,

musi być konsekwentnie realizowana, gdyż jak podaje amerykański magazyn gospodarczy „Fortune” nawet w 70% dymisje prezesów wynikają nie z błędnej strategii, lecz ze zbyt słabego urzeczywistnienia jej założeń<sup>1</sup>.

Urzeczywistnienie strategii powinien zatem zapewnić plan strategiczny odpowiadający na pytanie: „Jak to zrobić?”. Taki plan zawiera decyzje dotyczące priorytetów działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych, środków i zasobów ich osiągnięcia z punktu widzenia adaptacji przedsiębiorstwa do prognozowanych stanów otoczenia i związanych z nimi wyzwań rozwojowych (możliwości i zagrożeń działania). Chodzi w nim o dokonanie wyboru spośród różnych możliwości postępowania i takie ukształtowanie działalności przedsiębiorstwa oraz jego rezultatów, które przyczynia się do satysfakcjonujących je korzyści (zysku, udziału w rynku, reputacji itp.) oraz rozwoju. Schemat tego planowania prezentuje rysunek 7.1.

Plan strategiczny obejmuje szeroki zakres funkcji przedsiębiorstwa, uwzględnia wytyczone w strategii główne kierunki jego rozwoju i dziedziny działalności, w które zamierza się ono angażować. Musi on zatem określać nie tylko preferowane kierunki zaangażowania, ale także intensywność tego zaangażowania, a więc musi zaprojektować perfekcyjnie procesy i zapewnić im pełną koordynację w czasie i przestrzeni.

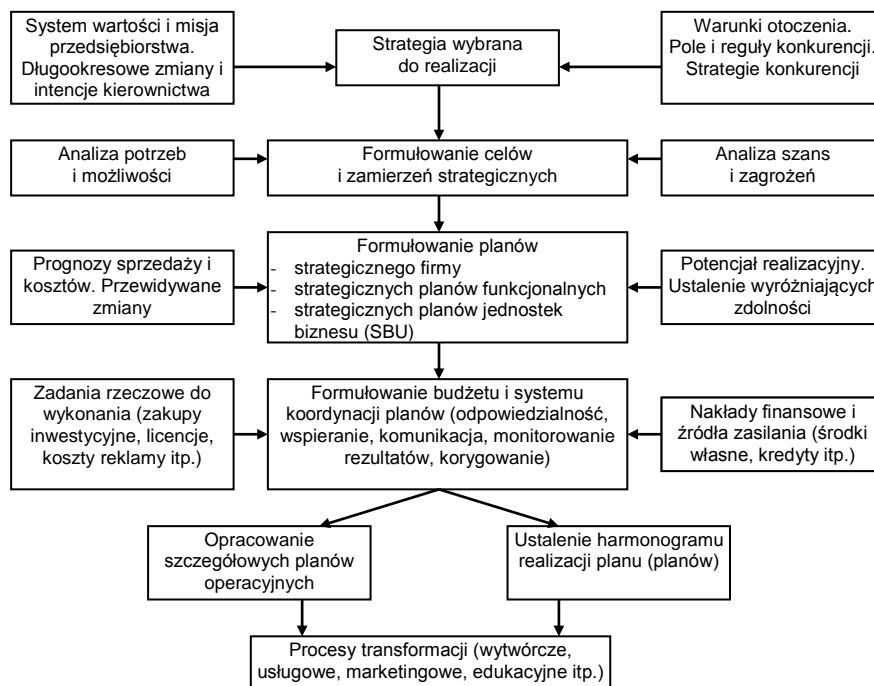
Zdaniem Adama Stabryły charakteryzuje się ono następującymi cechami<sup>2</sup>:

- jest podejściem kompleksowym, polegającym na połączeniu procesu decyzyjnego, odniesionego do zadań kluczowych i problemów newralgicznych firmy, z analityczno-projekcyjnym wymiarem funkcji planowania,

---

<sup>1</sup> J. W. Bennet i inni, *Żadna strategia nie zastąpi sprawności wykonawczej*, „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 5, s.42.

<sup>2</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa – Kraków 2000, s. 219-220.



Rysunek 7.1. Procedura planowania strategicznego w firmie

Źródło: opracowanie własne.

- w sensie rezultatowym szeroki zakres planowania strategicznego obejmuje:
  - programowanie strategiczne, tj. strategie podstawowe (poziom korporacji), strategie dziedzin gospodarowania (poziom SBU) i strategie funkcjonalne,
  - opracowanie planów biznesowych,
- konkretyzuje i uściśla cele firmy, przede wszystkim ze względu na specyfikę wyrobów (usług), kalkulację cen, funkcje marketingowe, koszty, jakość, normatywy biegu produkcji, parametry technologiczne itd.,
- powinno się ono wyróżniać kreatywnością, innowacyjnością i adaptacyjnością,

- reprezentuje orientację „na zewnątrz” określoną zarówno przez spełnianie potrzeb i oczekiwań nabywców (społeczeństwa), jak i przez pozycję przedsiębiorstwa w otoczeniu konkurencyjnym,
- jest na ogół planowaniem długoterminowym,
- jest czynnikiem integrującym (koordynującym) programy i plany funkcjonalne.

Planowanie strategiczne jest naturalnie działalnością najwyższego szczebla, który analizuje wewnętrzne i zewnętrzne warunki funkcjonowania firmy i obmyśla środki i sposoby działania dostosowane zarówno do celów, jak i warunków tworzonych przez otoczenie. Odpowiada ono więc generalnie na pytanie o możliwe kierunki i sposoby działania, które będą najlepiej odpowiadać przyjętej strategii.

Planowanie strategiczne jest procesem określania głównych celów organizacji, lokowania kapitału, a następnie postępowania zmierzającego do urzeczywistnienia uzgodnionej wizji. Jego celem jest optymalizacja długookresowych osiągnięć całego przedsiębiorstwa przez odpowiedni rozdział zadań i środków umożliwiających mu stworzenie sprzyjających warunków do współzawodnictwa i konkurencji oraz lepszego przystosowania się do zmieniającego się otoczenia.

W praktyce planowanie to jest dotychczas traktowane jako synonim wytyczania głównych kierunków rozwoju. Takie jego rozumienie wynika stąd, że w przeszłości planowanie zakładało statyczne środowisko zewnętrzne, gospodarka krajowa i światowa była stabilniejsza, a zmiany (technologiczne, informacyjne, produkcyjne, rynkowe itd.) powolniejsze i mniej radykalne. Również mniej było czynników zmiennych, cykle życia wyrobów były dłuższe a ich cykle rozwojowe krótsze, dłuższy też był okres, na który można było planować z dość dużym stopniem pewności.

Przyszłość więc można było przewidywać dokładniej niż obecnie. Dzisiaj zaś zmiany są burzliwe, środowisko zewnętrzne bardzo złożone, duża jest liczba zarówno krajowych jak i światowych wydarzeń mających wpływ na

przedsiębiorstwo, trudno jest również dokładnie prognozować przyszłość. Planowanie więc musi uwzględniać znacznie większy stopień niepewności i równie alternatywne kierunki rozwoju (planowanie alternatywne). A zatem musi ono brać pod uwagę w o wiele większym stopniu niż w przeszłości, warunki zewnętrzne. Toteż współcześnie zadaniem tego planowania jest nadal wytyczanie kierunków rozwoju, ale w szerokim kontekście kształtowania korzystnych związków między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem (rynkiem). Przyjmuje się, że w ramach planowania są precyzowane i rozwijane zagadnienia dotyczące:

- ogólnego miejsca i celu firmy: jakie rodzaje działalności będą prowadzone, na jakich rynkach kraju lub świata, na jakim poziomie należy utrzymać nakłady inwestycyjne, jaką firmę zamierza osiągnąć pozycję konkurencyjną itp.,
- konkurencyjności firmy: czy strategia przedsiębiorstwa jest ukierunkowana na utrzymanie przewagi konkurencyjnej nad innymi firmami, jakie rynki lub jakich konkurentów należy zaatakować, jakim produktem, w jakim stopniu itp.,
- przedstawienia końcowego poszczególnych celów: oczekiwanej wielkości sprzedaży, udziału w rynku, zwrotu nakładów inwestycyjnych, oczekiwanego i posiadanego tempa wzrostu itp.

Analiza tych zagadnień daje podstawę do konstrukcji planu strategicznego, który umożliwia dostosowanie treści i formy rozwiązań planistycznych do działań i operacji opisujących sposoby realizacji wizji i celów organizacji, a także stanowi punkt odniesienia w trakcie procesów monitorowania, kontroli i oceny kierunków działania i skuteczności podejmowanych przedsięwzięć.

Konkretny plan strategiczny można więc opracować dopiero po dokonaniu wyboru strategii, gdyż ona pokazuje możliwości dopasowania potencjału firmy, charakteryzowane jej mocnymi i słabymi stronami, do możliwości tkwiących w otoczeniu oraz wytycza kierunki i priorytety działań. Opracowanie takiego planu odbywa się zgodnie z konwencjonalną logiką planowania i na podstawie przyjętych zasad, czyli procedury planowania, która



zmusza planistów do rzetelnej, systematycznej analizy otoczenia i organizacji. Procedura ta jest przedstawiona w formie sekwencji wyodrębnionych etapów, w trakcie których trzeba odpowiedzieć na określone pytania. Na przykład J.A.F. Stoner i Ch. Wankel podają sformalizowaną procedurę planowania strategicznego w formie pewnego zestawu pytań lub stwierdzeń, a mianowicie<sup>3</sup>:

- czego chcemy? (etap formułowania celów),
- co robimy teraz, aby to osiągnąć (etap identyfikacji obecnych zadań i strategii),
- co wymaga zrobienia tam na zewnątrz? (etap analizy otoczenia),
- co możemy zrobić? (etap analizy zasobów),
- co możemy zrobić z tego, co wymaga zrobienia? (etap identyfikacji strategicznych okazji i zagrożeń),
- czy robienie nadal tego, co robimy obecnie doprowadzi nas tam, dokąd chcemy dojść? (etap ustalania zakresu potrzebnych zmian strategii),
- co powinniśmy robić, żeby osiągnąć to czego chcemy? (etap podejmowania decyzji strategicznych),
- róbmy to (etap wdrożenia strategii),
- często sprawdzajmy, aby upewnić się czy robimy to dobrze (etap pomiaru i kontroli postępu).

Plan strategiczny powinien uwzględniać następujące zagadnienia:

- zakres i obszary działania, a więc pola, rejony działania, rynki i ich segmenty, asortyment wyrobów, grupy obsługiwanych klientów, zaspokajanie potrzeby;
- kierunki rozszerzania lub ograniczania działalności: wycofanie się z zakresów (segmentów) mniej ważnych lub zagrożonych, intensyfikowanie działań w atrakcyjnych sferach poprzez usprawnianie rynku i obniżanie kosztów produkcji, angażowanie się w nowe, rokujące dobre perspektywy

---

<sup>3</sup> J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie, PWE, Warszawa 1992, s. 108-113.*

dziedziny produkcji poprzez odpowiednie posunięcia dywersyfikacyjne (zakładanie nowych oddziałów, udziały w nowych przedsiębiorstwach, dodawanie nowego zakresu działalności, sojusze strategiczne itp.);

- sposoby bezinwestycyjnego rozwoju obrotów poprzez: just in time production („produkcja akurat na czas”), polepszanie serwisu, podniesienie kultury obsługi klientów, szczególne udogodnienia, jak np.: pokrywanie kosztów transportu, organizowanie biur sprzedaży w danym rejonie itp.;
- działania innowacyjno-przystosowawcze obejmujące zmiany technologiczne w zakresie produkcji, informacji i komunikacji, zmiany konstrukcyjne, innowacje produktowe, elastyczne systemy wytwarzania, komputeryzację produkcji, projektowania i zarządzania, rozwój i doskonalenie organizacji, rozwój potencjału kadrowego, kształcenia i doskonalenia kadr, nowe formy marketingu, nowe przedsięwzięcia w zakresie ochrony środowiska itp.;
- wielkość zasobów ludzkich, finansowych i materialnych (w tym inwestycyjnych) niezbędnych do osiągnięcia założonych celów oraz rezerw dla amortyzowania ewentualnych niepowodzeń bądź podejmowania nadzwyczajnych (agresywnych) działań w razie pojawienia się nowych atrakcyjnych możliwości bądź szczególnie silnej konkurencji.

Dobrze sporządzony plan strategiczny powinien umożliwić organizacji realizację długoterminowych zadań, naturalnie przy założeniu, że zostały one określone właściwie.

Opracowanie planu strategicznego przynosi firmie szereg korzyści. Uważa się, że<sup>4</sup>:

- planowanie strategiczne ułatwia określenie wyraźnej i jednoznacznej koncepcji danej organizacji i zapewnia konsekwentne ukierunkowanie jej działalności;
- pozwala na podporządkowanie wszystkich działań osiągnięciu wizji organizacji, wyznaczając także kierunek jej rozwoju;

---

<sup>4</sup> *Tamże*, s. 102-103; R. A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996, s. 234 – 237.

- wyznacza priorytety, porządkuje cele i zadania według ich ważności i kolejności, w jakiej będą realizowane, co ułatwia wyznaczenie dla poszczególnych jednostek organizacyjnych zadań, zasobów i metod wykonywania tych zadań;
- plan strategiczny ułatwia patrzenie na organizację i jej cele w sposób całościowy w kontekście konfiguracji otoczenia i jego dynamiki, co pozwala dostosować rozwój organizacji do długookresowych trendów i zmian zachodzących w otoczeniu;
- planowanie strategiczne ułatwia kierownikom przewidywanie problemów, zanim powstaną i rozwiązywaniu ich, zanim staną się trudne, a także dostrzeżenie ryzykownych i pewnych okazji oraz wyboru między nimi;
- planowanie strategiczne ułatwia dobre wykorzystanie mocnych stron organizacji, jej kwalifikacji i zdolności, a także ujawnia potrzeby w zakresie tworzenia wyróżniających zdolności i kierunki ich doskonalenia;
- planowanie strategiczne minimalizuje niebezpieczeństwo popełniania błędów i natknięcie się na niemiłe niespodzianki, gdyż cele, zadania i strategia są starannie rozważane, dzięki czemu rośnie prawdopodobieństwo, że podejmowane decyzje wytrzymają próbę czasu;
- planowanie strategiczne daje możliwość udzielenia odpowiedzi na pytanie, jak przedsiębiorstwo powinno ułożyć swoje stosunki (związki) z otoczeniem nie tylko w aspekcie przetrwania, lecz przede wszystkim rozwoju i ekspansji;
- planowanie strategiczne wytycza perspektywę szans realizacji nie doraźnych celów, lecz wartości, które przedsiębiorstwo zamierza realizować w długim czasie, co skłania kierownictwo do kompleksowego poszukiwania źródeł powodzenia;
- planowanie strategiczne umożliwia wytworzenie przyszłych przestrzeni działania w celu zapobieżenia zjawisku zaskoczenia strategicznego, a także integrację poszczególnych decyzji w planie całościowym z uwzględnieniem istniejących czynników ograniczających działania perspektywiczne.

Planowanie strategiczne wymaga stałego doskonalenia, tworzenia „klimatu strategicznego planowania, który wytwarza nieodzowną akceptację dla tego procesu”<sup>5</sup>. taki klimat przeciwdziała siłom osłabiającym implementację strategii (wdrożenia planu strategicznego) i podejmowaniu środków zaradczych.

Zdaniem Nigela Piercy’ego można wyróżnić siedem podstawowych sił (czynników), tzw. 7 D, które w istotny sposób zakłócają prawidłowy sposób procesu wdrażania planu strategicznego. Należą do nich<sup>6</sup>:

- Deflecting goals (odchylenie w realizacji celów): w trakcie wdrażania strategii uznaje się niektóre cele za zbyt ambitne i zadowala się znacznie skromniejszymi osiągnięciami.
- Diverting resources (niekorzystne zmiany w rozmieszczeniu zasobów): w przypadku nagłej potrzeby zasoby są przemieszczane do różnych zadań, co powoduje ich niedobór dla realizacji zadań, do których były pierwotnie przydzielone.
- Dissipating energies (rozproszenie się energii): wzrost liczby problemów związanych z implementacją strategii powoduje, że pracownicy tracą zapał do jej wdrażania.
- Delaying decision (opóźnienie decyzji): odkładanie niektórych decyzji w czasie powoduje, że zapomina się o problemach lub jest już za późno na ich rozwiązanie.
- Destroying credibility (niszczenie wiarygodności): pogłoski lub różnego rodzaju nieprawdziwe insynuacje mogą wzbudzić nieufność w stosunku do wdrażanego planu strategicznego.
- Deflating excitement (ograniczenie zapału pracowników): pracownicy, którzy nie są przekonani do nowej strategii, mogą w istotny sposób ograniczyć zapał do pracy innych pracowników.

---

<sup>5</sup> H. Kreikenbaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996, s. 168.

<sup>6</sup> Cyt. wg I. Penc – Pietrzak, *Problemy implementacji strategii*, w: *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi*, praca zbiorowa pod red. J. Lewandowskiego, Politechnika Łódzka, Łódź 1998, s. 448.

- Depth charge („ bomba głębinowa”): nawet jeżeli pozornie wdrażanie strategii przebiega bezkonfliktowo, w każdej chwili trzeba się liczyć z możliwością wybuchnięcia konfliktów.

Tom Lambert z kolei przeszkody te formułuje następująco<sup>7</sup>:

- Proces podejmowania decyzji jest zdominowany przez dyrektora generalnego (naczelne kierownictwo).
- Kultura firmy, obowiązujący w niej styl przywództwa, jej produkty czy usługi są postrzegane jako niepodatne na zmianę.
- Zmiany wprowadza się z zamiłowaniem do nowinek, a więc w związku z nową wizją lub w odpowiedzi na działanie nowych wewnętrznych lub zewnętrznych sił.
- Organizacja nie znajduje czasu na pełne rozwinięcie strategii albo na opracowanie kompletnego pisemnego planu.
- Realizacja planu jest zniekształcona przez ukryte motywy i politykierstwo
- Ludzie realizujący plan nie dążą szczerze do tego, by pozwalał on osiągnąć firmie wyniki istotnie lepsze niż dawniej.
- O planie nie są informowani prostym i konkretnym językiem wszyscy, których wysiłek i zaangażowanie są konieczne dla szybkiego wprowadzenia go w życie.
- Ignoruje się uzasadnione aspiracje pracowników, kierownictwa, udziałowców i innych grup interesów (stakeholders).
- Cele są niejasne i pośpiesznie wyznaczone.
- Firma jest tak bliska upadku, że wszelkie długoterminowe plany nie mają znaczenia dla jej przetrwania.
- Dyrektor generalny firmy nie wierzy w sens planowania, a ściśle kierownictwo nie angażuje się w nie.

---

<sup>7</sup> T.Lambert, *Problemy zarządzania*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 71-73.

- Zespół kierowniczy nie dowodzi swym konsekwentnym działaniem aktywnego, codziennego zaangażowania w realizację planu. Kierownictwo bowiem „musi tak chodzić jak mówi”, gdyż inaczej planowanie strategiczne nie przyniesie sukcesu.

Planowanie strategiczne, jeśli ma przynieść sukces, powinno opierać się na następujących zasadach, którymi są<sup>8</sup>:

- Przyjęcie podstawowych długoterminowych celów przedsiębiorstwa oraz dokonywanie wyboru najistotniejszych dla firmy zadań, na których należy skoncentrować zasoby i wysiłki, a które zostały rozpoznane w trakcie formułowania strategii.
- Rozpisanie zadań na poszczególne jednostki organizacyjne, wkomponowanie nowych zadań dla różnych jednostek, tak aby ogólna sprawność organizacji uległa zwiększeniu (efekt synergiczny). Chodzi tutaj o zgodność strategiczną, tj. zgodność między strategią a posiadanymi i możliwymi do pozyskania zasobami w postaci ludzi, kapitału i wyposażenia, a także o sposób koordynacji działania poszczególnych jednostek.
- Określenie niezbędnych działań i środków dla podniesienia bądź umocnienia wyróżniającej zdolności, celem stworzenia potencjału odpowiadającego założeniom strategii. Podejmując to działanie należy pamiętać o dwóch kwestiach: po pierwsze, skuteczne plany strategiczne opierają się na silnych stronach organizacji, po drugie, nowe zdolności można zyskać jedynie przez zainwestowanie w zasoby ludzkie lub w urządzenia, po trzecie, sukces osiąga się dzięki dodawaniu samemu wartości a nie zmniejszaniu tej, którą dodają konkurenci.
- Sporządzeniu budżetu dla organizacji jako całości, jej poszczególnych biznesów oraz funkcji. Budżet powinien przewidywać środki dla sfinansowania zarówno zadań strategicznych jak i operacyjnych firmy. Budżet strategiczny pomaga ustalić jak poszczególne biznesy i jednostki funkcjonalne będą się przyczyniały do realizacji programów strategicznych,

zaś budżet operacyjny służy zapewnieniu biznesom i jednostkom funkcjonalnym zasobów niezbędnych do utrzymania ich aktualnego zakresu działania. Ustalenie budżetu oznacza:

- dokładne określenie zadań jakie mają być podjęte,
  - ustalenie przebiegu tych działań w czasie ,
  - określenie zasobów koniecznych do realizacji zadań,
  - określenie źródeł pochodzenia zasobów,
  - wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za realizację fragmentu strategii.
- Budowa organizacji:
- określenie kluczowych funkcji i zadań, od których uzależniony jest sukces strategii,
  - określenie zależności między kluczowymi dla prowadzenia strategii zadaniami a pracą poszczególnych jednostek organizacyjnych,
  - pogrupowanie zadań strategicznych w bloki i przypisanie ich do głównych jednostek organizacyjnych. Każda jednostka powinna widzieć swój wkład w realizację strategii i chcieć odegrać swą rolę,
  - określenie zakresu uprawnień i odpowiedzialności,
  - budowa systemu zależności: podrzędności i współrzędności, przepływu informacji i kontroli pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi.
- Budowa wewnętrznej struktury organizacyjnej, czyli:
- procedur ułatwiających wdrożenie i realizację strategii,
  - organizacja przepływu informacji, tak aby wszyscy zainteresowani otrzymywali we właściwym czasie potrzebne dane. Budowa (przebudowa) wewnętrznej struktury organizacji powinna zmierzać do

---

<sup>8</sup> Por. A. A. Thomson, A. J. Strikland, *Strategic Management Concepts and Cases*, Irwin, Homewood 1990, s. 219.

takiego usprawnienia by nowa organizacja skutecznie wspierała strategię.

- Tworzenie systemu motywacyjnego, aby:
  - działania systemu były sprawiedliwe, obiektywne i dokładne,
  - motywatory były ściśle związane z planem strategicznym. Dążenie w kierunku wyznaczonym przez misję i jak najszybsze przejmowanie nowych obowiązków powinno być odpowiednio nagradzane.
- Tworzenie kultury organizacyjnej, która by:
  - wskazywała na nowe wartości, ściśle związane ze strategicznymi celami, które tłumaczą podejście firmy do klientów, udziałowców, pracowników i dostawców,
  - wskazywała na wzory do naśladowania, formułowała nowe mity i legendy, aby zafascynować pracowników i pobudzić ich do jeszcze większego wysiłku, klientów zaś zainteresować firmą,
  - wpływała na zmianę sposobu myślenia o rynku, by pracownicy traktowali go w aspekcie zmienności i koniecznego współzawodnictwa.
- Kreowanie przywództwa strategicznego, co powinno polegać na tym że:
  - wybierany jest przywódca, którego autorytet, posiadane umiejętności i styl kierowania najlepiej odpowiadają wymaganiom strategii,
  - przywódcę otacza się legendą oraz zwiększa się jego atrakcyjność, tak aby możliwości jego wpływu na pracowników daleko wykraczały poza uprawnienia formalne.

Wdrażając strategię należy pamiętać o pewnych zasadach, którymi powinno się kierować przedsiębiorstwo. Zasady te formułuje się następująco<sup>9</sup>:

- Wszyscy menedżerowie podejmujący decyzje dotyczące wdrażania planów i programów powinni bardzo dokładnie zapoznać się z całościową strategią firmy.



- Menedżerowie powinni znać przesłanki planowania, tj. założenia i przewidywania dotyczące przyszłości oraz poznane już warunki, które będą miały wpływ na wykonanie planu.
- Należy upewnić się, że cząstkowe plany działania odzwierciedlają główne cele firmy.
- Strategię trzeba rewidować regularnie, aby przekonać się, czy jest ona nadal aktualna i odpowiednia do zmieniających się warunków.
- Strategia powinna brać pod uwagę możliwości pojawiania się nieprzewidywanych wypadków (znacznych i nieoczekiwanych zmian elementów otoczenia).
- Struktura organizacyjna powinna być dopasowana do potrzeb planowania (odpowiednie delegowanie uprawnień i odpowiedzialności związanych z wdrażaniem strategii).
- Menedżerowie powinni podkreślać konieczność planowania w przedsiębiorstwie oraz kłaść nacisk na wdrażanie przyjętej strategii.
- W firmie należy stworzyć klimat sprzyjający planowaniu.

Najważniejszym czynnikiem, przy wdrażaniu strategii, jest struktura firmy. To od niej w dużej mierze zależy wybór i sukces strategii<sup>10</sup>. Nikt nie będzie wdrażał strategii ekspansji w przedsiębiorstwie, które specjalizuje się w wąskiej dziedzinie, gdyż chcąc ją zrealizować musiałby ponieść duże nakłady na restrukturyzację. Należy zatem pamiętać, że każda wprowadzana zmiana w przedsiębiorstwie napotyka na trudności i niechęć ze strony załogi. Dlatego trzeba burzyć te barykady i budować odpowiedni klimat i kulturę organizacji. Kultura jest trzecim elementem tzw. magicznego trójkąta Alfreda Chandlera strategia- struktura-kultura, według którego zapewnienie harmonii między tymi elementami decyduje o powodzeniu firmy. Kultura w przedsiębiorstwie powinna być innowacyjna, nakierowana na przystosowanie się do zmian i odważnego

---

<sup>9</sup> I. Penc – Pietrzak, *Strategie biznesu i marketingu*, WPSB, Kraków 1998, s. 160.

podejmowania wyzwań, jakie stawia firmie dynamiczne, wciąż zmieniające się otoczenie.

Implementacja strategii wymaga najczęściej udoskonalania albo wręcz zmiany struktury organizacyjnej i tworzenia strategicznej kultury firmy. Oba te podsystemy w opracowaniu strategii są bardzo ważne.

**Struktura organizacyjna** pełni bowiem w każdym przedsiębiorstwie ważną funkcję regulacyjną, powodzenie osiągają zazwyczaj te przedsiębiorstwa, których cechy struktury odpowiadają wprowadzanej strategii. Struktura ogranicza dowolność i nieprzewidywalność zachowań organizacyjnych przez<sup>10</sup>:

- Zredukowanie złożoności przedsiębiorstwa, podział jego pracowników na różne grupy i określenie miejsca przypadającego każdemu zatrudnionemu w podziale władzy, pracy, zadań i obowiązków.
- Wyznaczanie ogólnych ram zachowań, zinstytucjonalizowanie norm postępowania względem siebie jednostek i zespołów ludzi zajmujących odmienne pozycje i pełniących różne role organizacyjne.

Zmiana koncepcji działania jaką jest strategia wymaga odpowiedniej modyfikacji i kształtowania nowej struktury, takiego jej uformowania, aby wspomagała ona nową strategię działania przedsiębiorstwa. Struktura jest elementem stałym, przeto jest najważniejszym spoiwem organizacji, gdyż ona jednoznacznie precyzuje cel działania i najważniejsze wartości, które są postrzegane i wdrażane w życie organizacji. Jej poszczególne elementy powinny być wewnętrznie spójne i wspierać cele organizacji w sposób bezpośredni. Dlatego też projekt nowej struktury powinien być ściśle powiązany z nową rzeczywistością działań strategicznych (por. rysunek 7.2). Struktura nie powinna więc być statyczna, lecz dynamiczna. Uważa się, że „firmy powinny stale modyfikować lub całkowicie zmieniać swoje struktury organizacyjne jako

---

<sup>10</sup> *Struktura bowiem wpływa zasadniczo na zachowania ludzi, generuje wzorce ich zachowań. Jak podkreśla Peter Senge „ludzie umieszczeni w takim samym systemie, będą uzyskiwali takie same wyniki” (P. Senge, Pięta dyscyplina, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 53).*

<sup>11</sup> *M. Hopej, Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, w; Przedsiębiorstwo, praca zbiorowa pod. Red. M. Hopeja i L. Martana, Politechnika Wroclawska, Wroclaw 1999, s. 30.*



niż na potrzeby organizacji. „W miejsce hierarchii z pionowymi, sformalizowanymi drogami sprawozdań, decyzji i rozkazów- podkreśla Uwe Müller- zajmują nowe elastyczne układy charakteryzujące się strukturami nierównymi, wirtualnymi elementami struktury, przede wszystkim zaś nieformalnymi mechanizmami wymiany informacji, kooperacji i dochodzenia do konsensusu. Charakterystycznymi zewnętrznymi cechami tego typu organizacji są płaskie hierarchie, po części ograniczona możliwość sterowania procesami (czy też ich nieostrość), mała trwałość elementów struktury organizacyjnej oraz pozorny brak porządku”<sup>13</sup>.

Tworzy się więc struktury spłaszczone, o szczupłej hierarchii nie mającej zbędnych szczebli, których liczba jest określona przede wszystkim liczbą pracowników przedsiębiorstwa i wymaganiami efektywnej pracy zespołowej. Pracownicy funkcjonujący w takich strukturach mogą wymieniać się swoją wiedzą i dochodzić przy tym do nowych pomysłów, a także przekazywać je kierownictwu. Generalnie pracują oni w zespołach zadaniowych, które zapewniają im dużo swobody. Znikają więc klasyczne hierarchie oraz piramidy organizacyjne i zamiast sztywnej hierarchii jest wprowadzany spontaniczny porządek, przejawiający się w zdolności firmy do samoorganizacji<sup>14</sup>. „Zmierzch produkcji o wysokim stopniu pracochłonności - podkreśla Charles Handy – sprawił, że na rynku pojawiły się organizacje, które czerpią wartość dodaną z wiedzy i potencjału twórczego, a nie z siły ludzkich mięśni. Mniejsza liczba mądrzej myślących pracowników wspomaganych inteligentnymi maszynami i komputerami tworzy większą wartość niż całe grupy czy linie bezmyślnej masy „zasobów ludzkich”. (...) Nawet najstarsze branże takie jak rolnictwo i budownictwo zainwestowały w wiedzę i inteligentne maszyny, zastępując nimi siłę ludzkich mięśni”<sup>15</sup>.

Te zmiany w organizacji implikują wiele zarówno pozytywnych jak i negatywnych konsekwencji. Otwierają one nowe możliwości ekonomizacji pracy

---

<sup>13</sup> U. R. Müller, *Szczupłe organizacje*, AW „Placet”, Warszawa 1997, s. 21.

<sup>14</sup> W. Simon, *Spontaniczny porządek zamiast sztywnej hierarchii*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, s.38 – 39.

<sup>15</sup> Ch. Handy, *Wiek przewyżnionego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998, s. 50.

opartej na wiedzy, doskonalenia struktur i logistyki, lepszego sprzęgnięcia się z rynkiem, szerszego zatrudnienia kobiet i ich awansowania dzięki ich własnej inwencji, przedsiębiorczości itp. Jednakże rodzą one także liczne zagrożenia wynikające z osłabienia tradycyjnych systemów awansów zawodowych, niepewności rozwoju zawodowego, zachowania miejsca pracy itp. Wywołuje to u pracowników napięcia i stresy, osłabia morale, nasila niechęć do zmian, niezdrową rywalizację o stanowiska, powoduje przeciążenia, rodzi obawy o przyszłość itp. Menedżerowie muszą te wszelkie zmiany zrozumieć i starać się nad nimi zapanować, sterując procesami uczenia się swoich organizacji i pracowników, traktując to jako klucz do ich osobistego i organizacyjnego sukcesu.

Dzięki zachodzącym zmianom w systemach pracy tworzone są więc warunki dla inspirowania twórczych, przedsiębiorczych postaw, między innymi dzięki spłaszczaniu struktur, gdyż one bardziej sprzyjają przedsiębiorczemu myśleniu i działaniu, a więc także innowacjom.

Innowacje nie rozkwitają bowiem w firmach zarządzanych autorytarnie. Główne czynniki napędzające innowacje to „duch artystyczny”, inwencja i dyscyplina, to posiadanie pewnej swobody improwizowania, naturalnie przy zachowaniu wspólnych reguł i zasad obowiązujących w firmie, to współpraca między ludźmi o różnych priorytetach i zainteresowaniach. Jak wykazują badania „skuteczne poszukiwanie innowacji wymaga takiego stylu zarządzania, który optymalizuje odpowiednią aktywność i dba o ukierunkowanie jej na właściwe cele, ale równocześnie przekazuje odpowiedzialność za konkretne rezultaty osobom bezpośrednio uczestniczącym w odpowiednich pracach. Innowacje kwitną tylko w przedsiębiorstwach o pewnej kulturze, która odznacza się tolerowaniem błędów, swobodą myślenia, przywiązywaniem dużej wagi do nowości (nowe wyroby, nowe procesy, nowe pomysły). Wszystkie te czynniki powinny być widoczne nie tylko w retoryce kierownictwa<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> A. Kreuter, M. Wagner, *Czynniki sprzyjające innowacyjności*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 12, s.28.

Przedsiębiorstwa tworzą więc różne struktury stosując dynamiczne podejście do projektowania organizacji w celu usprawnienia i linii i sztabu, godząc konflikt między centralizacją a decentralizacją. Tworzą one struktury elastyczne, uwzględniając zależność między zadaniami wynikającymi z przyjęcia strategii, technologią i wymaganiami otoczenia.

Różne możliwe do zastosowania struktury organizacyjne oraz ich charakterystyczne cechy prezentuje tabela 7.1. Przedsiębiorstwa dokonują wyboru różnych modeli dla doskonalenia swych struktur, aby osiągnąć wyższą sprawność w realizacji założeń przyjętej strategii. Naturalnie czynią to wówczas, jeśli obowiązująca struktura nie sprzyja, lecz hamuje proces jej implementacji. Struktura z założenia powinna spełniać rolę katalizatora usprawniania przedsiębiorstwa.

**Kultura** z kolei w każdej organizacji poprzez swoje wzory i normy tworzy ramy, w których przebiega interakcja społeczna: ludzie przyswajają sobie określone normy, wzorce i wartości, które stają się stopniowo nieodłączną częścią ich osobowości. Kultura przyczynia się do angażowania się w sprawy organizacji i prowadzi do większej konsekwencji w zachowaniach pracowników. Kiedy wprowadzane przez kierownictwo rozwiązania są skuteczne, pracownicy świadomie akceptują związane z nimi wartości, kiedy zaś wspólne wartości nie są zgodne z tym, co przyczynia się do wyższej efektywności organizacji, utrwalona kultura może być obciążeniem i ograniczać jej zdolność do reagowania na zmiany w otoczeniu.

Dlatego też menedżerowie muszą kulturę organizacyjną kształtować, oczywiście w taki sposób, by grupa akceptowała proponowane wartości. Doskonaląc lub zmieniając kulturę trzeba zadbać o to, by jej zmiana dokonywana była w sposób przemyślany, planowy, a jej model był odpowiedni do sposobu modyfikacji pozostałych obszarów przedsiębiorstwa (struktury, strategii, systemów). Jest to ważne zagadnienie, zwłaszcza wówczas, gdy firma przechodzi transformację bądź dokonuje poważnych zmian w sposobie swego funkcjonowania.

Każda kultura powinna dobrze kierunkować zachowania pracowników wewnątrz firmy i względem otoczenia, tworzyć klimat dla współpracy i wzajemnego zaufania. Jest ona przecież tworzona przez ludzi dla ludzi pracujących dla osiągnięcia wspólnego celu. Powinna zatem stwarzać takie warunki działania, aby umożliwiały one optymalizację osiągnięć danego zespołu i organizacji.

Tabela 7.1. Ważniejsze wady i zalety wyróżnionych typów struktur

Struktura funkcjonalno - hierarchiczna	Struktura przedmiotowa	Struktura hybrydowo - hierarchiczna
<p>Zalety: przejrzystość struktury wykorzystanie efektu skali działania właściwe wykorzystanie kwalifikacji specjalistów</p> <p>Wady: przedłużanie się procesów decyzyjnych nadmierna centralizacja trudności w przystosowaniu się do zmian strategicznych</p>	<p>Zalety: przejrzystość struktury relatywnie mniejszy (w porównaniu ze strukturami funkcjonalnymi) zakres wymaganej koordynacji działań</p> <p>Wady: przedłużanie się procesów decyzyjnych trudności w przystosowaniu się do zmian strategicznych tłumienie samodzielności i inicjatywy niższych szczebli</p>	<p>Zalety: możliwość zapewnienia jednolitości funkcjonowania przedsiębiorstwa we wszystkich obszarach możliwość wieloaspektowego rozwiązywania problemów</p> <p>Wady: brak zrozumienia przez kierowników jednostek funkcjonalnych specyfiki działalności jednostek „obiektowych”</p>
Struktura funkcjonalno - technokratyczna	Struktura dywizjonalna (oddziałowa)	Struktura hybrydowo – technokratyczna
<p>Zalety: przejrzystość struktury wykorzystanie efektu skali działania oraz dobre wykorzystanie kwalifikacji pracowników</p> <p>Wady: tendencje do preferowania celów krótkookresowanych konieczność ciągłego uzgadniania stanowisk</p>	<p>Zalety: ukierunkowanie na specyficzne strategię oddziałów odciążanie kierownictwa od bieżących zadań dokładna ocena osiągnięć</p> <p>Wady: zwiększenie liczby stanowisk kierowniczych - duże nakłady prac administracyjnych</p>	<p>Zalety: Znaczna elastyczność w reagowaniu na zmienny popyt</p> <p>Wady: słaba spójność struktury brak zrozumienia przez pracowników jednostek funkcjonalnych specyfiki działalności jednostek „obiektowych”</p>
Struktura funkcjonalno – organiczna	Struktura organiczna	Struktura macierzowa
<p>Zalety: przejrzystość struktury elastyczność</p> <p>Wady: rozproszenie środków działania preferowanie odcinkowej racjonalności działania</p>	<p>Zalety: możliwość twórczego rozwoju kadry kierowniczej szybkie podejmowanie decyzji uproszczony proces zarządzania</p> <p>Wady: tendencje do separastycznych zachowań podstawowych jednostek organizacyjnych możliwość utraty kontroli</p>	<p>Zalety: elastyczność rozwijanie umiejętności pracowników duża motywacja do pracy</p> <p>Wady: ryzyko wywołania poczucia anarchii konflikty kompetencyjne stosunkowo wysokie koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa</p>

Źródło: M. Hopej, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, w: *Przedsiębiorstwo, praca zbiorowa pod red. M. Hopeja i L. Martana, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1999, s. 36.*

Ludzie powinni być motywowani przez działania umożliwiające zaspokojenie ich potrzeb (także wyższych - growth needs). Nie mogą być oni prawdziwie motywowani przez coś, co istnieje na zewnątrz, chcą pracować w atmosferze umożliwiającej wewnętrzną motywację, samoocenę i wzajemne zaufanie. Chcą więc pracować w atmosferze, w której rozwija się współzawodnictwo, jednocześnie chcą się wzajemnie wspierać, by łatwiej osiągać postawione im cele i uzyskiwać ze swojej pracy zadowolenie. Dlatego też mądre przedsiębiorstwa tworzą innowacyjną, inteligentną kulturę organizacyjną. W praktyce działania przedsiębiorstw znaczenie kultury organizacyjnej jest wyraźnie pomniejszane. „W niektórych kręgach świata biznesu - zauważają N. Nohria, W. Joyce i B. Robertson -kultura organizacyjna jest wciąż niedoceniana. Nie traktuje się jej tak poważnie jak, powiedzmy, działalności operacyjnej. Albo utożsamia się ją ze stworzeniem przyjemnego środowiska pracy - w myśl twierdzenia, że kiedy pracownicy czują się dobrze, zwiększa się prawdopodobieństwo, iż będą lojalnymi wobec firmy”.

Tymczasem kultura organizacyjna zorientowana na osiągnięcie wysokich wyników staje się, obok strategii, sprawności organizacyjnej i struktury, najważniejszym czynnikiem sukcesu. „Zwycięskie firmy kierują się wartościami, dając swoim pracownikom powód by polubili firmę. Nie są to jedynie miłe gesty. Zwycięzcy formułują swoje wartości, posługując się jasnym językiem i popierają je konkretnymi działaniami” Kierują się oni takimi wartościami, jak doskonała obsługa klienta, tworzenie wartości dla akcjonariuszy, uczciwe postępowanie oraz wspieranie społeczeństwa<sup>17</sup>.

Istnieje wiele definicji kultury. Różnią się one w zależności od tego czy dotyczą sposobu myślenia czy działania. W literaturze przytacza się wiele znaczeń tej kultury, gdyż jej natura jest bardzo złożona, aby można było ją formułować w sposób pewny i jednoznaczny. Generalnie można przez kulturę organizacyjną rozumieć zbiór dominujących wartości, przekonań, postaw i założeń oraz norm myślenia i postępowania, które nie muszą być formułowane, ale obowiązują w danej organizacji, dają jej poczucie tożsamości i kształtują



zachowania ludzi oraz sposoby realizacji zadań. Wartości odnoszą się do tego, co uznawane jest za ważne w zachowaniu się ludzi w organizacji, zaś normy to niepisane zasady postępowania<sup>18</sup>.

Kultura charakteryzuje sposób, w jaki jednostki lub grupy łączą się w celu realizacji zadań, a więc w sposób w jaki działa organizacja. Stanowi ona „społeczne spoiwo” i wytwarza poczucie wspólnoty, przez co przeciwdziała procesom zróżnicowania, oferując wspólny system znaczeń, stanowiący podstawę komunikowania się i wzajemnego zrozumienia. Jeśli funkcje te nie są właściwie spełniane, kultura może znacznie zmniejszać sprawność organizacji.

Współczesne badania wykazują, że siedem podstawowych cech stanowi wspólnie istotę kultury organizacyjnej. Cechy te formułuje się następująco<sup>19</sup>:

1. Innowacja i podejmowanie ryzyka. Stopień, w jakim zachęca się pracowników do innowacyjności i podejmowania ryzyka.
2. Zwracanie uwagi na szczegóły. Stopień, w jakim oczekuje się od pracowników precyzji analitycznego podejścia i zwracania uwagi na szczegóły.
3. Nastawienie na wyniki. Stopień, w jakim kierownictwo skupia uwagę raczej na wynikach niż na metodach oraz procesach stosowanych do ich uzyskania.
4. Nastawienie na ludzi. Stopień, w jakim kierownictwo w podejmowaniu decyzji uwzględnia wpływ wyników na ludzi w organizacji.
5. Nastawienie na zespoły. Stopień, w jakim pracę organizuje się raczej wokół zespołów niż wokół poszczególnych ludzi.
6. Agresywność. Stopień, w jakim ludzie są raczej agresywni i nastawieni na rywalizację niż pobłażliwi.

---

<sup>17</sup> W. Nohria, W. Joyce, R. Robertson, *Co naprawdę działa: między prawdą a fikcją*, „Harvard Business Review Polska”, Grudzień 2003, s. 55.

<sup>18</sup> Por. J.C. Collins, i J. Porras, *Przedsiębiorstwa wizjonerskie*, „Manager na Świecie” (dodatek do miesięcznika „Manager”), styczeń 1997, s. IV – V.

<sup>19</sup> S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 403.

7. Stabilność. Stopień, w jakim działalność organizacji zmierza raczej do utrzymania status quo niż do rozwoju.

Każda z tych cech występuje w skali ciągłej, od wartości najniższej do najwyższej i decyduje o tym jak pracownicy postrzegają swoją organizację i jakie fundamentalne wartości dominują i są podzielane przez większość pracowników organizacji. Kultura organizacji stanowi więc złożony układ czynników, które się na nią składają i dają „osobowość” organizacji, która odzwierciedla się w świadomości jej członków i ich działaniu. Im bardziej jest ona utrwalona w ich świadomości, im więcej członków akceptuje fundamentalne wartości organizacji i im bardziej są oni tym wartościom oddani, tym kultura jest silniejsza i tym większe jest jej znaczenie jako zmiennej niezależnej w kształtowaniu ich nastawień i zachowań, zwartości i zaangażowania. Dlatego też każda organizacja powinna tworzyć sobie właściwą kulturę, rozwijać własny fundamentalny zbiór wartości i zasad, które rządzą codziennym zachowaniem w miejscu pracy. Naturalnie ta kultura powinna opierać się na wartościach kultury narodowej. Menedżerowie, tworząc lub zmieniając kulturę swoich firm, powinni więc mieć wyczucie znaczenia niepisanych reguł stosunków międzyludzkich, systemu wartości charakterystycznego dla danej społeczności z konkretnym terytorium i kulturą, który powstał w rezultacie ich współdziałania i współżycia.

Kultura każdej organizacji (przedsiębiorstwa) wyraża się za pomocą kryteriów wartości, norm i wypracowanego sposobu działania. Zawiera ona różne elementy, które wzajemnie na siebie oddziałują i są od siebie uzależnione. Toteż chcąc je utrwalić bądź zrozumieć, należy wiedzieć, co w niej jest zasadnicze, zwłaszcza w aspekcie realizacji celów firmy i zachowań względem otoczenia.

Najważniejsze w kulturze organizacyjnej są uznawane wartości i normy przestrzegane przez pracowników, a zwłaszcza przez kierownictwo.

**Wartości** dotyczą tego, co uważane jest za ważne. Wyrażają się w przekonaniach o tym, co jest najlepsze lub dobre dla firmy i w tym, jakiego rodzaju zachowania są pożądane. Wartości obejmują więc zarówno elementy świata materialnego jak i duchowego. Powstają one lub trwają w wyniku

jednorazowego aktu wartościowania, bądź w wyniku trwałego przeświadczenia o ich znaczeniu. Wartości kierunkują ludzkie dążenia (stanowią siły dostarczające energii do działania w określonym kierunku), wyznaczają postawy wobec różnych obiektów, determinują zakresy poznawcze jednostki i wpływają na emocje, a także sprzyjają motywacji i samoocenie człowieka. Układają się one w pewne systemy, które wywierają wpływ na wybór, spośród dostępnych środków, kierunków i celów działania.

Każde przedsiębiorstwo może mieć swój system wartości. System ten może się uwidaczniać na wszystkich jego poziomach i wtedy takie przedsiębiorstwo staje się „przedsiębiorstwem kierującym się wartościami”.

Obszary, na których ujawniają się wartości, obejmują m.in.<sup>20</sup>:

- dbałość i wzgląd na ludzi;
- dbałość o konsumentów;
- fachowość;
- przedsiębiorczość;
- sposób traktowania pracowników;
- konkurencyjność;
- rozwój;
- innowacyjność;
- nastawienie na rynek (klientów);
- dawanie priorytetu raczej potrzebom społecznym niż pojedynczych osób;
- nastawienie na samorealizację;
- wydajność;
- stwarzanie równych szans dla wszystkich pracowników;
- jakość;

---

<sup>20</sup> M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 1997, s. 116.

- odpowiedzialność społeczną;
- pracę zespołową.

W każdej firmie szczególnie ważne są wspólne wartości. Jeśli menedżerowie będą bronić wartości niezgodnych z wolą zbiorową, nie zmobilizują wcale społeczności firmy. Powinni oni zatem kształtować społeczność opartą o wspólne wartości.

Wspólne wartości bowiem<sup>21</sup>:

- pobudzają poczucie własnej skuteczności;
- zwiększają lojalność w stosunku do organizacji;
- ułatwiają osiągnięcie zgody co do kluczowych celów organizacji i jej członków;
- zachęcają do etycznie właściwych zachowań;
- sprzyjają wytężonej i ofiarnej pracy;
- redukują poziom stresu i napięcia związanego z pracą;
- rozwijają poczucie dumy z przynależności do organizacji;
- ułatwiają zrozumienie zadań stojących przed pracownikami;
- zachęcają do pracy zespołowej i kreowania ducha koleżeństwa (esprit de corps).

**Normy** zaś to zwyczajowo przyjęte sposoby współdziałania i realizowania stosunków międzyludzkich organizacji, to niepisane zasady zachowania, tzw. reguły gry dostarczające nieformalnych wskazówek o tym, jak się należy zachowywać. Normy mówią ludziom co powinni robić, mówić, w co wierzyć, a nawet w co się ubierać. Są one przekazywane ustnie lub w zachowaniach i mogą być egzekwowane tylko poprzez reakcje innych na ich naruszenie.

---

<sup>21</sup> J.M. Kouzes, B.Z. Posner, *Siedem lekcji na temat kierowania – wyprawa w przyszłość*, w: *Lider przyszłości, praca zbiorowa pod red. F. Hesselbien, M. Goldsmitha, R. Beckharda*, Warszawa 1997, s. 122.

Przestrzeganie tych norm określa stwierdzenie: „tak właściwie być powinno”, a odbieganie od normy - „tak się nie postępuje”.

Istnieje przekonanie, że to, co tyle osób robi już od dawna, nie może być niewłaściwe, a więc poprzez normy zachowań to, co „wypróbowane”, staje się społecznie ustabilizowane i niepodważalne. Okazuje się jednak, że często wypróbowane i społecznie usankcjonowane systemy zachowań (np. wyniesione z przeszłości) mogą powodować bezskuteczne działania i narażać firmy na straty, gdyż działania przynoszące dawniej sukcesy, wobec nowych wymagań (np. rynku, środowiska) mogą być nieefektywne.

Normy wywierają zawsze ogromną presję na zachowania w organizacji. Toteż, jeżeli nie służą one dobrze działaniu organizacji w otoczeniu, menedżerowie muszą dokonywać zmiany tych norm na takie, które podnoszą sprawność działania firmy.

Normy dotyczą takich aspektów zachowań, jak na przykład<sup>22</sup>:

- Tego, w jaki sposób menedżerowie traktują swych podwładnych oraz jak ci podwładni odnoszą się z kolei do swoich podwładnych.
- Jaka etyka pracy obowiązuje, np. „przychodź wcześniej, wychodź później”, jeżeli nie potrafisz wykonać swoich zadań w godzinach urzędowania, to najwyraźniej jesteś nieefektywny”, „zawsze sprawiaj wrażenie zapracowanego”, „zawsze sprawiaj wrażenie beztróskiego”.
- Status -jakie ma znaczenie istnienie lub brak oczywistych symboli statusu.
- Ambicje - bezpośrednie ujawnienie ambicji jest oczekiwane i aprobowane albo też normą jest bardziej subtelne podejście do ambicji.
- Profesjonalizm - ogólnie obowiązujące wysokie normy profesjonalizmu, najwyższą pochwałą w firmie jest określenie „bardzo profesjonalny”.
- Władza - uznawana za sposób na życie; egzekwowana za pomocą polityki, uzależniona od doświadczenia i umiejętności bardziej niż od zajmowanego

---

<sup>22</sup> M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, cyt. wyd., s. 117 – 118.

stanowiska, skoncentrowana na szczycie, dzielona na różnych poziomach w różnych częściach przedsiębiorstwa.

- Polityka - uprawiana powszechnie w całym przedsiębiorstwie i uważana za coś normalnego; nie akceptowana jako zachowanie jawne.
- Lojalność - wyłączna, oczekiwana w formie bezwzględnej w trakcie całej kariery, potępiana, nacisk kładziony jedynie na doraźne korzyści.
- Gniew - wyrażany w sposób otwarty, ukryty, lub wyrażający się w innych formach, np. politycznych.
- Przystępność - od menedżerów oczekuje się przystępności i widoczności lub też wszystko odbywa się przy zamkniętych drzwiach.
- Etykieta - normą jest chłodne, formalne podejście, imiona są (nie są) używane w kontaktach na wszystkich szczeblach, istnieją niepisane, lecz powszechnie przyjęte zasady dotyczące stroju.

Kultura w oczywisty sposób kształtuje tożsamość i wizerunek przedsiębiorstwa, określa jego zachowanie w otoczeniu. Zdaniem wielu specjalistów wiąże się ona silnie ze strukturą przedsiębiorstwa.

W zależności od struktury mogą w przedsiębiorstwie panować różne typy kultury organizacji, a między innymi<sup>23</sup>:

1. Kultura władzy. Nieliczni kierownicy wyższego szczebla sprawują władzę w sposób dyrektywny. Wierzy się w silną i zdecydowaną postawę potrzebną do rozwoju interesów organizacji.
2. Kultura roli. Przykłada się uwagę do procedur biurokratycznych, takich jak zasady, przepisy i jasno określone role, ponieważ wierzy się, że stabilizują one system.
3. Kultura wsparcia. Istnieje wsparcie grupy lub społeczności, udzielane jednostkom, które kultywuje integrację i wspólne wartości.

---

<sup>23</sup> Zob. Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 002, s. 17 – 20; J. Penc, *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu*, cz. 2, OPO, Bydgoszcz 2002, s. 398 – 404.

4. Kultura sukcesu. Panuje atmosfera, która zachęca do samookreślenia się i walki o niezależność, zaś akcent położony jest na sukces i osiągnięcia.

Kultura przedsiębiorstwa określa wzajemne relacje pomiędzy członkami organizacji, kształtuje określony ład w stosunkach między ludźmi, ich solidarność w dążeniu do celu oraz towarzyskość. W zależności od natężenia tych dwóch czynników w organizacji możemy wyróżnić cztery grupy kultury, a mianowicie<sup>24</sup>:

1. Kulturę wspólnoty (communal culture) - cechuje się ona wysoką towarzyskością i solidarnością pracowników. Jej typowym przedstawicielem jest małe, nowo powstałe i szybko rosnące przedsiębiorstwo. Założycielami są ludzie dobrze się znającymi, których prócz silnych więzi towarzyskich łączy solidarność w dążeniu do osiągnięcia sukcesu, który jest zarazem głównym czynnikiem motywującym ich działania. Ten rodzaj kultury istnieje również często w dużych przedsiębiorstwach, gdzie pracownicy przez lata nawiązywali stosunki towarzyskie, jak i wyznaczali wspólne cele, przynoszące korzyści.
2. Kulturę interesu (mercenary culture) - cechuje ją taki rodzaj stosunków międzyludzkich, który opiera się i istnieje wyłącznie dzięki korzyściom (głównie materialnym), jakie odnoszą poszczególni członkowie organizacji, będący po prostu najemnikami (mercenary - najemny, interesowny), sprzedającymi swoją wiedzę za odpowiednio wysokie wynagrodzenie. Komunikacja pomiędzy członkami organizacji jest skupiona prawie w całości na działalności firmy. W tej kulturze nie są tolerowane osoby nie potrafiące sprostać wymaganiom firmy, panuje wewnętrzna konkurencja, działalność firmy skupiona jest na osiągnięciu wysokiej efektywności, pracownicy koncentrują się na wykonywaniu zadań, stosunki towarzyskie są ograniczane do minimum, poziom współpracy pomiędzy pracownikami i działami jest praktycznie równy zeru.

---

<sup>24</sup> K. Lisiecka, *Kultura przedsiębiorstwa jako czynnik ułatwiający zarządzanie przez jakość*, „Problemy Jakości” 1998, nr 7, s. 11 – 15.

3. Kulturę sieciową (networked culture) - charakteryzuje się ona wysokim stopniem stosunków towarzyskich i niskim poziomem solidarności. Pracownicy w firmie o kulturze sieciowej są w bardzo bliskich kontaktach, wspólnie świętują uroczystości, odwiedzają się w biurach, spotykają po pracy. Przyjaciele, grupy nieformalne starają się, aby decyzje były podejmowane zanim zebrania czy narady dojdą do skutku. Różnice pomiędzy funkcjami poszczególnych pracowników są zatarte i niewyraźne. Pomimo że ludzie utrzymują ze sobą szerokie kontakty, znają lokalną społeczność i odnoszą sukcesy na rynkach lokalnych, to jednak nie potrafią się porozumieć z pracownikami innych filii i globalna współpraca jest mocno utrudniona.
4. Kulturę fragmentaryczną (fragmented culture) - cechą charakterystyczną tej kultury jest niska świadomość przynależności do zorganizowanej struktury wśród członków organizacji. Często ich działanie polega na przekonaniu, że pracują na własny rachunek lub identyfikują się z grupami narodowymi, do których należą, a nie z organizacją, która ich zatrudnia. Nie angażują się w organizowanie spotkań dla podtrzymania poczucia wspólnoty, są w sobie zamknięci, nie dzielą się swoimi projektami czy pomysłami, często też przejawiają niski poziom towarzyskości. Taką kulturę cechuje także niskie poczucie solidarności, pracownicy rzadko zgadzają się na wyznaczone przez kierownictwo plany i standardy, mające przyczynić się do doskonalenia działalności organizacji. Poza tym poświęcają się pracy tylko wtedy, gdy w zamian mogą otrzymać konkretne korzyści.

Kultura firmy wpływa także istotnie na dynamikę jej rozwoju i jakość współpracy z otoczeniem. Decyduje o tym jak pracownicy reagują na zmiany i innowacje i jak „otwierają się” na potrzeby środowiska zewnętrznego (ryнку)<sup>25</sup>. Biorąc pod uwagę to kryterium można podzielić kulturę firmy na zachowawczą i innowacyjną.

Kultura zachowawcza (sztywna, biurokratyczna, niedostosowana) - to pewien system, który unika zmian, ryzyka i odpowiedzialności, a utrwała te

---

<sup>25</sup> Zob.I. Rutkowski, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa a marketing*, „Firma i Rynek” 1999, nr 13, s. 93 – 97.



działania, które poddane są nakazowi, rutynie i stałej kontroli. W takiej kulturze kierownicy zachowują się w sposób biurokratyczny, najważniejsze są dla nich procesy stabilne, dobrze uporządkowane, nie wymagające ryzyka. Troszczą się oni głównie o siebie i grupę, która im bezpośrednio podlega. Działająca w takiej kulturze firma nie dostosowuje się do zmieniającego się otoczenia i jego wymagań, zasklepia się w wygodnym konserwatyźmie, staje się „kandydatem do skreślenia”.

Kultura innowacyjna (elastyczna, ekspansywna, dostosowawcza) charakteryzuje się tym, że kierownictwo popiera wszelkiego rodzaju działalność twórczą i dobrze skalkulowane ryzyko, zachęca pracowników do kreowania i akceptowania zmian, skupia się na efektach, a nie na działaniu. Kultura ta nastawiona jest na rozwijanie innowacji i stwarza dla ich generowania korzystny klimat, tzw. klimat innowacyjny, w którym ceniona jest wiedza, pomysłowość i inicjatywa, skłonność do podejmowania działań i ponoszenia za nie odpowiedzialności. W takiej kulturze cały system wartości firmy, jej struktura, instrumenty i zachowania kierownicze są nastawione na przedsiębiorcze działania.

Kultura firmy powinna być zawsze wynikiem świadomej selekcji ludzkich zachowań i postępowania. Na kulturę nie można wpływać bezpośrednio, nie można nią „zarządzać”, ani jej optymalizować. Można ją jednak kształtować, tworząc odpowiednie warunki dla jej rozwoju. Nosicielami kultury są pracownicy. Oni też ją kształtują. Jednakże największa rola w tym procesie przypada menedżerom. Oni mogą nieprawidłowe jej elementy rozpoznawać i zmieniać. Do tego jednak potrzebna jest właściwa strategia i świadomość menedżera, że o sukcesie działalności firmy decyduje harmonijny stosunek między kulturą i strategią. Ta relacja wymaga od menedżera kształtowania kultury strategicznej przez utrwalanie wartości i zachowań zgodnych ze strategią.

Kształtowanie kultury dotyczy<sup>26</sup>:

---

<sup>26</sup> M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, cyt. wyd., s. 120.

- Zmian kulturowych, wykształcenia postaw, przekonań i wartości, które byłyby zgodne z misją, strategią, środowiskiem oraz technologią przedsiębiorstwa. Chodzi tu o uzyskanie znaczących zmian klimatu organizacyjnego, stylu zarządzania oraz zachowań, które w pozytywny sposób wspierałyby osiągnięcie celów przez przedsiębiorstwo.
- Umacniania kultury, zmierzającego do zachowania i umocnienia tego, co w istniejącej kulturze jest dobre oraz funkcjonalne.
- Kierowania zmianami, co związane jest z umożliwieniem kulturze skutecznego dostosowywania się do zachodzących zmian oraz z uzyskiwaniem zgody na zmiany w przedsiębiorstwie, systemach, procedurach i metodach pracy.
- Pobudzanie zaangażowania, co związane jest z utożsamianiem się pracowników przedsiębiorstwa z jego misją, strategią i wartościami.

Jeśli więc kultura firmy dobrze spełnia swoje funkcje i kreuje jej tożsamość, powinna być wspierana i umacniana. Jeśli zaś nie służy dobrze temu celowi - powinna być modyfikowana i zmieniana.

Wspieranie i umacnianie kultury polega na takich działaniach, jak<sup>27</sup>:

- zwracanie uwagi na rzeczy, na które zwracają uwagę liderzy, w co wierzą i co kontrolują;
- uwzględnianie reakcji liderów na wydarzenia krytyczne i kryzysy;
- zwracanie uwagi na właściwe kryteria przyznawania nagród;
- stosowanie właściwych kryteriów rekrutacji, selekcji, awansu i zaangażowania;
- potwierdzanie istniejących wartości;
- wprowadzanie wartości w życie przez opracowane działania, np.: wdrażanie kompleksowego zarządzania przez jakość i programów opieki nad klientami, zapewnienie finansowych i innych nagród za oczekiwane zachowanie,

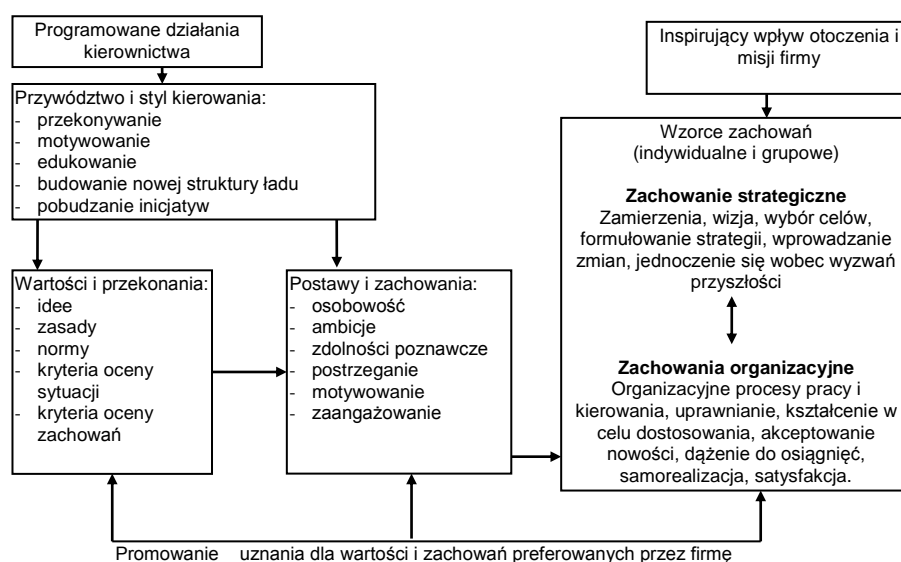
---

<sup>27</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 158.

podnoszenie produktywności, promowanie i nagradzanie dobrej pracy w zespole, stwarzanie organizacji uczącej się;

- wykorzystywanie wartości jako wskazówek przy ocenie efektów indywidualnych i zespołowych - z podkreśleniem, że oczekuje się, iż ludzie będą przestrzegać określonych wartości;
- upewnienie się, że w procedurach wprowadzania nowych pracowników do organizacji uwzględniano wartości kluczowe i określono, jak ludzie mają je osiągnąć;
- zwiększenie roli szkoleń wprowadzających na kolejnych kursach szkoleniowych, zaplanowanych jako część programu ustawicznego rozwoju.

Zmiana kultury jest naturalnie o wiele bardziej złożonym procesem wymagającym starannego przygotowania. Teoretycznie program takiej zmiany powinien się zacząć od diagnozy istniejącej kultury. Dopiero później powinna być zdefiniowana kultura pożądana i uruchomione odpowiednie dźwignie zmiany. Modelowo taki proces prezentuje rysunek 7.3.



Rysunek 7.3. Proces kształtowania zmian kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Kultura, jak każde zjawisko w organizacji, podlega ewolucji na skutek gromadzenia nowych doświadczeń, oddziaływania czynników zewnętrznych modyfikujących jej elementy składowe itp. Taki stopniowy proces zmiany, który nie grozi zbyt licznymi wstrząsami i niespodziankami, nazywa się ewolucją kulturową i polega on na powolnym i ostrożnym przeprowadzaniu zmiany. Pierwszym krokiem zmiany ewolucyjnej jest diagnoza aktualnego stanu kultury organizacyjnej. Następnym, zdefiniowanie stanu pożądanego na podstawie strategii organizacji. Kolejny krok to porównanie stanu obecnego z pożądanym. Następnie powinien zostać sporządzony długookresowy plan zmiany. Zmiana ewolucyjna powinna być poprzedzona kalkulacją kosztów, w tym także kosztów społecznych. Zmiana ta nie powinna odbyć się kosztem pracowników. Proces ten jednak jest bardzo powolny i nie zawsze przebiega zgodnie z oczekiwaniami.

Zmiany ewolucyjne nie są jedyną możliwością zmiany kultury organizacyjnej. Zmiana kulturowa może być przeprowadzona w sposób rewolucyjny. Rewolucja kulturowa jest to zmiana radykalna, dogłębna. Nacisk kładzie się na „wynajdywanie na nowo” i reengineering.

„Wynajdywanie na nowo” oznacza tworzenie tego, czego nie ma, zamiast zmieniania tego, co już jest; reengineering zaś to fundamentalne przemyślenie i radykalne przeprojektowanie procesów firmy w celu osiągnięcia zasadniczej poprawy pod względem najistotniejszych współczesnych miar efektów, takich jak koszt, jakość, obsługa i szybkość działania<sup>28</sup>. Na ogół polega ona na zwolnieniu dużej liczby pracowników, zastąpieniu ich nowymi, zlikwidowaniu wszelkich pozostałości dawnego systemu kulturowego i wprowadzenia nowego. Taka radykalna zmiana niesie ze sobą ryzyko niepowodzenia i wymaga bardzo dobrze zaplanowanej strategii zmiany. Toteż korzystniejsza może się okazać zmiana inkrementalna.

Potrzeba dokonania zmiany kultury może wystąpić w dwóch sytuacjach. Po pierwsze, gdy dotychczasowa kultura jest barierą w osiągnięciu pożądanego efektu działania w aspekcie realizacji założonych celów lub gdy zagraża

---

<sup>28</sup> I. Durlik, *Reengineering metodą osiągania sukcesu przez przedsiębiorstwa*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1998, nr 5, s. 3 – 6.

przetrwaniu organizacji. Zmianom tym muszą towarzyszyć zmiany kultury. Bez tego bowiem mogą okazać się niemożliwe do wprowadzenia zmiany w całej organizacji lub też gdy zostaną wprowadzone, mogą mieć krótkotrwały charakter.

Bez względu na przyczynę, która doprowadziła do zmiany kultury, jest to proces trudny i długotrwały. Powodzenie tego przedsięwzięcia zależy od właściwego przygotowania zmian oraz od wzajemnego dopasowania co najmniej dwóch kategorii: struktury i kultury, a w procesie zmian radykalnych - strategii struktury i kultury. W teorii proponuje się podejście do procesu przygotowania i wdrażania programu zmian kultury, które może zapewnić spójność tych kategorii.

Podejście to obejmuje:

- określenie jasnej wizji i celów oraz dobranie takich cech kultury, które będą sprzyjały realizacji tych celów;
- zaangażowanie najwyższego kierownictwa;
- symboliczne przywództwo kierownictwa w procesie zmian poprzez osobisty przykład w przejściu nowych norm i wartości, które mają być podstawą nowej kultury, zintegrowanie pracowników wokół zmiany kultury;
- zmiany w strukturze organizacyjnej, systemie informacyjnym, systemie kontroli itp., które powinny towarzyszyć zmianom kultury, aby pomóc pracownikom przeorientować zachowanie zgodne z potrzebami nowej kultury;
- przygotowanie polityki personalnej, która będzie narzędziem wprowadzania zmian w kulturze. Uważa się, że jedną z najbardziej efektywnych metod zmiany kultury jest wymiana pracowników, zwłaszcza kadry kierowniczej. Nowi pracownicy są dobierani tak, aby odpowiadali warunkom nowej kultury. Rzadko jednak jest możliwa wymiana nawet poważnej części pracowników, trzeba więc pozostającym w organizacji pomóc zaadaptować się do nowej kultury poprzez przygotowanie i przeprowadzenie odpowiednich szkoleń.

Nowa kultura wymaga opracowania nowych kryteriów oceny pracowników, procedur kontroli, systemu awansowania, nagradzania i karania oraz przyjmowania i zwalniania pracowników. Wszystkie elementy polityki personalnej muszą być podstawą wprowadzania nowej kultury<sup>29</sup>.

Zasadniczo biorąc, istnieją podstawowe kroki wstępne w dokonywaniu zmiany kultury organizacyjnej:

1. Uzyskanie zaufania pracowników, że podejmowana restrukturyzacja ma sprostać zmieniającym się wymogom rynku, a także, że ochrona trwałości pracy będzie w centrum uwagi kierownictwa, pracownicy będą przekwalifikowani, a nie zwalniani.
2. W otwarty i jawny sposób prowadzić prace zmierzające do pozycjonowania podstawowych i pomocniczych procesów, także procesu zarządzania dla potrzeb reengineeringu.
3. Dokonywanie specyficznych zmian polityki zatrudnienia w celu ochrony pozycji społecznych i finansowych całej załogi; osiąga się to przez stworzenie nowego systemu hierarchii pracowniczej, który pozwala na swobodne przesunięcia załogi. Istotą jest wypracowanie takiego systemu, w którym pozycja społeczna nie zależy od miejsca w hierarchii urzędniczej, lecz od rodzaju wykonywanej pracy, posiadanych uprawnień i stopnia samodzielności w podejmowanych decyzjach.
4. Dążenie do poszerzania uprawnień pracowniczych przez umożliwienie i ułatwienie działań, konsultacje, współpracę, poszerzanie granic roli i wspieranie.
5. Podniesienie kultury i czystości miejsca, pracy, odzieży ochronnej oraz urządzeń sanitarnych, stołówek itp.

Menedżerowie stosują różne działania socjotechniczne w celu zmiany kultury organizacji. Najczęściej używane przez nich metody, to<sup>30</sup>:

---

<sup>29</sup> Por. G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna w procesie budowania przewagi konkurencyjnej firmy*, "Firma i Rynek" 1999, nr 13, s. 97 – 100.

<sup>30</sup> Ph. Sadler, *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, WPSB, Kraków 1997, s. 176 – 177.

- zachowanie modelowe - menedżer podaje przykład i zachowuje się w sposób zgodny z normami i wartościami, które chce wzmocnić w swej organizacji;
- komunikacja „twarzą w twarz” - menedżer spotyka się z podwładnymi i osobiście przekazuje im informacje;
- komunikacja pisemna - dotyczy wszelkich rozprawdzanych w przedsiębiorstwie czasopism, obwieszczeń, druków itp.;
- wzmacnianie pozytywne - nagradzanie i wyrażanie uznania osobom osiągnięciem sukcesy;
- polityka kadrowa - przyjmowanie osób, które pasują do wymaganej kultury lub takich, które się łatwo do niej dostosują;
- wspieranie i delegowanie uprawnień - zachęcanie osób, które wcielają w życie wymaganą kulturę, obsadzanie nimi stanowisk i umożliwienie im podejmowanie ważnych decyzji;
- szkolenie - organizowanie szkoleń głównie dotyczących filozofii firmy i których przedmiotem są zarówno postawy i wartości, jak i metody i techniki działania;
- polityka personalna - szacunek dla statusu jednostki, zniesienie systemu zegarów kontrolujących czas pracy, żadnych zwolnień;
- czynniki materialne - dbanie o czystość, porządek, odpowiednią kolorystykę wnętrza, z których korzystają pracownicy, wysoka jakość udogodnień dla pracowników, klientów i gości, brak uprzywilejowania dla posiadaczy samochodów rekrutujących się z kadry menedżerskiej itp.;
- umiejętność eksponowania firmy i symbolika - promocje uliczne, zgromadzenia, hasła, plakietki, wspomagające kampanie reklamowe itp.

Menedżerowie dokonując zmian kultury powinni brać zawsze pod uwagę fakt, że kultura firmy jest przede wszystkim czynnikiem świadomej selekcji ludzkich zachowań i postępowania, że na kulturę nie można wpływać bezpośrednio, można jednak próbować kształtować ją poprzez stworzenie jej warunków rozwoju. Zmiany w kulturze nie mogą więc polegać wyłącznie na

formalnych decyzjach i systemach zarządzania. Aby zapewnić ewolucję kultury w pożądanym kierunku konieczne jest:

- popieranie wartości funkcjonalnych, jak współpraca, dyscyplina, zaangażowanie, uczciwość, inicjatywa, twórczy stosunek, dobra obsługa klientów;
- pozyskiwanie i dobieranie pracowników, których osobiste wartości są zbliżone do wartości funkcjonalnych;
- instytucjonalizacja wartości funkcjonalnych przez ich uspołecznienie i wykorzystanie takich symboli, jak zwyczaje, specjalne wyrażenia itp.;
- zapobieganie powstawaniu przeciwkultur przez popieranie silnej kultury centralnej opartej na współpracy, etyki pracy i innowacyjnego myślenia;
- przewyższanie biurokracji, w której panuje zasada: najmniej wysiłku i obrona istniejącego stanu rzeczy;
- odsuwanie kierowników, którzy blokują powstawanie nowej kultury i przeciwdziałanie kultowi osób z kierownictwa;
- wiązanie nowej kultury bardziej z innowacją niż tradycją, jednakże nie lekceważenie tradycji, gdyż kultura tworzy więź z przeszłością, wskazuje sposób działania i postępowania. Nie należy w myśl hasła „uczyć się od najlepszych” wprowadzać „na siłę” właściwości kulturowych renomowanych firm, nie bacząc na indywidualną historię i tożsamość oraz stosunek do otoczenia. Nie należy też bezkrytycznie przenosić wzorców z literatury amerykańskiej na grunt naszej nauki organizacji i praktyki.

Naszym przedsiębiorstwom potrzebne są dość radykalne zmiany kultury organizacyjnej, głównie na rzecz kultury innowacyjnej - kultury wpływającej stymulująco na zachowania organizacyjne. Menedżerowie muszą więc tworzyć kultury odpowiednie, muszą angażować się w zmiany, wspierać zmiany w zakresie kultury, wprowadzać nowe wartości, naturalnie stosownie do przyjętej strategii.



Nie mogą „zamrażać” starych kultur organizacyjnych wykreowanych w przeszłości. „Zmiany kulturowe - podkreśla Andrzej Koźmiński są ściśle związane ze zmianami organizacyjnymi. Zmiana w sferze strategii, organizacji i zarządzania jest możliwa jedynie wtedy, gdy kultura może się także zmieniać w tym samym kierunku. Organizacje, których kultura jest „zamrożona” są też niezdolne do dostosowania się do burzliwych zmian otoczenia, a zatem stają się szczególnie podatne na niepowodzenia”<sup>31</sup>.

Nasi menedżerowie powinni tworzyć kultury, w których panuje atmosfera otwartości i innowacyjności, kultury zasadzające się na pozyskiwaniu i stosowaniu wiedzy. Wiedza oczywiście może powstawać tylko w głowach ludzi, ale jej efektywne wykorzystanie zależy od wsparcia udzielanego temu procesowi przez całą organizację, a zwłaszcza jej kierownictwo. Warto by więc pomyśleć o zmianach kulturowych jako o procesie budowy nowych umiejętności i zachęcać ludzi do takich zmian w postawach i zachowaniach, które ułatwiają gromadzenie i rozpowszechnianie wiedzy i skuteczną jej internalizację, której rezultatem będzie znaczący wzrost ich kreatywności.

Nowoczesne przedsiębiorstwa tworzą specyficzną kulturę organizacyjną odpowiadającą potrzebom osób przedsiębiorczych. Przedsiębiorstwa te osiągają swoje sukcesy m.in. dzięki temu, że ich polityka zmierza do rozwijania innowacyjności i do tego też dostosowana jest kultura organizacyjna. „Skuteczne organizacje - podkreśla Stephen Robbins - muszą sprzyjać innowacjom i opanować sztukę wprowadzania zmian, w przeciwnym razie staną się kandydatami do likwidacji. Zwycięstwo będzie udziałem tych organizacji, które zachowają swoją elastyczność, będą wciąż ulepszać jakość i pokonają konkurencję o rynki zbytu bez przerwy wprowadzając innowacyjne wyroby i usługi”<sup>32</sup>.

Dominującym stylem kierowania w kreowaniu takiej kultury jest styl integracyjny, w którym kierownicy dbają o interes firmy, ale też o pracowników, starając się zapewnić im godziwe warunki płacy i pracy oraz możliwości

---

<sup>31</sup> A.K. Koźmiński, *Odrabianie zaległości*, PWN, Warszawa 1998, s. 155.

<sup>32</sup> S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, cyt. wyd., s. 28.

rozwoju. Kultura musi działać tak na zewnątrz jak i wewnątrz firmy. Konieczna jest więc wspólna praca całej załogi w przyjaznej atmosferze i chęć osiągnięcia celów oraz odczuwania ze swej pracy satysfakcji.

To zaś oznacza tworzenie partnerskich stosunków w pracy i takie organizowanie wykonawstwa zadań i stosowanie motywacji, które stymulują zaangażowanie innowacje i kreatywność, a nie rezygnację i skostnienie.

## **2. Kontrolowanie procesu implementacji strategii**

W każdym zarządzaniu, strategicznym także, musi być realizowana funkcja kontroli, tzn. sprawdzania czy stany rzeczywiste są zgodne z planowanymi i zalecania odpowiednich korekt. Kontrola dotyczy różnych dziedzin ludzkiej działalności i różnych stanów rzeczy. W kierowaniu potrzebna jest sprawna kontrola kierownicza sprawowana przez zwierzchnika nad podwładnymi w celu sprawdzenia prawidłowości wykonywanych przez nich zadań. Taka kontrola stanowi niezbędną zasadę sprawnego działania, gdyż umożliwia rozeznanie przyczyn zaistniałej sytuacji, uświadomienie sobie przez pracownika jej skutków i potrzeby podjęcia działań dzięki zaistniałemu sprzężeniu zwrotnemu (feed back) pomiędzy kontrolującym a kontrolowanym<sup>33</sup>.

Kontrola kierownictwa wiąże się ściśle z organizacją i motywacją do działania. Im wyższy osiągają one poziom, tzn. jeśli jest dobra struktura organizacyjna i odpowiednio silna motywacja do działania (głównie wewnętrzna), tym intensywność i zakres tej kontroli mogą być bardziej ograniczone. W takim przypadku funkcja kontroli zewnętrznej zostaje w dużym stopniu zastąpiona przez samokontrolę pracownika, który panuje nad sobą i świadomie dokłada starań by osiągnąć wynik zgodny z normą, planem czy oczekiwaniami kierownictwa, a przy tym stosuje odpowiednie środki działania. Proces kontroli prezentuje rysunek 7.4.

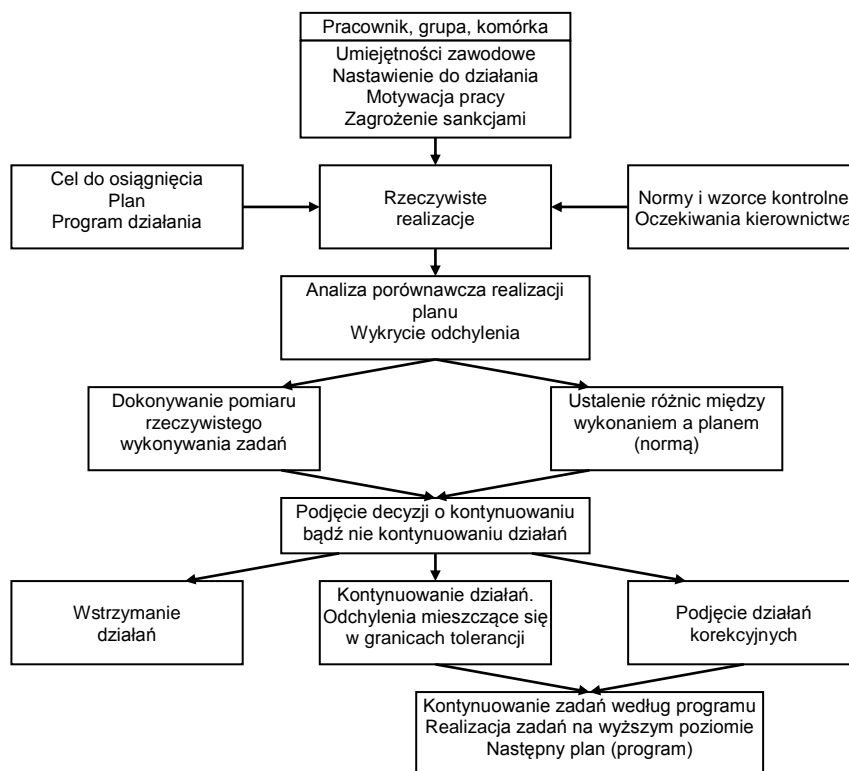
Kontrola zatem jest zawsze potrzebna i jej celowość nie powinna być w praktyce kwestionowana. Niewłaściwy może być tylko jej styl, jej nadmiar czy nieudolność w jej sprawowaniu. „Kontrolowanie- stwierdza J. Antoszkiewicz-

---

<sup>33</sup> B. R.Kuc, *Kontrola menedżerska, Wydawnictwo Menedżerski PTM, Warszawa 2001, s. 65 – 69.*

oznacza, że kierownicy starają się zapewnić, by organizacja zmierzała do swoich celów. Jeśli jakaś jej część podąża w złym kierunku, kierownicy starają się wykryć tego przyczyny i poprawić sytuację<sup>34</sup>.

Dlatego menedżerowie powinni dobrze rozumieć istotę i funkcje kontroli w nowoczesnej organizacji i naturalnie właściwie ją sprawować.



Rysunek 7.4. Regulacyjna rola kontroli w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

W procesie kontroli można wydzielić następujące etapy<sup>35</sup>:

1. Określenie stanu pożądanego. Stan pożądaný powstaje w fazie planowania. Przez wyznaczenie stanów pożądaných (zadanych) ustala się wyniki

<sup>34</sup> J. D. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, Orgmasz, Warszawa 1996, s. 23.

<sup>35</sup> J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją*, WSPH, Warszawa 1999, s. 226 – 227.

działania członków organizacji (grupy). Tym samym stany zadane tworzą skalę, według której stany faktyczne, a więc np. wyniki oraz zachowanie się pracowników powinny być mierzone. Bardzo często taki stan pożądanym określa się mianem normy. W momencie kontroli stany zadane mogą spełniać swą funkcję pomiaru tym lepiej, im lepiej dadzą się przedstawić jako wielkości mierzalne. Problemy powstają przy stanach niemierzalnych, może wówczas wystąpić konflikt między osobami dokonującymi pomiaru. Subiektywność pomiaru ogranicza obiektywność kontroli.

2. Ustalanie stanu faktycznego. W wyniku realizacji określonych zadań obiekt osiąga pewien stan. Pomiar tego stanu jest podstawowym zadaniem kontroli: trzeba zwrócić uwagę na to czy stany zadane i faktyczne są porównywalne merytorycznie i czasowo. Do zapewnienia porównywalności niezbędne jest jednoznaczne określenie wielkości porównywanych i dokładne ustalenie okresu objętego kontrolą. Osiągnięte wyniki należy dokładnie przypisać osobom odpowiedzialnym za ich realizację. W tym etapie zasadniczą sprawą jest wprowadzenie wiarygodnego i ekonomicznego sposobu dokonywania pomiaru rzeczywiście wykonywanych zadań i zachowania możliwie pełnego obiektywizmu.
3. Porównywanie stanu faktycznego ze stanem pożądanym lub normą. Wynik porównania pozwala na określenie relacji między tymi wielkościami i stwierdzenie zgodności lub niezgodności (odchylenia). Odchylenia dodatnie mogą być pożądane np.: osiągnięcie większego niż się spodziewano zysku.
4. Analiza odchyleń. W ramach analizy odchyleń należy ustalić ich przyczyny. Odchylenia te mogą wynikać z:
  - błędów planowania (nieuwzględnienie nowych wielkości oddziałujących, złe wyważenie czynników),
  - nieprzewidzianych zdarzeń zmieniających podstawy planowania (wielkości zakłócające),
  - przekroczenia lub niewykonania zadań, błędnych decyzji, zmian w otoczeniu organizacji, niewłaściwych zachowań itp.,

W wielu organizacjach wykorzystujących technikę komputerową analizy tej dokonuje się na podstawie skomputeryzowanego raportu dziennego, który podaje kierownikowi rejestr dzienny każdego pracownika, z wydrukowaną obok normą.

5. Podjęcie działań korekcyjnych (interwencyjnych). Na podstawie wyników kontroli, która powinna podać jak i dlaczego wielkości otrzymane z realizacji różnią się od wielkości pożądaných, zostaną podjęte decyzje interwencyjne. Mają one na celu podjęcie takiej korekty działań, aby powrócić do pożądanego stanu. Jeżeli uznane zostanie, że dany przypadek odchylenia od normy mieści się w granicach określonej „tolerancji”, wówczas menedżer zezwala na kontynuowanie działania bez zmian. Jeżeli jednak odchylenie ocenione jest jako znaczące wówczas menedżer zaleca poprawę wykonania. Może się zdarzyć, że pierwotne cele były zbyt ambitne i muszą być ograniczone, albo też, że normy nie zostały precyzyjnie ustalone. Może się więc okazać, że potrzebna jest ponowna analiza i dokonanie korekt, a więc zmiany w założonych warunkach, zwłaszcza gdy pierwotne ustalenia były oparte na założeniu, że panować będą w miarę stabilne warunki. W dobrze zarządzanych przedsiębiorstwach ustala się dość surowe, ale potencjalnie możliwe do osiągnięcia normy i oczekuje się, że pracownicy je wykonają, a niektórzy nawet je przekroczą.

Proces kontroli powinien być prowadzony umiejętnie, z rozwagą i zachowaniem umiaru. Kontrola powinna się rozpocząć od zrozumienia przez wszystkich pracowników celu jaki należy osiągnąć. Najważniejsze jest, żeby każdy z nich wiedział w jaki sposób ma się przyczynić do osiągnięcia celu, a menedżer upewnił się, że zamierzenia są realizowane<sup>36</sup>.

Kontrolowanie powinno być więc efektywne. Założeniem takiego kontrolowania jest przyjęcie do wiadomości, że nie da się nadzorować wszystkiego. Szczególne zastosowanie ma tutaj zasada V. Pareto (80-20), w świetle której 80% sukcesu jest zdeterminowane przez 20% czynności, które pracownik wykonał. Menedżer powinien wybrać te 20% czynności, które

---

<sup>36</sup> Zob. L. R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, PWN, Warszawa 1994, s. 180-183.

przysparzają 80% rezultatów i badać ten zakres. To zaś oznacza, że musi się znać na pracy pracowników, których nadzoruje. Musi przyjąć określony zakres dopuszczalnych nieprawidłowości i zwracać szczególną uwagę na te czynności, które są dla dobrego wykonania zadania najistotniejsze.

Kontrola powinna być więc stosowana relatywnie i koncentrować się na czynnościach najważniejszych dla powodzenia zadania. Stosowanie zbyt rozwiniętej kontroli jest nie tylko kosztowne i zabiera menedżerowi cenny czas, ale także spowalnia proces oraz działa stresująco i negatywnie na kształtowanie motywacji: „Kontrola- stwierdza Lester Bittel- jest najbardziej ekonomiczna i efektywna, gdy jest stosowana selektywnie, w punktach decydujących o osiągnięciu sukcesu lub porażki w danym przedsięwzięciu lub działaniu”<sup>37</sup>.

Menedżer kontrolujący swoich pracowników, kiedy już w trakcie kontroli ustali pewne normy, standardy i zadania do wykonania, powinien wyznaczyć tzw. strategiczne punkty kontroli dla realizowanych zadań, aby system nie cierpiał na tzw. nadkontrolę. Kontrola zatem powinna być usytuowana w punktach strategicznych, gdzie istnieje prawdopodobieństwo, że wykazuje ona istotne nieprawidłowości zanim te wymkną się spod kontroli oraz w tych kluczowych miejscach, które miały znaczący wpływ na powodzenie lub niepowodzenie działań.

Wyróżnia się trzy rodzaje kontroli<sup>38</sup>:

1. Kontrola wstępna (prospektywna) obejmuje sprawdzenie poprawności ustalenia wzorców działania, a także sprawdzenie czy zaplanowano wszystkie potrzebne zasoby: ludzkie, rzeczowe i finansowe i czy w momencie rozpoczęcia działania będą na wyznaczonym miejscu w stosownych rodzajach, ilościach i odpowiedniej jakości. Jej celem jest przewidzenie powstania problemów w realizacji planu, jak również kontrolę samej procedury i formy planowania. Jej sukces zależy od jakości dostępnych informacji, jakimi rozporządza aparat planowania. Dla tej formy

---

<sup>37</sup> *Tamże*, s. 181.

<sup>38</sup> B. R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2000, s. 365 – 366.

kontroli niezwykle przydatne jest planowanie sieciowe, umożliwiające precyzyjną kontrolę przewidzianej procedury realizacji celu. W literaturze ten rodzaj kontroli określa się także mianem kontroli prospektywnej albo kontroli zasilania.

2. Kontrola bieżąca polega na obserwowaniu przebiegu procesu wykonawczego pod kątem jego adekwatności do założonej struktury operacyjnej, zgodności osiągniętych rezultatów (pod względem ilościowym, jakościowym i czasowym) z celami rozpisanyymi na zadania. Z poszczególnych komórek (stanowisk) pozyskiwane są informacje o przebiegu i rezultatach działań wykonanych, następnie są przetwarzane w komórkach wspomagających decydentów i zestawiane z informacjami zawartymi we wzorcu. Ujawnienie wystąpienia odchyleń lub ich prawdopodobieństwo prowadzi do formułowania zaleceń zmierzających do realizacji zaplanowanych działań. Kontrola ta ma więc na celu badanie procesu realizacji, a także szybkości wdrażania usprawnień określonych w wyniku kontroli wstępnej. Wykrycie odchyleń od jakiegokolwiek normy lub celu umożliwia dokonanie korekt przed zakończeniem określonej sekwencji działań. Odchylenia mogą być powodowane uwarunkowaniami zewnętrznymi, przeto kierownik, jeśli uzyska na czas informacje o zmianach w otoczeniu, może dokonać odpowiedniej korekty (funkcja sterująca) w toku procesu realizacji. Obecnie dzięki informatyce i elektronicznej technice przekazu oraz przetwarzania informacji czas pomiędzy wystąpieniem zdarzenia a decyzją o likwidacji błędu może być poważnie skrócony.
3. Kontrola końcowa (retrospektywna) polega na ocenie produktów lub wyników organizacji (grupy) po zakończeniu procesów wytwarzania, a więc na ustalaniu wszelkich odchyleń od planu lub normy na podstawie zamierzonych wyników zakończonego działania. Kontrola ta jest w zasadzie przeprowadzana po zakończeniu wszystkich operacji. Jej rezultatem powinno być przyjęcie lub wskazanie na potrzeby stosowanej procedury zabezpieczeń, czy dodatkowego sprawdzenia (np. bezpieczeństwa, niezawodności itp.). Rezultaty tej kontroli powinny stanowić cenne informacje dla ewentualnej modyfikacji działań i przyszłego planowania, a także podstawę dla

nagradzania lub motywowania pracowników (np. przyznanie premii za dobre wyniki).

Kontrola końcowa traci dzisiaj na znaczeniu w firmach, które konsekwentnie stosują kontroling operacyjny i strategiczny.

„Dziś wiemy- piszą B. Gliński, B. R. Kuc i H. Fołtyn, że kontrola końcowa już się zużyła. Nowoczesne koncepcje zarządzania nie przewidują dla niej większej skali niż dokumentowanie zdarzeń już zaistniałych, rejestrowanie błędów już powstałych. Ciężar czynności kontrolnych przesunął się w czasie do przodu, do chwili, w której jest jeszcze możliwe uniknięcie błędów, wyłapanie sygnałów o nadciągającym zagrożeniu lub wybrania zarysowujących się szans. Im lepsza jest organizacja kontroli strategicznej, większa świadomość jej nieodzowności i nowych funkcji, tym większe bezpieczeństwo prowadzonego biznesu”<sup>39</sup>.

Menedżerowie, przeprowadzając kontrolę, powinni zawsze wypracować sobie pewien jej styl, łączyć ją silnie z innymi funkcjami zarządzania, aby osiągać cele organizacyjne i szybko reagować na odstępstwa, by osiągnięcie tych celów nie było zbyt kosztowne. Powinni ponadto dążyć do nadania odpowiedniej rangi kontroli wyprzedzającej zdarzenia (skutki zdarzeń), a pomniejszać znaczenie kontroli końcowej przy jednoczesnym stymulowaniu samokontroli.

Dobrze prowadzona kontrola ma dużą wartość, jest ona bowiem środkiem do osiągnięcia celu, bez niej trudno byłoby wyciągać wnioski na przyszłość i doskonalić planowanie. Kontrola w każdej organizacji spełnia różne, ważne funkcje. Można jej przypisać następujące funkcje:

- diagnostyczną- polegającą na ocenie dotychczasowego działania pracowników (grup, zespołów) oraz na ustaleniu objawów i przyczyn występujących niedomagań,
- informacyjną- polegającą na sygnalizacji stopnia realizacji zadań, efektów i nieprawidłowości,

---

<sup>39</sup> B. Gliński, B. R. Kuc, H. Fołtyn, *Menedżeryzm, strategię, zarządzanie, Key Text, Warszawa 2000*, s. 257.



- regulacyjną- wiążącą się z monitorowaniem postępów w realizacji planu przy uwzględnieniu zmian w organizacji i jej otoczeniu oraz z podejmowaniem na tej podstawie odpowiednich działań korygujących;
- profilaktyczną- polegającą na zabezpieczeniu przed pomniejszeniem sprawności organizacji (zapobiegającą stratom materialnym związanym z wytwarzaniem produktów niskiej jakości i niematerialnym związanym z niewłaściwym wykorzystaniem kadr);
- korygująco – ochronną- mającą za zadanie przywracanie stanu posiadanego i eliminowanie zaniedbań i nieprawidłowości;
- pobudzająco- kreatywną- mającą na celu skłanianie do lepszych rezultatów i zmiany osobowości osób kontrolowanych.

Kontrola powinna być usytuowana w punktach strategicznych, tj.:

- Tam, gdzie jest największe prawdopodobieństwo, że wykryje ona istniejące uwarunkowania zanim wymkną się one spod kontroli;
- W tych kluczowych miejscach, które będą miały znaczący wpływ na prowadzenie lub nie prowadzenie przedsięwzięcia. Te kluczowe punkty odnoszą się do trzech obszarów działania firmy:
  - warunków finansowych: kontrola koncentruje się na sposobach pozyskiwania kapitału i jego strukturze, wielkości dochodów i wydatków, ogólnie mówiąc na zarządzaniu finansami;
  - warunków operacyjnych: kontrola koncentruje się na dostawach i zapasach, harmonogramach, normach produkcyjnych i kosztach, jakości produkcji i poziomie wykonywanych zadań;
  - zasobów ludzkich: kontrola dotyczy głównie sprawdzania listy obecności, wydatków na fundusz płac, nieobecności i opóźnień, skarg oraz poziomu wykonania zadań (jakość)<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> L. B. Bittel, *Krótki kurs zarządzania, cyt. wyd.*, s. 185 – 186.

Umiejętny dobór strategicznych punktów kontroli stanowi ważną umiejętność w zarządzaniu, od niego bowiem zależy dobrze pojęta kontrola. Strategiczne punkty kontroli to przecież najistotniejsze elementy każdej organizacji, w których zachodzą zmiany lub przekształcenia. Ich uchwycenie oznacza możliwość zapobiegania powstawaniu błędów, czyli korygowanie odchylenia od planów, zanim one nastąpią. Takie działanie leży właśnie u podstaw kontroli strategicznej, która polega na ciągłym sprawdzaniu planów strategicznych i ich realizacji pod względem aktualności, aby zawczasu sygnalizować zagrożenia i konieczne zmiany w obranym kursie<sup>41</sup>.

Definiuje się ją jako ciągły proces monitorowania i pomiaru: 1) wykonywanych operacji, 2) zmian strategicznych, 3) zaprogramowanych działań, oraz 4) zmian podstawowych celów organizacji<sup>42</sup>.

„Kontrola strategiczna- podkreśla Bolesław Kuc- jest nastawiona na przyszłość, zawiera elementy sprzężenia zwrotnego, obudowane w techniki i metodykę jej analizy. Jeśli w technikach kontroli tradycyjnej najważniejsze jest badanie i ocena „wyników”, czyli „wyjścia”, to w repertuarze techniki kontroli strategicznej ważne jest „wejście”, a więc to, co się stanie lub nie stanie, w zależności od wystąpienia warunków podlegających naszemu wpływowi.”<sup>43</sup>

Istotę kontroli strategicznej prezentuje rysunek 7.5.

Kontrola strategiczna nie koncentruje się na budowie systemu rozpoznawania „strategicznym zagadnień” z punktu widzenia budowy strategii, lecz na poprawności i trafności implementacji strategii, a więc stara się odpowiedzieć na pytanie: czy strategia jest wdrażana tak, jak zaplanowano i czy osiągnane rezultaty strategii pokrywają się z oczekiwaniami. W procesie kontroli strategicznej dostrzega się potrzebę uwzględnienia faktu, że kontrola powinna być mocniej zintegrowana z planowaniem, a nawet mieć charakter równoległy. Umożliwiłoby to wczesne rozpoznawanie szeroko rozumianych zagrożeń (np.

---

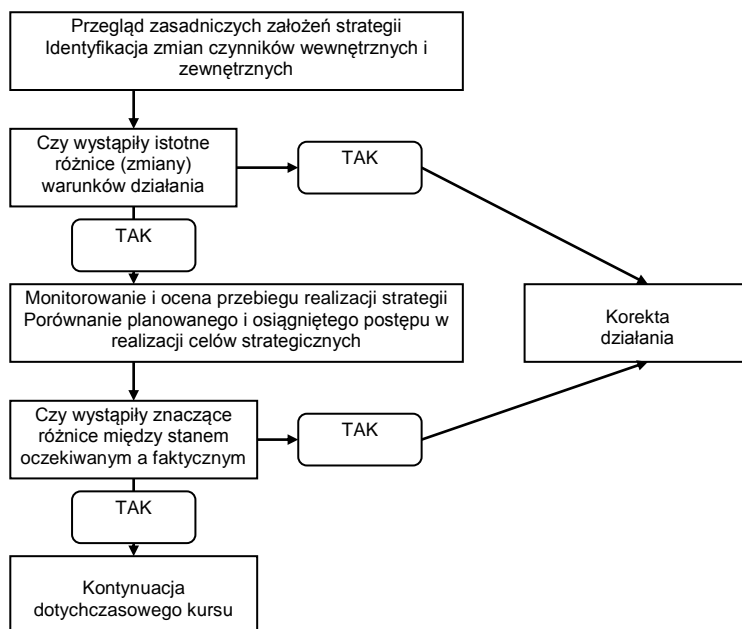
<sup>41</sup> H. Steimann, G. Schreyögg, *Zarządzanie*, Politechnika Wroclawska, Wroclaw 1998, s. 184.

<sup>42</sup> P. Cabala, *Formy kontroli strategicznej w zarządzaniu firmą*, w: *Kontrola i kontroling w zarządzaniu cz. I, praca zbiorowa pod. red. B. R. Kuca, WSZIM, Warszawa 2002, s. 67.*

<sup>43</sup> B. R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe, cyt. wyd., s. 369.*

zmiany ustaw i przepisów, działania konkurentów), by wystarczająco wcześnie móc podjąć środki zaradcze<sup>44</sup>.

Taką funkcję ma do spełnienia zorientowany diagnostycznie kontroling, kojarzy z systemem regulującym działania w przedsiębiorstwie.



Rysunek 7.5. Kontrolowanie wdrażania strategii

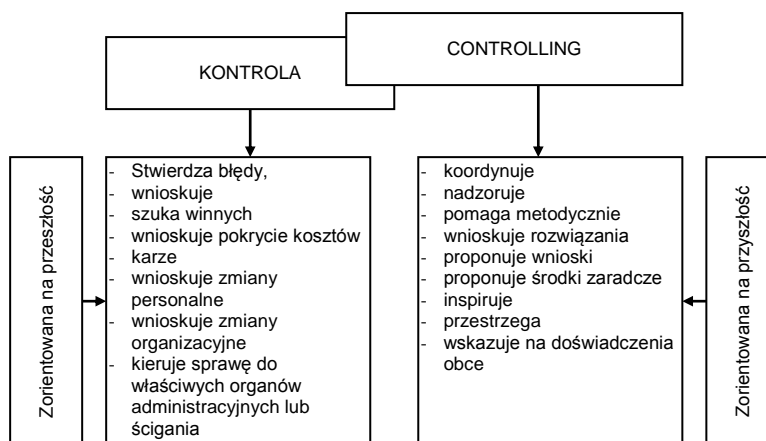
Źródło: F.R.David, *Strategic Management, Concepts*, Prentice Hall, New Jersey, 2001, s. 307.

„Idea kontroingu – stwierdza Stanisław Marciniak- jest zbudowanie logicznego systemu, który poprzez uporządkowane połączenie różnych elementów strukturalnych przedsiębiorstwa, biorących udział w działalności gospodarczej wyrażanej w przekroju finansowym, ekonomicznym, organizacyjnym oraz technicznym pomoże kadrze kierowniczej w podejmowaniu

<sup>44</sup> Por. H. Kreikenbann, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996, s. 68.

bardziej trafnych oraz wiarygodnych decyzji o charakterze operacyjnym i strategicznym”<sup>45</sup>.

Kontroling pełni funkcję usługową wobec zarządzania, jest on formą jego wsparcia, gdyż świadczy na jego rzecz usługi i tylko częściowo przejmuje jego funkcje. W żadnym przypadku, nie pokrywa się z kontrolą (por. rysunek 7.6.). Kontrolowanie bowiem to funkcja zamykająca cykl zarządzania dla rozpoznawania stopnia zgodności uzyskiwanych rezultatów w stosunku do założonych oraz dla dokonania odpowiednich modyfikacji. Bada ona więc czy udało się przekształcić w czyn to co zaplanowano, to jest czy osiągnięto wyznaczone cele (działania ex post). Zarządzanie zaś to „zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”<sup>46</sup>.



Rysunek 7.6. Różnice pomiędzy kontrolą a kontrolingiem

Źródło: K. Wierzbicki *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1994, nr 3, s. 9.

<sup>45</sup> S. Marciniak, *Controlling. Filozofia, projektowanie, Difin*, Warszawa 2004, s. 13.

<sup>46</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 38.

Kontroling zaś zajmuje się poszukiwaniem i pokazywaniem szans (i zagrożeń), przed którymi staje przedsiębiorstwo, a także koordynowaniem przebiegu realnych procesów społeczno — materialnych w ramach poszczególnych jego funkcji i obszarów,

Kontroling definiuje się różnie, różne też w praktyce przypisuje mu się zadania. Jest on synonimem słowa „to control”, przez które rozumie się kierowanie, sterowanie, wpływanie, regulowanie, nie zaś — jakby się mogło wydawać — kontrolę lub kontrolę wewnętrzną. Obejmuje on całokształt zadań związanych z zarządzaniem, które koordynują planowanie i kontrolę oraz dostarczanie informacji, a oznacza sterowanie działalnością przedsiębiorstwa zorientowane na wyznaczone cele. Kontroling - stwierdza Stanisław Marciniak - „może być definiowany jako proces nawigacji i sterowania gospodarczego za pomocą planu, wyznaczającego miejsce przeznaczenia przedsiębiorstwa oraz wynik jego działania”<sup>47</sup>.

Kontroling jest więc instrumentem spełniającym rolę międzyfunkcji integrującej wszystkie dziedziny i szczeble organizacji i orientującej ją na cele, przyszłość, wąskie przekroje, rynek i na klienta. Ogólny model systemu kontrolingu prezentuje rysunek 7.7.

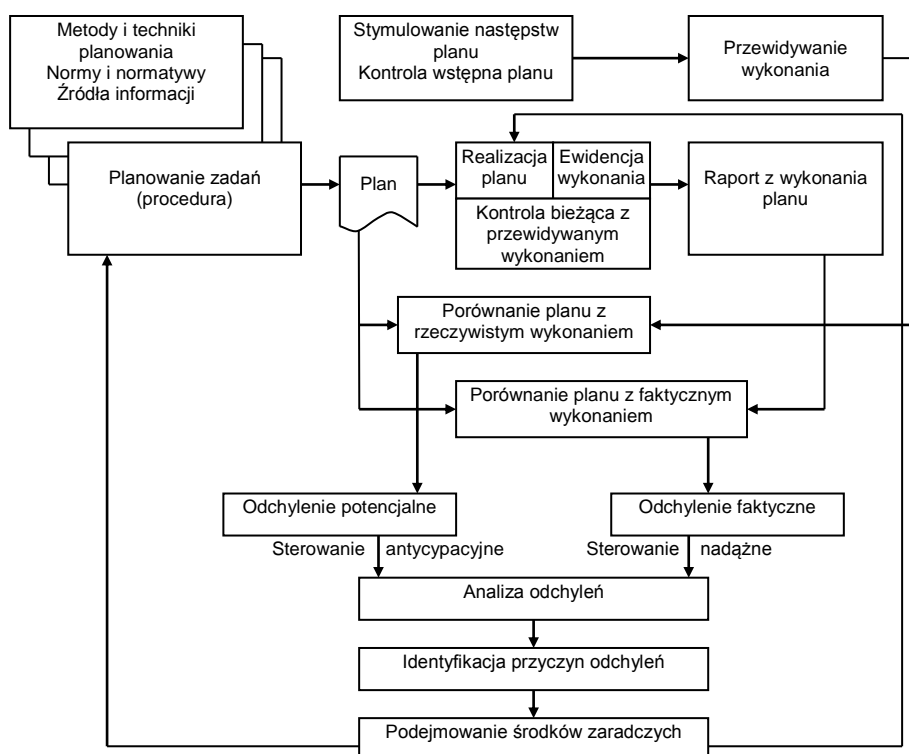
Przydzielane na ogół kontrolingowi zadania można sformułować następująco:

- dostarczanie kadrze kierowniczej narzędzi i informacji niezbędnych do prac planistycznych, kontrolnych i sterujących;
- udzielanie informacji i doradztwo przy opracowywaniu planów cząstkowych, a także koordynowanie prac planistycznych w ramach:
  - generalnego planu realizacji celów,
  - planu strategicznego (planu programu produkcji, planu rozwoju nowych
  - wyrobów, planu rozwoju potencjału przerobowego),

---

<sup>47</sup> S.Marciniak, *Controlling*, cyt. wyd., s. 14.

- planu operacyjnego (plany średnio i krótkookresowe produkcji, plany działowe i plany przedsięwzięć socjalnych),
- opracowywanie planu wyników (integrowanie planów cząstkowych w jeden system) i stymulowanie skutków powziętych decyzji;
- świadczenie informacji na potrzeby wewnętrzne i zewnętrzne przedsiębiorstwa, naświetlających sytuację i przebieg realizacji planu wyników, podejmowanych w celu natychmiastowego przeciwdziałania rysującej się możliwości pogorszenia wyników, udzielanie pomocy w przezwyciężaniu trudności;



Rysunek 7.7. Powiązania i zależności systemu kontrolingu w przedsiębiorstwie

Źródło: S. Nowosielski, *Controlling w literaturze i praktyce*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 12, s. 34.

- opracowywanie i wprowadzanie ukierunkowanych na wyniki systemów planowania i kontroli (systemy planistyczno-sprawozdawcze) oraz technik i metod ich realizacji ze szczególnym wykorzystaniem techniki komputerowej (techniki planistyczne);
- integrowanie elementów systemu informacji w celu ich silnej orientacji na potrzeby decyzyjne kierowników, aby każdy kierownik mógł sam kontrolować swoje decyzje i działania, mając pełny wgląd w realizowany proces osiągnięcia celów firmy.

Spełniając takie funkcje controlling stanowi wielowymiarową, perspektywiczną, wyprzedzającą oraz bieżącą analizę i diagnostykę przedsiębiorstwa. Nastawiony jest on więc na szukanie właściwych z punktu widzenia dalszej egzystencji firmy celów oraz skutecznych sposobów ich realizacji<sup>48</sup>. Osoba realizująca zadania kontrolingu zwana controllerem („kontrollingowcem”) nie wypełnia więc zadań kontrolowania, lecz „wyszukuje ona, zdobywa, przetwarza, systematyzuje i ocenia informacje z przeszłości i przyszłości, służące wyborom najlepszych dróg rozwoju organizacji”<sup>49</sup>. Do jej zasadniczych zadań należy<sup>50</sup>:

- prowadzenie ekonomiczno-planistycznej obsługi poszczególnych funkcji w przedsiębiorstwie (produkcji, finansowania, zaopatrzenia, sprzedaży, zarządzania);
- troszczenie się o przejrzystość i czytelność kosztów, wyników i strategii;
- koordynowanie w spójny system planów firmy;
- organizowanie systemu informacji wspierającego proces podejmowania decyzji;
- ponoszenie odpowiedzialności za upowszechnianie w firmie myślenia w kategoriach ekonomicznych;

---

<sup>48</sup> H. Bloch, *Controlling, cz. 1, Profit, Katowice 1998, s. 11.*

<sup>49</sup> B. R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe, cyt. wyd., s. 374.*

<sup>50</sup> H. Bloch, *Controlling, cz. 1, cyt. wyd., s. 12.*

- rozwijanie i utrwalanie myślenia strategicznego, gdyż decyzje, które dotyczą przyszłości nie mogą opierać się na wiedzy o relacjach z przeszłości.

Stosowanie controllingu zapewnia przedsiębiorstwu różnorodne korzyści chociaż może mieć ono też pewne wady. Owe korzyści i wady prezentuje tabela 7.2.

Tabela 7.2. Zalety i wady controllingu

Obszary i sposoby oddziaływania	
Zalety mogą polegać na:	Wady mogą polegać na:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- bezpośrednim powiązaniu wynagrodzenia kierownictwa i załogi z wynikami działalności komórek produkujących i pomocniczych,</li> <li>- zaktywizowaniu i wyraźnym przestawieniu działalności pracowników w kierunku proefektywnościowym i prorynkowym,</li> <li>- zdynamizowaniu wyników, poprawie rentowności oraz przyspieszeniu rozwoju przedsiębiorstwa,</li> <li>- usuwaniu wąskich gardeł i barier w rozwoju przedsiębiorstwa,</li> <li>- usprawnieniu systemu zarządzania poprzez stworzenie obiektywnego systemu informacyjnego pozwalającego na podejmowanie szybkich i trafnych decyzji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trudnościach związanych z przestawieniem mentalności i przyzwyczajzeń pracowników w kierunku zaktywizowania swojej działalności i nastawienia preefektywnościowego,</li> <li>- kłopotach związanych z koniecznością gruntownej restrukturyzacji systemu planowania rzeczowego i kosztowego oraz systemu informacyjnego przedsiębiorstwa,</li> <li>- konfliktogenności procesu oceny wyników, zwłaszcza w kwestii ścisłego wyodrębnienia czynników obiektywnych i subiektywnych kształtujących efektywność mini – centrów gospodarczych, a w związku z tym wynagrodzeń,</li> <li>- trudnościach w terminowym przekazywaniu, ewidencjonowaniu i rozliczaniu wykonania zadań rzeczowych i kosztowych.</li> </ul>

*Źródło: Metody skutecznego zarządzania, praca zbiorowa pod red. H. Bienioka, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 286 – 287.*

Naturalnie w stosowaniu controllingu przeważają korzyści. Polegają one głównie na tym, że controlling:

- pozwala sprawnie zarządzać organizacją przez „skupienie się” kierownictwa na najważniejszych problemach;
- ułatwia identyfikację obszarów, które nie spełniają swoich funkcji;
- zwiększa elastyczność działania dzięki możliwości dostosowywania wskaźników i tworzenia nowych;
- pozwala na szybkie zidentyfikowanie tzw. wąskich gardeł i barier oraz szybkie ich usuwanie;



- stanowi silną motywację dla zarządzania poprzez powiązanie wysokości wynagrodzeń z osiąganymi wynikami;
- wymusza stworzenie dobrze zorganizowanego systemu informacji pozwalającego na podejmowanie szybkich i trafnych decyzji;
- stymuluje osiąganie lepszych wyników, poprawę rentowności oraz przyspieszenie rozwoju przedsiębiorstwa;
- dzięki koordynacji planowania i zaopatrywaniu kierownictwa we właściwe informacje skutecznie wspomaga adaptację i rozwój całego systemu oraz utrzymanie kursu na obranej strategii.

Ze względu na szczeble zarządzania rozróżnia się kontroling operacyjny i strategiczny. Różnica tkwi w zakresach merytorycznych, które pokrywają się z zakresami, przedmiotem badań, kontroli operacyjnej i strategicznej. Jak wiadomo, kontrola strategiczna to- w odróżnieniu od operacyjnej- badanie aktualności realizacji założeń tkwiących u podstaw planów strategicznych, a nie zachowań ludzi. W każdym przedsiębiorstwie powinien być rozwijany kontroling w obu tych wymiarach:

- w wymiarze strategicznym powinien on polegać na zabezpieczeniu przedsiębiorstwu długookresowej pewności egzystencji, trwałej płynności finansowej, rozwoju jego potencjału, a także wzrostu jego wartości;
- w wymiarze operatywnym powinien on zapewnić odpowiedni zysk o określonej wielkości i strukturze, a także rentowność (ekonomiczność) i sprawność działania przedsiębiorstwa w każdym obszarze jego funkcjonowania.

Różnice między tymi wymiarami pokazuje tabela 7.3.

**Kontroling operacyjny** polega na badaniu przedsiębiorstwa za pomocą metod rachunkowych. Jego głównym celem jest regulacja wewnętrznych procesów przedsiębiorstwa.

W centrum tego kontrolingu są procesy wdrażania i realizacji strategii. Procesy te obejmują:

- opracowanie systemu i bezpośredni udział planów operatywnych określających środki i sposoby osiągnięcia celów głównych i cząstkowych;
- przełożenie planów na budżety kosztowo-wynikowe dla ośrodków odpowiedzialności w przedsiębiorstwie;
- sterowanie i kontrolę procesu realizacji zadań planowych;
- zapewnienie aktywnego i konstruktywnego współdziałania wszystkich pracowników przedsiębiorstwa w ramach realizowanych procesów.

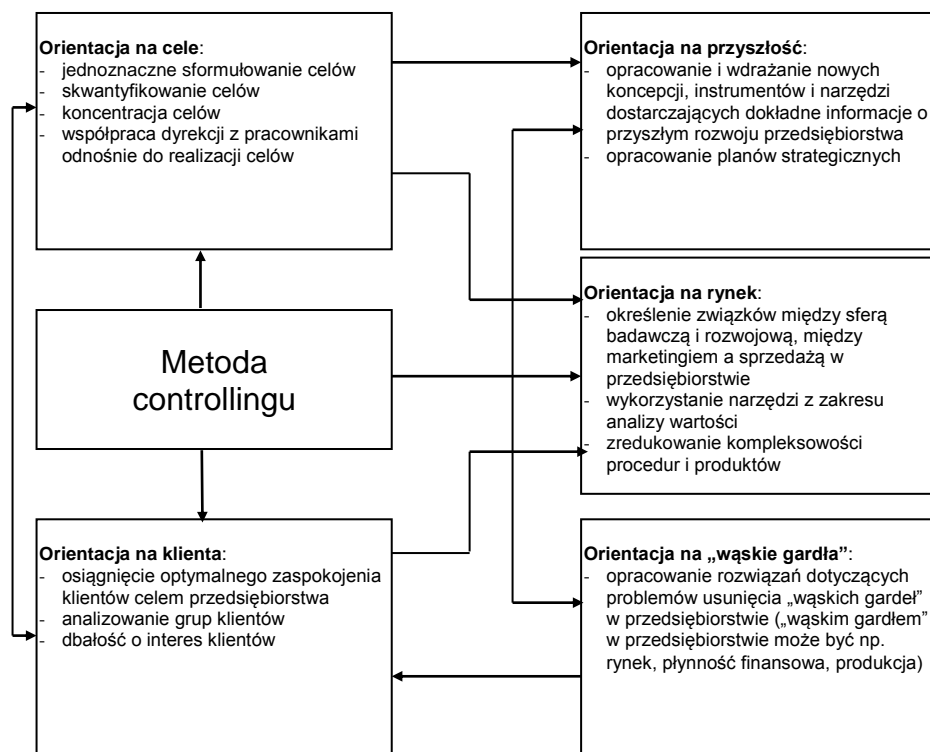
Tabela 7.3. Obszary działalności przedsiębiorstwa objęte przez poszczególne rodzaje i odmiany controllingu

Rodzaj odmiana	Kryteria: zakres (dziedzina)		
Kryterium poziom	Controlling kompleksowy	Controlling produkcyjno - finansowy	Controlling finansowy
Controlling strategiczny	W pełnym zakresie uwzględnia zachowanie się otoczenia w obszarach: finansów, ekonomiki, organizacji i techniki poprzez analizowanie i prognozowanie rynku oraz decyzji urzędów centralnych. W pełnym zakresie uwzględnia zależności wewnętrzne	W ograniczonym zakresie uwzględnia zachowanie się otoczenia w obszarach: finansów, ekonomiki, organizacji i techniki. W pełnym zakresie uwzględnia zależności wewnętrzne	Występuje rzadko dla wąskich tematycznie specyficznych analiz finansowych o dużych wielkościach zaangażowanych nakładów finansowych. W ograniczonym zakresie uwzględnia zależności wewnętrzne
Controlling operacyjny	Obejmuje cały wewnętrzny i zewnętrzny obszar: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Finansów</li> <li>- Ekonomiki</li> <li>- Organizacji</li> <li>- Techniczny</li> </ul>	Obejmuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cały zewnętrzny obszar finansów,</li> <li>- Cały wewnętrzny i częściowo zewnętrzny obszar ekonomiki, organizacji i techniki</li> </ul>	Obejmuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cały zewnętrzny i wewnętrzny obszar finansów,</li> <li>- Wybrany, wąski obszar ekonomiki i organizacji</li> </ul>

*Źródło: S. Marciniak, Controlling jako narzędzie zarządzania średnim przedsiębiorstwem, w: Małe i średnie przedsiębiorstwa w procesie transformacji polskiej gospodarki, praca zbiorowa pod red. J. Lewandowskiego, Politechnika Łódzka, Łódź 1996, s.283.*

Kontroling ten jest ściśle związany ze wszystkimi funkcjami zarządzania (planowaniem, organizowaniem, motywowaniem i kontrolowaniem), przy czym stopień wspomaganie tych funkcji zależy od jego typu oraz od poziomu organizacyjnego i technicznego przedsiębiorstwa. Wspomaganie to jednak dotyczy wewnętrznego obszaru przedsiębiorstwa, choć może mieć charakter

kompleksowy. W polskich przedsiębiorstwach pełna koncepcja controllingu jest jednak mało znana. Controlling nie stanowi kompleksowego systemu zintegrowanych przedsięwzięć, choć rośnie nim zainteresowanie i wiele firm stara się go skutecznie wykorzystać w usprawnianiu zarządzania, gdyż ułatwia on ustalenie i formułowanie celów. Metodę controllingu prezentuje rysunek 7.8.



Rysunek 7.8. Zasady metody controllingu i ich zależności

Źródło: K. Jędrałska, B. Woźniak – Sobczak, *Metoda controllingu w zarządzaniu biznesem*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2001, . 38.

**Kontrolling strategiczny** zajmuje się zapewnieniem przedsiębiorstwu przetrwania i długofalowego rozwoju, planowaniem jego przyszłej pozycji rynkowej oraz kontrolą realizacji opracowanych planów (planowaniem i kontrolą strategiczną). W odróżnieniu od controllingu operacyjnego, ukierunkowanego na badanie sytuacji przedsiębiorstwa za pomocą głównie metod rachunkowych oraz

osiągania bieżących celów w zakresie zysku, kontroling strategiczny zajmuje się zapewnieniem długotrwałej egzystencji przedsiębiorstwa (tj. osiągnięciem długoterminowych zysków) poprzez lepsze i wcześniejsze dopasowanie możliwości przedsiębiorstwa do wymogów otoczenia<sup>51</sup>.

Do szczegółowych jego zadań należą:

- wykazanie i wzajemne uzgodnienie powiązań między otoczeniem, zachowaniem się menedżerów i strukturą organizacyjną poszczególnych podsystemów;
- dostarczanie odpowiednich informacji o otoczeniu, przedsiębiorstwie i zakresie poszczególnych instrumentów oraz strukturyzacja procesów strategicznych (zasilanie w informacje);
- ukształtowanie możliwie optymalnej struktury komunikacyjnej szczebla strategicznego przy wykorzystaniu obecnych technik informacyjnych (informatycznych);
- wyposażenie poszczególnych podsystemów w odpowiedni stopień elastyczności umożliwiający szybkie (przy jak najmniejszych kosztach) dostosowanie do zmieniających się warunków działania;
- inicjowanie (inspirowanie) i wspieranie naczelnego kierownictwa w poszukiwaniu oraz optymalnym wykorzystaniu przyszłych potencjałów przedsiębiorstwa (planowanie);
- podejmowanie działań wspomagających analizę strategiczną:
- inicjowanie i ukierunkowanie procesów pozyskiwania informacji,
- współdziałanie przy ustalaniu potrzeb informacyjnych,
- wybór źródeł pozyskiwania informacji,
- dokonanie oceny uzyskanych informacji oraz powiązanie ich z informacjami o przedsiębiorstwie,

---

<sup>51</sup> Por. I. Penc – Pietrzak, *Strategiczne zarządzanie marketingiem, Key Text, Warszawa 1999, s. 231 – 232.*

- wybór wskaźników oceny przedsiębiorstwa (w ramach koncepcji balanced scorecard),
- ukształtowanie systemów wczesnego ostrzegania (wykrywania szans i zagrożeń ze strony otoczenia),
- wspieranie kierownictwa przy ustalaniu celów strategicznych;
- współdziałanie przy opracowywaniu planów strategicznych, doradzanie w sprawie wyboru metod planowania, badanie poszczególnych planów i ocenianie stopnia ich koordynacji oraz wydawanie opinii dla potrzeb kierownictwa;
- nadzorowanie procesów kontroli strategicznej, przeprowadzanie analiz, opracowywanie przeciwdziałań oraz ukształtowanie strategicznego systemu sprawozdawczości (kontrola i analiza);
- zabezpieczenie i nadzorowanie implementacji strategii, w tym głównie sprzężenie i koordynacja z kontrolingiem operacyjnym (sterowanie) w celu doskonalenia regulacji wewnętrznych procesów przedsiębiorstwa.

Kontroling strategiczny jest więc bardzo złożoną koncepcją, która zawiera wiele zróżnicowanych treści i powinien być tworzony tak, by ułatwiał podejmowanie i implementację decyzji strategicznych. Obejmuje on niemal nieograniczony horyzont czasowy i ma na celu zapewnienie przedsiębiorstwu trwałej przewagi konkurencyjnej, umiejętności adaptacji do zmian oraz wykorzystania jego silnych stron w dawaniu odpowiedzi na wyzwania przyszłości. Powinien zatem stać się w naszych firmach ważnym algorytmem jej kreowania. Każda firma musi przecież myśleć o przyszłości. Jeśli tego nie czyni, nie zarządza z myślą o jutrze, nie ma też przyszłości. Kontroling jest przecież sterowaniem firmą ku przyszłości, jej odpowiedzią na zmiany dokonujące się w zewnętrznym i wewnętrznym otoczeniu. Warto go więc uczynić skutecznym narzędziem podnoszącym efektywność przedsiębiorstwa oraz tworzenia i implementacji jego strategii.

W każdym przedsiębiorstwie jest dzisiaj potrzebny kontroling jako system wspomagający zarządzanie. Obejmuje on wszelkie narzędzia (zestaw

instrumentów) kierownictwa służące do sterowania i nadzorowania działalności przedsiębiorstwa wspierający dyrekcję i kierowników niższych szczebli przy podejmowaniu decyzji. Pomaga on, opiniuje i wskazuje kierownictwu możliwe kierunki działań. Z jednej więc strony pełni rolę mechanizmu napędowego dla odszukiwania i realizowania szans, z drugiej -mechanizmu hamującego, gdy ryzyko przekracza granice ekonomicznego, organizacyjnego czy społecznego rozsądku<sup>52</sup>.

Właściwie stosowany kontroling powinien skoncentrować się nie tylko na koordynacji wewnątrz poszczególnych procesów, ale też w równej mierze na wzajemnym uzgodnieniu i nadzorowaniu przepływów i połączeń między wszystkimi elementami w ramach realizacji strategii. Powinien więc mieć zarówno wymiar operacyjny jak i strategiczny. Operatywny kontroling jest ukierunkowany na osiągnięcie bieżących celów w zakresie zysków i rentowności. Strategiczny kontroling pomaga kierownictwu przedsiębiorstwa w realizacji długookresowych zamierzeń, sterując jego działalnością pod kątem realizacji dalekosiężnych celów. Jego cechy charakterystyczne to:

- horyzont czasowy, którego dotyczy, nie jest ograniczony;
- wykracza poza mierzenie i ocenę takich wielkości, jak koszty i zyski;
- jego centralnym podmiotem jest środowisko przedsiębiorstwa;
- zajmuje się nie tylko zyskiem przedsiębiorstwa, lecz przede wszystkim „jego potencjałem i sukcesami, a więc możliwościami stwarzania warunków do trwania i rozwoju.

Oczywiście najważniejszy jest kontroling strategiczny. Controller działa właśnie głównie przy planowaniu strategicznym, bada szczegółowe plany, koordynuje je i opracowuje zbiorczo dla potrzeb kierownictwa.

Controllera - jako realizatora funkcji kontrolingu - porównuje się często z nawigatorem na statku, który za pomocą przyrządów obserwuje kurs, w przypadku odchylenia postuluje korekty potrzebne do utrzymania obranego

---

<sup>52</sup> Por. S. Nowosielski, *Controlling w literaturze i praktyce, Przegląd Organizacji 1998, nr 12, s. 33 – 36.*

kierunku (osiągnięcia zaplanowanego celu). Decyzję o tym, jak statek (przedsiębiorstwo) popłynie podejmuje jednak jego kapitan (kierownictwo przedsiębiorstwa), bo takie jest właśnie jego zadanie. Controller więc nie wykonuje funkcji kontrolowania w klasycznym rozumieniu, lecz wspomaga kierownictwo w wykonywaniu funkcji zarządzania, dostarczając odpowiednich informacji i doradzając w wyborze optymalnych decyzji.

Na osobie kontrolera spoczywa więc szczególna odpowiedzialność związana z identyfikacją i interpretowaniem sygnałów o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa oraz o zmianach zachodzących w otoczeniu. Musi on traktować kontroling jako system reagowania na zmiany środowiska w sposób zintegrowany z tworzeniem wewnętrznych zdolności ich przyswajania a nawet wyprzedzania, stosowania sprzężenia zwrotnego wyprzedzającego (feed forward). W ujęciu cybernetycznym tak rozumiany kontroling powinien być traktowany jako system samoregulacji.

W nowoczesnym przedsiębiorstwie jakość pracy kontrolera (controllera) i sukces perspektywiczny są ze sobą ściśle powiązane. Toteż od kierownictwa należy dzisiaj wymagać dużych umiejętności i właściwego wykonywania zadań głównie w trzech dziedzinach, a mianowicie<sup>53</sup>:

- Zadania planistyczne:
  - współuczestnictwo w planowaniu: przygotowanie zbioru informacji w odniesieniu do procesu decyzyjnego, przygotowanie i opracowanie wariantów alternatywnych decyzji;
  - kontrola tworzenia planów;
  - zarządzanie planowaniem: metodyczne i instrumentalne aspekty planowania, określenie zadania centrów odpowiedzialności.
- Zadania informacyjne:

---

<sup>53</sup> P. Karwacki, *Zarządzanie i sukces kontrolera – refleksje teoretyczne i praktyczne*, w: *Kontrola i kontroling w zarządzaniu*, cz. II, WSZiM, Warszawa 2002, s.43.

- opracowanie informacji dla potrzeb kierownictwa przedsiębiorstwa spełniające następujące kryteria: prawidłowość i wiarygodność, jednolitość i spójność, funkcjonalność i solidność, bliskość w czasie;
- przygotowanie i opracowanie sprawozdań (zasada obiektywizmu);
- Zadania kontrolne:
  - analiza odchyleń- rachunkowa i merytoryczna ;
  - przeprowadzenie porównań pomiędzy „powinno być” a „jest”;
  - opracowanie i przedkładanie propozycji działań dostosowawczych.

Wszystkie te zadania mogą być wykonywane w ramach organizacji kontrolingu w przedsiębiorstwie, który może mieć formę instytucjonalną, np.: oddział czy dział kontrolingu. Kontroler odgrywa tu rolę doradcą: pomaga, opiniuje i wskazuje możliwe kierunki działań zgodnie z długofalowymi celami przedsiębiorstwa. Na nim spoczywa też szczególnie ważna w planowaniu strategicznym odpowiedzialność związana z identyfikacją i implementacją sygnałów dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa, a także o zmianach zachodzących w jego otoczeniu. Oznacza to, że jakość pracy kontrolera i sukces przedsiębiorstwa są ze sobą ściśle powiązane.

### **3. Systemy nadzoru nad strategią**

Projektowanie i implementacja strategii podlegają nadzorowi ze strony stakeholders (interesariuszy), którzy mają swój interes w tym, by zarządzanie przedsiębiorstwem i jego przyszłością było skuteczne także z ich punktu widzenia. Za pomocą różnych mechanizmów mogą oni wpływać na zachowanie przedsiębiorstwa, a nawet ingerować w jego wewnętrzne sprawy, aby w projektowaniu i w realizacji strategii były uwzględniane ich interesy.

Nadzór ten może mieć charakter strategiczny i dotyczyć strategii jak i kontroli przebiegu jej wdrażania. Nadzór ten określa się terminem angielskim corporate governance i tłumaczy się jako nadzór właścicielski. Ten nadzór jest sprawowany nie tylko przez udziałowców (akcjonariuszy- shareholders), ale też i grupy osób lub instytucji powiązanych wspólnymi interesami (stakeholders).



Nadzór właścicielski akcentuje relacje akcjonariuszy (shareholders) i kierownictwa firmy. Tymczasem nadzór nad przedsiębiorstwem sprawowany jest nie tylko przez właścicieli (akcjonariuszy), lecz także przez innych nie będących właścicielami, ale wywierającymi z reguły wpływ pośredni, jednakże często skuteczny (banki, władze lokalne, przedstawiciele załogi przedsiębiorstwa itp.). Dlatego też ten nadzór (corporate governance) nazywa się nadzorem korporacyjnym.

W Polsce ten rodzaj nadzoru dopiero się rozwija, jesteśmy dopiero w okresie budowy systemu nadzoru korporacyjnego i jego relacji do ról spełnianych przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Tworzenie tego systemu jest w centrum opinii publicznej, gdyż nie akceptuje ona polityki spółek nastawionej jedynie na prawa rynku (wartość giełdowa firmy i pomnażanie własności właścicielskiej – zysku akcjonariuszy), przy jednoczesnym łamaniu norm moralnych i norm współżycia społecznego. Tymczasem współczesne przedsiębiorstwo ma się stawać organizacją służącą otoczeniu. Jego działalność wiąże się naturalnie z interesami akcjonariuszy (właścicieli), ale też pracowników, klientów, kooperantów, społeczności lokalnej bądź nawet całego przedsiębiorstwa.

Powstaje więc pytanie: Czyim interesom ma służyć przedsiębiorstwo i czy model z dominującą rolą akcjonariuszy (shareholders capitalism) jest dzisiaj społecznie efektywny. U nas niestety zarządy zbyt jednoznacznie dbają o interesy akcjonariuszy, zysk akcjonariuszy staje się kluczowym celem przedsiębiorstwa. Akcjonariusze nie chcą długo czekać na sukcesy, lecz żądają wyraźnej poprawy zysków w krótkim czasie, co może prowadzić do ograniczenia wydatków na prace badawczo – rozwojowe, rozwój kapitału intelektualnego, ochronę środowiska naturalnego itp., a więc zagrożenie pogorszeniem długofalowych perspektyw przedsiębiorstwa. „Dyktatura akcjonariuszy ma według wielu opinii szereg negatywnych stron, jak zbyt krótkoterminowe myślenie w kierowaniu przedsiębiorstwami, nadmierna eksploatacja ludzi, dokonywanie bez skrupułów zwolnień, zaniedbywanie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa. (...)Priorytet dla interesów akcjonariuszy kojarzy się

wielu ludziom w krajach wysoko uprzemysłowionych z bezdusznym kapitalizmem, zwolnieniami lub nawet pogardą dla ludzi”<sup>54</sup>.

Przyznanie priorytetu akcjonariuszom rodzi więc poważne zjawiska patologiczne: myślenie wyłącznie kategoriami shareholders- value wytwarza zagrożenie dla przedsiębiorstwa, skraca długość jego życia, pracowników degraduje do roli czynnika kosztów, „generuje” przeświadczenie, że sukces przedsiębiorstwa zależy przede wszystkim od kapitału, od pieniędzy a nie od np. innowacyjnych pomysłów czy inteligentnego zarządzania. „ Nowym credo- podkreśla Fredmund Malik- stało się zapewnienie możliwości największych korzyści akcjonariuszom. Wszystkie inne obowiązki zarządu znalazły się w cieniu. W ten sposób doszło do sprymityzowania kapitalizmu, jakie nie zdarzyło się nigdy przedtem w całej jego historii. Nawet w XIX wieku kapitalizm nie był tak prymitywny, niewrażliwy na potrzeby pracowników, tak aspołeczny”<sup>55</sup>.

Koncepcja zarządzania shareholder- value oznaczająca przyznawanie najwyższego priorytetu zyskom nie prowadzi rzecz jasna automatycznie do zguby. Zubaża ona zarządzanie i menedżerów, czyniąc ich strażnikami interesów akcjonariuszy, wymusza krótkoterminowe myślenie, unikanie błędów i hamowanie ambicji, dbałość o maksymalny wzrost kursu akcji, aby przedsiębiorstwo nie stało się przedmiotem wrogiego przyjęcia, rezygnację z długofalowych inwestycji na rzecz działań krótkoterminowych maksymalizujących bieżące zyski.

Podnoszenie wartości przedsiębiorstwa przez dłuższy czas nie jest możliwe wbrew oczekiwaniom klientów, pracowników czy lokalnej społeczności (budowy reputacji firmy). We współczesnej gospodarce coraz większą rolę odgrywa kapitał intelektualny i wiedza, a sukcesy przedsiębiorstw opierają się na innych czynnikach niż orientacja na zysk oraz oczekiwania akcjonariuszy, zaś menedżerowie nie są oceniani według podnoszenia kapitału, którym zarządzają. Naturalnie oni ten kapitał podnoszą, ale w interesie stakeholders, w tym dla

---

<sup>54</sup> Zysk akcjonariuszy kluczowym celem przedsiębiorstwa, „Zarządzanie na Świecie” 2003, nr 8, s. 8 – 9.

<sup>55</sup> F. Malik, *Czym interesom służy przedsiębiorstwo?*, „Zarządzanie na Świecie” 2002, nr 8, s. 15.

spełnienia oczekiwań załogi. Traktują oni model stakeholders jako naturalne rozszerzenie modelu opartego wyłącznie na interesach akcjonariuszy<sup>56</sup>.

Nadzór korporacyjny jako system (sposób rządzenia), za pomocą którego przedsiębiorstwa są ukierunkowane i kontrolowane oznacza władanie, rządzenie, władztwo korporacyjne, którego zakres i sposób sprawowania zależy od specyfiki danego kraju, jego systemu prawnego i ekonomicznego; struktury własności i właścicieli a także presji społecznej. Wyznaczają go następujące czynniki<sup>57</sup>:

- dominująca w danym kraju koncepcja przedsiębiorstwa,
- zasady i struktura rad (rad dyrektorów, rad nadzorczych),
- wpływy na hierarchiczne procesy podejmowania decyzji biernych udziałowców,
- znaczenie giełdy w gospodarce,
- istnienie lub brak zewnętrznego rynku dla kontroli działalności korporacji,
- struktura własności,
- zależność między płacami zarządzających i wynikami firmy,
- czasowy horyzont ekonomiczny relacji między udziałowcami.

Biorąc te czynniki pod uwagę można wyróżnić cztery modelowe systemy corporate governance<sup>58</sup>:

1. Anglosaski- system akcentujący dużą aktywność zewnętrznego rynku, a tym samym przejęć przedsiębiorstw (takeover corporate governance).
2. Germański- system zakładający partycypację pracowniczą w zakresie kontroli nad działalnością spółki oraz wpływy dużych inwestorów

---

<sup>56</sup> Por. M. Jurek, D. Kornacka, *Aktualność teorii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2000 nr 5, s. 20.

<sup>57</sup> B. Wawrzyniak, *Nadzór korporacyjny: perspektywy badań*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 2, s. 20.

<sup>58</sup> Tamże, s. 21.

instytucjonalnych, np.: banków w Niemczech (automatic economic corporate governance).

3. Łaciński- system uwzględniający elementy systemu anglosaskiego i germańskiego z akcentowaną specyfikę narodową (instrumental and institutional corporate governance).
4. Japoński- system eksponujący tradycję (familijność, konsensusy) powiązania i współdziałania między przedsiębiorstwami, a także szeroko rozumianymi udziałowcami w długim horyzoncie czasowym, bez podkreślania krótkoterminowych korzyści, jakie stwarzają siły rynkowe (cultural corporate governance).

Bliższą charakterystyka tych systemów zawiera tabela 7.4.

W każdym więc kraju może być różny układ powiązań pomiędzy kierownictwem przedsiębiorstwa, jego radą i udziałowcami oraz innymi interesariuszami zapewniający kierownictwu i interesariuszom realizację celów, które leżą w obopólnym interesie.

Generalnie można wyróżnić dwa modele tego układu, relacji corporate governance - management , a mianowicie model anglosaski oraz model niemiecki i japoński. Model anglosaski zasadza się na hasło: „Interes akcjonariuszy przede wszystkim”, natomiast model niemiecki i japoński poszukuje równowagi między interesami klientów, pracowników, wierzycieli, akcjonariuszy i rządu, a nawet całego społeczeństwa<sup>59</sup>. W modelu anglosaskim (amerykańskim) udziałowcy są bezpośrednio zaangażowani w procesy prowadzenia nadzoru nad kadrą zarządzającą. W większości przypadków członkowie rad nadzorczych posiadają status ludzi z zewnątrz, ich wiedza na temat przedsiębiorstwa, dla którego stanowią najwyższą jednostkę organizacyjną, jest w znacznym stopniu ograniczona, a ich głównym źródłem informacji o przedsiębiorstwie jest kadra zarządzająca.

---

<sup>59</sup> I. Kołodkiewicz, *Mechanizmy nadzoru korporacyjnego*, „*Master of Business Administration*” 1998, nr 4, s. 39.

Tabela 7.4. Systematyka systemów nadzoru korporacyjnego

Założenia konstrukcji systemów	Systemy zorientowane rynkowo			Systemy zorientowane sieciowo
	Rodzaj systemu	Anglosaski	Germański	Łaciński
Przykładowe kraje	USA, Wielka Brytania, Kanada, Austria	Niemcy, Holandia, Szwajcaria, Szwecja, Austria, Dania, Norwegia, Finlandia	Francja, Włochy, Hiszpania, Belgia	Japonia
Koncepcja przedsiębiorstwa	Instrumentalna, zorientowana na akcjonariuszy	Instytucjonalna	Instytucjonalna	Instytucjonalna
Organizacja systemu nadzoru	Jednostopniowa (zarządzający i niezarządzający)	Dwustopniowa (zarząd i rada nadzorcza)	Do wyboru (Francja) generalnie jednostopniowa	Zarząd, biuro reprezentujące dyrektorów – de facto jednostopniowa
Udziałowiec (y)	Akcjonariusze	banki (Niemcy), pracownicy – generalnie oligarchiczna grupa	Holdingi finansowe, rząd, rodziny; ogólnie – oligarchiczna grupa	Banki, inne finansowe instytucje, pracownicy; oligarchiczna grupa
Znaczenie giełdy	Wysokie	Średnie do wysokiego	Średnie	Wysokie
Aktywność zewnętrznego rynku w zakresie nadzoru korporacyjnego	Znacząca	Bez znaczenia	Bez znaczenia	Bez znaczenia
Koncentracja własności	Niska	Średnia do wysokiej	Wysoka	Niska do średniej
Zależność między placami zarządzających a wynikami firmy	Wysoka	Niska	Średnia	Niska
Czasowy horyzont ekonomicznych relacji między udziałowcami	Krótki	Długi	Długi	Długi

Źródło: B. Wawrzyniak, *Nadzór korporacyjny: perspektywy badań*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 2, s. 23.

Obowiązki członków rady nadzorczej według ustaleń Amerykańskiego Instytutu Prawa (The American Law Institute) to<sup>60</sup>:

- Wybór, ocena, a w razie konieczności zwolnienie dyrektora generalnego;

<sup>60</sup> Tamże, s. 41.

- Nadzór nad prowadzoną przez przedsiębiorstwo działalnością, określający czy zasoby korporacji są zarządzane zgodnie z podnoszeniem zysków akcjonariuszy, z prawem, etyką itd.;
- Przeglądanie i akceptacja planów przedsiębiorstwa;
- Pełnienie innych funkcji ustanowionych w statucie przedsiębiorstwa.

Dodatkowo rada powinna być wyposażona we władzę w zakresie wypełniania takich zadań jak:

- opracowanie rekomendacji dla akcjonariuszy;
- inicjowanie i adaptacja głównych planów, zobowiązań, działań oraz zmian materialnych zgodnie z zasadami odpowiedzialności i praktyki; instruowanie komitetów, kadry kierowniczej i pracowników; oraz monitorowanie działalności każdego komitetu, kadry kierowniczej lub innych pracowników;
- włączanie się we wszystkie problemy przedsiębiorstwa nie wymagające zgody akcjonariuszy.

Jak wynika z tych obowiązków uprawnienia amerykańskich rad nadzorczych są bardzo duże, mają one wyjątkowo szerokie kompetencje formalne uprawniające je do zapewnienia zgodności między realizacją interesów akcjonariuszy a podejmowanymi przez kadrę zarządzającą (menedżerów) działaniami. Często wykazują się oni brakiem wiedzy: „wiedzą stosunkowo niewiele poza tym, czego dowiadują się od zarządu”. Powoduje to duże błędy w zarządzaniu i często prowadzi firmy do bankructwa. W 2001 roku na przykład zbankrutowało w Stanach Zjednoczonych 257 spółek giełdowych o majątku wartym 258 mld dolarów. Zarządy tłumaczyły to złym stanem koniunktury, niekorzystnymi kursami walut, klęskami żywiołowymi, nieprzewidywalnymi zmianami sytuacji rynkowej, czyli czynnikami, które znajdują się zasadniczo poza ich kontrolą. Natomiast badania wykazały, że najbardziej rozpowszechnioną przyczyną upadku firm jest złe zarządzanie. „Porażające- podkreślają Ram Charon i Jerry Ussem- jest tempo pogarszania się sytuacji wielu tradycyjnie mocnych przedsiębiorstw. W wielu wypadkach objaśnić to można niezdolnością członków zarządu do zajęcia się w porę zagrożeniami.

Przyzwyczajeni do wieloletnich sukcesów, w dalszym ciągu wytyczają ambitne cele, które od początku powinny uznawać za nieosiągalne wobec zmienionej sytuacji. Do tego dochodzą manipulacje księgowe, które maskują pogorszenie się wyników finansowych. Błędne decyzje zarządów wynikają z odwiecznych ułomności natury ludzkiej, jak negowanie faktów, zarozumiałość, przecenianie swoich możliwości, pobożne życzenia, słaba komunikacja, niedostateczny nadzór, chciwość, oszustwa<sup>61</sup>.

Taki system nadzoru sprawia, że sukces przedsiębiorstwa zależy coraz mocniej od jakości i aktywności rady nadzorczej, w której zasiadają często osoby nie mające odpowiedniego przygotowania menedżerskiego, co powoduje, że zdolność tych gremiów do tworzenia strategii opartej „na radarze dalekiego zasięgu” jest niewielka<sup>62</sup>.

Naturalnie rady nadzorcze powinny bronić podstawowych praw akcjonariuszy i wspomagać dobre zarządzanie poprzez strategiczne prowadzenie i efektywne monitorowanie działalności. Jednakże kreowanie strategii (formułowanie wizji) i rozwój perspektywiczny firmy powinny należeć do menedżerów. Muszą oni patrzeć ponad granicami pomnażania wartości właścicielskiej, tworzyć innowacyjne strategie, systematycznie poszukiwać nowych szans rynkowych i tworzenia nowych dziedzin biznesu, dzięki tworzeniu także nowych czynników sukcesu. Muszą mieć też prawo podejmowania nowych inicjatyw, tworzyć sojusze strategiczne, dzięki którym firma może wejść na rynki zagraniczne. Nie mogą oni dopuszczać do tego, by doraźne korzyści (wysokie akcje) dla akcjonariuszy uzyskiwane były przez jednostronne przerzucanie ciężarów na załogę. Sukces przedsiębiorstwa musi naturalnie obejmować dobrą pozycję na giełdzie, ale też motywację, zaangażowanie pracowników, zadowolenie klientów, podnoszenie wartości przedsiębiorstwa i dzięki temu możliwość jeszcze lepszego spełniania oczekiwań pracowników i klientów i oczywiście akcjonariuszy.

---

<sup>61</sup> R. Charon, J. Useem, *Przyczyny popadania przedsiębiorstw w kryzys*, „Zarządzanie na Świecie” 2002, nr 7, s. 24.

<sup>62</sup> Por. J. Hetzer, *Większa aktywność rad nadzorczych*, „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 9, s. 37 - 40.

Przedsiębiorstwa amerykańskie mimo, że mocniej niż kiedyś baczą na zapewnienie maksymalnych korzyści swoim akcjonariuszom, gdyż inwestycje czerpią głównie z giełdy i mocno nastawiają się na doraźne zyski, to jednak dobrze prosperują i mają nawet pewną przewagę nad europejskimi, gdyż inwestują one w wiedzę i pomysły, co zwiększa ich zdolność adaptacji do zmieniających się warunków i wymagań rynku. Tak na przykład Coca-Cola doszła do wartości giełdowej 180 mld dolarów, z czego aż 95 % stanowią czynniki pozamaterialne, a wśród nich głównie marka<sup>63</sup>. Przedsiębiorstwa amerykańskie wcześniej były zmuszone osiągać systematyczny wzrost, głównie dzięki postępowi technicznemu i oszczędnościom, gdyż inaczej nie otrzymywałyby kapitału od akcjonariuszy.

W naszym kraju kształtowanie „władztwa korporacyjnego” jest na etapie wzorowania się na modelu amerykańskim, tak jak i cele zarządzania gospodarką. Model niemiecki (japoński), w którym eksponuje się poszukiwanie równowagi między interesem przedsiębiorstwa i interesem stakeholders nie zyskał uznania naszych reformatorów. Tak na prawdę to i model amerykański nie został w swej klasycznej formie wprowadzany, bo rada nadzorcza ma niewiele do powiedzenia, a liczy się zdanie tych, którzy mają tzw. chody w Ministerstwie Skarbu czy innym i posiadają informacje o ewentualnym inwestorze strategicznym. Często też zarządy są merytorycznie nieprzygotowane i usiłują odpowiedzialność przerzucić na radę nadzorczą. Jak wykazały badania wiele zarządów przedsiębiorstw upatruje jako źródła swoich trudności właśnie rady nadzorcze<sup>64</sup>. Inne badania wykazują też znaczne opóźnienie naszych przedsiębiorstw w rozwoju i kreowania form zarządzania przedsiębiorstwami w stosunku do trendów (w tym relacji z interesariuszmi) kształtujących się w krajach zachodnich<sup>65</sup>. Okazuje się bowiem, że statutowe założenie, iż rada nadzorcza stoi na straży interesu przedsiębiorstwa jest często fikcją. Praktyka wykazuje najczęściej zarówno słabości rady nadzorczej jak i zarządu przedsiębiorstwa.

---

<sup>63</sup> Czołowy konsultant o strategii rozwoju przedsiębiorstwa, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 7, s. 21.

<sup>64</sup> S. Sudol, Głos w dyskusji, „Master of Business Administration” 2000, nr 4, s. 39.

<sup>65</sup> M. Bratnicki, R. Kozłowski, Corporate Governance w polskim przedsiębiorstwie, „Master of Business Administration” 1998, nr 4, s. 108.



Zmiana paradygmatów zarządzania w kierunku wyraźnego podniesienia jego sprawności następuje zbyt wolno w stosunku do potrzeb wynikających z procesu integracji. Przedsiębiorstwa nasze przeżyły bowiem szok strategiczny w związku z tzw. procesem twórczej destrukcji, dzisiaj kierują się własnymi partykularnymi (egoistycznymi) celami, co powoduje, że ich polityka nie zawsze jest korzystna dla społeczeństwa. Obecnie w małym jeszcze stopniu prowadzą działania korzystne dla stakeholders (czynna strona misji). W działaniach tych dominuje tworzenie pewnej wartości dla obecnych i przyszłych akcjonariuszy, rozwijając te czynniki (tzw. generatory wartości) które mają kreatywny wpływ na ostateczny rezultat – wartość firmy dla akcjonariusza. „Skupienie uwagi zarządów spółek na wzroście wartości dla akcjonariuszy – stwierdza Jan Jeżak – bierze się przede wszystkim z określonych tendencji na światowych rynkach finansowych. Obok rosnących transferów kapitału pomiędzy różnymi krajami i regionami świata coraz wyraźniej widać rosnącą rolę na tych rynkach tzw. inwestorów instytucjonalnych, tj. funduszy powierniczych, funduszy emerytalnych oraz towarzystw ubezpieczeniowych. Inwestorzy instytucjonalni gromadzą fundusze od inwestorów indywidualnych, którzy oczekują coraz wyższych zysków. W związku z tym inwestorzy instytucjonalni domagają się wzrostu cen akcji oraz skuteczniejszego zarządzania”<sup>66</sup>.

Nadzór korporacyjny i związane z nim problemy jawią się w polskiej gospodarce jako zagadnienia nowe, bardzo złożone, nie dostosowane do tradycji i uwarunkowań prawnych i gospodarczych w jakich działają nasze przedsiębiorstwa. Gospodarka nasza zdobywa w tym zakresie potrzebne doświadczenie. „Kompetencje zarządu – podkreśla Stanisław Rudolf – są zdefiniowane bardziej precyzyjnie i są porównywalne do zarządów w krajach zachodnich stosujących podobny system nadzoru. W przypadku zaś rady nadzorczej sytuacja jest bardziej złożona. Uregulowania formalno – prawne nie przesądzają tu o jej roli i pozycji, ustawodawstwo zostawia bowiem sporą przestrzeń do zagospodarowania przez same rady. Jej zagospodarowanie zależy

---

<sup>66</sup> J. Jeżak, *Zarządzanie grupą kapitałową z perspektyw Narodowych Funduszy Inwestycyjnych, Metody „Master of Business Administration” 1998, nr 4, s.35.*

od członków rady, od ich przygotowania do takiej pracy, od ich zaangażowania, od obiektywizmu w ocenie działalności spółki itp.<sup>67</sup>.

Badania wykazują, że deformacje w funkcjonowaniu nawet niedoskonałego nadzoru w spółkach państwowych wynikają z nadmiernej ingerencji w decyzje tych spółek ze strony Skarbu Państwa (właściciele i rad nadzorczych), organizacji partyjnych, związków zawodowych, czyli instytucji, których celem nie jest poprawa efektywności przedsiębiorstwa czy konkurencyjności na rynku<sup>68</sup>.

Zapewnienie efektywnego nadzoru nad działalnością zarządu spółki nie wydaje się podlegać dyskusji. Dawcy kapitału powinni być i mają prawo być żywotnie zainteresowani tym, w jaki sposób jest on wykorzystany i mają też prawo mobilizować zarząd, aby był wykorzystywany efektywnie w interesie przedsiębiorstwa i w ich własnym interesie. Nie można bowiem zakładać a priori, że menedżerowie dysponując dość dużą uznaniowością w dysponowaniu funduszami firmy będą działać zgodnie z interesami inwestorów (akcjonariuszy) i przyszłymi potrzebami przedsiębiorstwa. Oni przecież też mają własne cele (robienie kariery zawodowej, uzyskiwanie wyższych dochodów, zwiększanie posiadanych udziałów w firmie itp.) i nie zawsze posiadają wymaganą wiedzę, zaangażowanie i etykę, jasne granice między postępowaniem dobrym a złym.

Nadzór korporacyjny ułatwia wyeliminowanie zachowań menedżerów niezgodnych z interesami właścicieli i innych interesariuszy, które mogą przybierać następujące formy<sup>69</sup>:

- Nieuczciwe przywłaszczanie sobie części majątku przedsiębiorstwa:
  - tworzenie własnych firm przez menedżerów z wykorzystaniem kapitału kierowanego przez siebie przedsiębiorstwa,

---

<sup>67</sup> S. Rudolf, *Nadzór korporacyjny w Polsce w świetle badań empirycznych*, „*Master of Business Administration*” 2000, nr 4, s. 36.

<sup>68</sup> J. Dmowska, M. Moszkowicz, *Nadzór właścicielski w polskich grupach kapitałowych*, w: *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, praca zbiorowa, Politechnika Wroclawska, Wroclaw 2003, s. 68 – 77.

<sup>69</sup> Cz. Mesjasz, *Kontrakty niekompletne jako podstawa teoretyczna nadzoru korporacyjnego*, w: *Strategiczne obszary nadzoru korporacyjnego zewnętrznego i wewnętrznego*, praca zbiorowa pod red. S. Rudolfa, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2002, s. 64 – 65.

- sprzedaż produktów po zaniżonych cenach odbiorcom związanym z menedżerami,
- przekazywanie części majątku przedsiębiorstwa po zaniżonych cenach do innych firm, z którymi związani są menedżerowie,
- przygotowanie kontraktów o bardzo atrakcyjnych bodźcach (wysokie płace, złote akcje, opcje na akcje itd.) z wykorzystaniem braku wiedzy, albo niskiej motywacji rady nadzorczej,
- Niewłaściwe gospodarowanie środkami przedsiębiorstwa, określane jako działania uznaniowe (managerial discretion):
  - inwestowanie w nieefektywne projekty, które zgodne jest jedynie z własnymi interesami menedżerów, np.: potrzebą prestiżu,
  - dążenie do osiągnięcia nadmiernych pozaplanowych korzyści ubocznych (fringe benefits), np.: poprzez nadmierne wydatki na reprezentacje – budynki czy poszerzanie gabinetu, samochody, podróże służbowe, personel pomocniczy itd.
- Uchylenie się od swych obowiązków, działanie nie w pełni efektywne (unikanie – shirking), wynikające z tego, że menedżerowie sądzą, że nie mogą wejść w posiadanie takiej ilości dochodów, jakie, wedle swojej oceny, wypracują.
- Niechęć do podejmowania ryzyka ze względu na zainwestowanie w firmę specyficznych wkładów (swych umiejętności), które nie mają wartości poza danym kontraktem.
- Tendencja do krótkowzroczności (strategic myopia) wynikająca z ograniczonego terminu zatrudnienia i braku możliwości korzystania z bardziej długofalowych skutków swych działań (dotyczy to menedżerów na tzw. kontrakcie).
- Dążenie do pozostawania na swych stanowiskach pomimo braku właściwych kompetencji i kwalifikacji.

- Dążenie do wzrostu i rozwoju firmy wynikające z chęci zaspokojenia własnych (często infantylnych ambicji), a nie dla maksymalizacji majątku właściciela.
- Przygotowanie i udział w wykupie lewarowym (leveraged buy – out), polegającymi na tym, że kierownictwo decyduje się na wykup po korzystnej cenie spółki, którą zarządza (wykup menedżerski).

Stosowanie nadzoru korporacyjnego jest ze wszech miar zasadne, ale gdy do nadzoru dopuszcza się także osoby niereprezentujące właścicieli kapitału (akcjonariuszy). Nadzór ten powinien oznaczać w praktyce aktywną współpracę pomiędzy firmami i ich interesariuszami w tworzeniu silnych finansowo i rynkowo przedsiębiorstw, skłaniać interesariuszy do wnoszenia wkładu także o charakterze niefinansowym dla zapewnienia efektywności firmy. Zapewnienie takiej współpracy (długookresowej) powinno leżeć w najlepszym interesie każdego przedsiębiorstwa myślącego o swej przyszłości.

# Rozdział VIII

## Zarządzanie zmianami i tworzenie warunków ich powodzenia

### 1. Zmiany, ich rodzaje i sposoby wprowadzania

Proces projektowania strategii, a następnie jej implementacji, generuje liczne zmiany w potencjale, strukturze i sposobach postępowania przedsiębiorstwa, które mają zapewnić lepsze wykorzystanie wszystkich potencjalnych podstaw jego rozwoju, przewyciężenia możliwych do przewidzenia trudności i poszerzenia zdolności adaptacji do zmieniającego się otoczenia. Można nawet stwierdzić, że przedsiębiorstwami silnymi i zdolnymi do realizacji swoich strategii oraz optymalizującymi swoje warunki funkcjonowania względem otoczenia są te, które potrafią efektywnie zarządzać własnymi zmianami.

Uważa się nawet, że zrozumieć zarządzanie przyszłością, to zrozumieć logikę wprowadzania zmian i znaleźć skuteczne sposoby ich implementacji. Bogdan Wawrzyniak twierdzi wręcz, że zarządzanie przyszłością, a to powinna zapewnić dobrze opracowana strategia, jest de facto zarządzaniem zmianami<sup>1</sup>.

Można zatem, bez większego uproszczenia stwierdzić, że odpowiedź na pytanie, jaka strategia dla jakiej przyszłości i jakie są warunki jej powodzenia, leży w umiejętnościach zarządzania zmianami. Umiejętności te naturalnie to nie tylko wiedza, wyobraźnia i zdolności menedżerów (transformacyjnych), lecz również ich zrozumienie, że zmiany są wdrażane przez ludzi i że ich zachowania i poparcie mają ogromne znaczenie dla ich powodzenia w praktyce. Efektywne zarządzanie zmianami wymaga zrozumienia<sup>2</sup>:

- głównych rodzajów zmian,
- jak zmiany wpływają na indywidualne osoby,

---

<sup>1</sup> B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1999, s. 97.

<sup>2</sup> M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997, s. 52.

- procesu zmian,
- jak budować poparcie dla zmian.

Aby więc zmiany były efektywne nie wystarczy pokazanie kierunków i zabezpieczenie środków, ale potrzebne jest przekonanie ludzi do tworzenia nowego (a nie wprowadzania „zmiany dla zmiany”), poszukiwanie lepszych rozwiązań, by dzięki nim rywalizować z konkurentami o lepszą własną przyszłość. Oznacza to, że potrzebne są takie zmiany, które by motywowały do rozwoju przedsiębiorstwa<sup>3</sup>.

Konieczne zatem jest kreowanie zachowań ludzi postawionych w nowej sytuacji, która wymusza nowe nastawienie i nowe zachowania, zbudowanie mechanizmów poparcia, koordynacji i kompetencji. Potrzebna jest tu więc znajomość przez menedżerów inżynierii społecznej wprowadzania zmian, a przez pracowników zrozumienie potrzeby ich wprowadzania (restrukturyzacji) jako konieczności warunkującej przeżycie przedsiębiorstwa i ewentualny jego rozwój w przyszłości. Naturalnie, zaczynać należy zawsze od precyzyjnej diagnozy sytuacji, w której wymagana jest zmiana i rzeczowej argumentacji uzasadniającej jej wprowadzenie, a następnie przygotować realny program jej implementacji, pokazując przy tym konkretne możliwości i przewidywane koszty.

Niektórzy specjaliści uważają, że najlepszym sposobem wprowadzania zmian jest wytworzenie atmosfery pilności, sytuacji nadzwyczajnej, a nawet narzucenie zmian. „Najefektywniejszym sposobem dokonania zmiany zachowania – twierdzi M. Beer – jest postawienie ludzi w nowej sytuacji w firmie, co wymusza ich nowe role, nowe zakresy odpowiedzialności, nowe stosunki. W ten sposób tworzy się nową sytuację, która niejako wymusza nowe nastawienie i nowe zachowania ludzi”<sup>4</sup>.

Takie stanowisko, choć zawiera pewne racje, oznacza duże uproszczenie złożonej problematyki wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie. Zinstytucjonalizowanie procesu zmian za pomocą formalnych strategii,

---

<sup>3</sup> Por. B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, cyt. wyd., s. 144.

systemów i struktur a następnie administracyjnego wymuszania może bardzo utrudniać przewyciężanie obaw przed zmianami i właściwą ich implementację. Takie podejście nie uwzględnia perspektywy widzenia zmian przez pracowników i mogą być one przez nich traktowane jako niszczące, niepożądane. „Umowa o pracę łącząca firmę i pracownika – podkreśla Paul Strebek – nie ma tylko postaci pisemnego dokumentu, lecz również wymiar psychologiczny i społeczny. Jeśli więc kierownictwo przedsiębiorstwa przystępując do zmian pominię z ignorancją lub nieudolnością te dwa aspekty więzi między firmą i pracownikami, reorganizacja się nie uda, choćby była poza tym jak najlepiej pomyślana. (...) Menedżerowie z kierownictwa traktują zmianę jako sposobność do wzmocnienia firmy przez lepsze zgranie działań bieżących ze strategią, do podjęcia nowych wyzwań i osiągnięcia kolejnego sukcesu zawodowego. Jednak wielu pracowników, w tym menedżerowie średnich szczebli, ani nie dąży do zmian, ani nie uważa ich za coś pożądanego. Zmiana jest dla nich czymś niemiłym, czymś co burzy porządek i zakłóca równowagę”<sup>5</sup>.

Każda organizacja musi się dzisiaj nastawić na zmiany, musi się „dostrajać” do otoczenia, stawać się organizacją uczącą się, innowacyjną, którą charakteryzuje wysoka zdolność do reagowania na zmiany zewnętrzne i wprowadzania nowych rozwiązań w zakresie organizacji, produkcji i marketingu. Jako organizacja innowacyjna przedsiębiorstwo czyni ze zmiany okazję do podjęcia nowej działalności lub do świadczenia nowych usług. A zatem nie unika zmian, lecz je programuje, traktując je jako źródło wzrostu swej nowoczesności i konkurencyjności<sup>6</sup>.

Takie przedsiębiorstwo poszukuje okazji i systematycznie bada obszary własnych szans w otoczeniu. Obserwuje zachodzące w nim zaburzenia i stale tworzy nowe formy równowagi, wprowadzając do swych struktur i swego funkcjonowania różne zmiany i modyfikacje prowadzące do podniesienia swej sprawności i właściwego wyboru priorytetów, które najlepiej odpowiadają

---

<sup>4</sup> Cyt. wg M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, cyt. wyd., s. 56.

<sup>5</sup> P. Strebek, *Jak zmniejszyć opór wobec zmian*, „Zarządzanie na Świecie” 1997, nr 1, s. 18.

<sup>6</sup> Por. A. Sosnowska, S. Łobęjko, A. Kłopotek, *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000, s. 10 – 11, P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992, s. 29.

kluczowym celem w danej sytuacji. Jest ono świadome tego, że musi egzystować w poczuciu niepewności i w ciągłej konfrontacji z intensywną konkurencją i że najlepiej może sobie z nią poradzić, jeśli potrafi łączyć stabilność ze zmianami, które wprowadza nawet w zadowalającej go sytuacji. Musi bowiem zachować ciągłość czuwania i podejmować zmiany z wyprzedzeniem, tzn. zanim uczyni to konkurencja. „Skuteczne organizacje - podkreśla Stephen Robbins - muszą sprzyjać innowacjom i opanować sztukę wprowadzania zmian, w przeciwnym razie staną się kandydatami do likwidacji. Zwycięstwo będzie udziałem tych organizacji, które zachowują swoją elastyczność, będą wciąż ulepszać jakość i pokonają konkurencję o rynki zbytu, bez przerwy wprowadzając innowacyjne wyroby i usługi”<sup>7</sup>.

Zmiany muszą wprowadzać nie tylko firmy słabe, deficytowe, które mają skostniałą strukturę i słabą pozycję na rynku, lecz także firmy prężne, dobrze prosperujące, którym może grozić perturbacja, a nawet załamanie z powodu burzliwości otoczenia, tj. jednoczesnej jego niepewności i złożoności. Powodem tego może być przypadkowe zdarzenie, które może się przyczynić do powstania nowego ładu, wymagającego innej formy równowagi, innego układu priorytetów i kierunków działania<sup>8</sup>.

Firmy takie mogą mieć ograniczoną zdolność do podejmowania właściwych działań wskutek wystąpienia zjawiska aktywnej inercji (active inertia). Oznacza ono tendencję organizacji do postępowania zgodnie z utartymi wzorcami zachowań nawet wtedy, gdy konieczna jest odpowiedź na gwałtowne zmiany otoczenia, czyli swego rodzaju petryfikację sprawności<sup>9</sup>.

Inercja ta charakteryzuje się tym, że<sup>10</sup>:

- strategiczne założenia kształtujące postrzeganie świata przez menedżerów przemieniają się w „klapki na oczy” (strategic frames become blinders), co

---

<sup>7</sup> S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 28.

<sup>8</sup> Por. G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998, s. 19.

<sup>9</sup> Zob. J. Penc, *Leksykon biznesu*, AW „Placet”, Warszawa 1997, s. 310.

<sup>10</sup> D.N. Sull, *Why Good Companies Go Bad*, „Harvard Business Review” 1999, nr 4, s. 45 – 49.



bardzo utrudnia dostrzeganie nowych zjawisk: szans i zagrożeń rozwijających się w otoczeniu;

- procesy zmieniają się w rutynę (processes harden into routines), co powoduje utrwalenie wcześniej wypracowanych skutecznych wzorców procesów oraz procedur i zaniechanie poszukiwania nowych, lepszych możliwych rozwiązań, nowych możliwości wykonywania pracy;
- stosunki i powiązania zamieniają się w pęta (relationships become shackles); stworzone sieci powiązań z klientami, pracownikami, dostawcami i inwestorami mogą przerodzić się w pęta, gdy zmieniają się warunki działania organizacji, mogą one na przykład uniemożliwiać zmianę rynku docelowego, dostawców itp.;
- wartości przekształcają się w dogmaty (values harden into dogmas); w miarę wzrostu firmy utrwalone wartości stają się coraz mniej elastyczne, przestają być inspirujące i działają inercyjnie (zachowawczo).

Żadna firma nie może się już ograniczać do utrzymania posiadanego status quo, lecz musi wprowadzać zmiany wewnętrzne i dostosowywać się do zmian w otoczeniu, przynajmniej w pewnym stopniu. Uchroni to ją od dryfu strategicznego, który polega na powolnej i nie sterowalnej transformacji struktury i potencjału organizacyjnego na inny poziom, nie zawsze zgodny z kierunkiem pożądanych zmian i zapewni bezpieczeństwo strategiczne rozumiane jako ogólny stan organizacji charakteryzujący się maksymalnym ograniczeniem oddziaływań czynników negatywnych na jej sprawność i potencjał strategiczny (tj. główne zasoby i wyróżniające kompetencje), umożliwiające jej trwałe istnienie i efektywne funkcjonowanie, mimo nawet pojawienia się przejściowych trudności.

Tak zresztą zachowują się firmy renomowane, dążące do doskonałości. Badania przeprowadzone przez Toma Petersa i Roberta Watermana w 43 najlepszych firmach amerykańskich wykazały, że „firmy innowacyjne na ogół nie tylko odnoszą sukcesy w produkcji cieszących się dużym popytem nowych produktów, ale też zawsze reagują bardzo twórczo na wszelkie zmiany w swoim otoczeniu. (...) kiedy zmienia się otoczenie firmy także się zmieniają. Kiedy

klienci zgłaszają nowe potrzeby, kiedy zwiększają się umiejętności konkurentów, kiedy pojawiają się zakłócenia społeczne, kiedy wyrównują się siły handlu międzynarodowego lub zmieniają regulacje rządowe - wówczas firmy te modyfikują taktykę, przebudowują się, dopasowują, przekształcają i dostosowują do nowej sytuacji. Krótko mówiąc, cała kultura firmy ulega innowacji<sup>11</sup>.

Tak więc zmiana dla każdej firmy staje się źródłem negentropii (wzrostu stopnia zorganizowania) i poskramiania na czas sił, które dezorganizują sprawne jej funkcjonowanie w zmiennym otoczeniu<sup>12</sup>.

Zmiany zachodzące w otoczeniu są dzisiaj wielostronne i oddziałują na wszystkie sfery i poziomy funkcjonowania firmy, wymuszają określoną jej transformację i dopasowanie się do struktury i potencjału tego otoczenia. Powodują one, że firma musi często odrzucać to, co było efektywne w przeszłości, a nawet „wymyślać” przyszłość, przekształcać się i tworzyć siebie od nowa, aby móc urzeczywistniać swoje zamierzenia i lepiej służyć swemu otoczeniu a zarazem sobie<sup>13</sup>.

Otoczenie firmy, rozumiane jako całokształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących jej stosunki wymienne, możliwości sprzedaży produktów, zakresy działania i perspektywy rozwojowe, staje się coraz bardziej złożone, burzliwe i niepewne, a także coraz bardziej wymagające. Wynika to z następujących powodów:

- Rośnie złożoność struktury otoczenia i rynku oraz jego nasycenie, często wyrobami krajów, które do niedawna były uważane za kraje rozwijające się, zaś dzisiaj wytwarzają towary najnowocześniejsze, o wysokiej jakości i stosunkowo tanie.
- Zwiększa się złożoność wyrobów, rosną wymagania co do ich jakości, a także wymagania w zakresie wykonawstwa i niezawodności, terminowości

---

<sup>11</sup> T. J. Peters, R.H. Waterman, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wydawnictwo „Medium”, Warszawa 2000, s. 43.

<sup>12</sup> B. Kozuch, *Zarządzanie. Podstawowe zasady i funkcje*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2000, s. 186.

<sup>13</sup> B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1999, s. 211 – 216.

dostaw i usług serwisowych, co zwiększa trudność ich wytwarzania oraz stawia wysokie wymagania kontroli jakości i sterowania produkcją.

- Zwiększa się częstotliwość wprowadzania nowości do produkcji. Innowacji zapewniających produkcję nowego wyrobu dokonuje się w coraz krótszym czasie. Proces ten prowadzi do rozszerzenia elastycznych systemów produkcji pozwalających na jej efektywność także w małych seriach.
- Następują wyraźne zmiany w organizacji produkcji. Automatyzacja wkracza coraz szerzej do wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa, obejmując takie czynności jak: projektowanie i konstruowanie wyrobów (CAD - Computer Aided Designing), techniczne przygotowanie produkcji (CAP - Computer Aided Planing), organizacyjne przygotowanie produkcji (CAO —Computer Aided Organization), sterowanie procesami produkcyjnymi (CAM - Computer Aided Manufacturing), mierzenie i badanie (CAT -Computer Aided Testing) oraz sterowanie jakością (Computer Aided Quality Control).
- Następuje przestawianie się produkcji przemysłowej na mniej materiałochłonne i energochłonne produkty oraz procesy technologiczne, a także „odrywanie się produkcji od zatrudnienia” i jej „odmaterializowanie”. Koszty pracy i koszty materiałowe tracą na znaczeniu jako składniki kosztów komparatywnych i jako narzędzie konkurencji. Tak na przykład zużycie materiałów przy produkcji półprzewodników spada aż do 1-3 % całkowitych kosztów wytwarzania.
- Rośnie znaczenie informacji, która staje się ważnym towarem eksportowym. Informatyka i najnowsze środki przenoszenia, opracowania i przechowywania informacji przenikają do wszystkich dziedzin działalności przedsiębiorstwa. Znacznie skraca się czas przenoszenia informacji z kraju do kraju i z kontynentu na kontynent, co pozwala na szybsze reakcje przedsiębiorstw na zmiany w otoczeniu (rynku). Jednocześnie spada znaczenie posiadanego przez przedsiębiorstwo know-how i potencjału kwalifikacji.

- Następuje reorientacja z krótkich okresów planowania na długie, z centralizacji na decentralizację, z pomocy instytucjonalnej na osobistą inicjatywę, z demokracji reprezentatywnej na partycypacyjną, z hierarchicznych form organizacyjnych na struktury sieciowe, (spontaniczny porządek, samoorganizacja), zwiększają się możliwości wyboru stojące przed ludźmi.
- Zmieniają się aspiracje i potrzeby ludzi. Ludzie „nowych wartości” domagają się organizacji pracy łączącej wymogi wysokiej wydajności z regułami humanistycznymi, z racjonalnością działania i kierowania (tzw. twórcze kierowanie), a więc pracy bezpiecznej, sensownej, angażującej intelekt, inwencję i samoocenę jej wykonawców (tzw. pracy samosterownej), a także umożliwiającej tzw. suwerenność czasową, elastyczne zatrudnienie i godziwe zarobki.
- Zmieniają się przepisy prawne i restrykcje zagraniczne, nasila się konkurencja przewagą wartości dla klienta, pogarszają warunki uzyskiwania kredytów, spada znaczenie ceny i skali produkcji jako narzędzia konkurencji i osiągania wysokiego zysku, a instrumentem pozyskiwania rynku staje się wysoka jakość wyrobów i usług oraz szybkość przystosowania się do jego potrzeb (interaktywny, wertykalny marketing).
- Zmniejsza się okres, na jaki można planować, z przynajmniej średnim stopniem pewności, a kluczem do sukcesu staje się odbieranie świeżych impulsów z rynku i ich najszybsza realizacja. Wobec tego głównym sposobem poprawienia konkurencyjności firmy staje się maksymalne skrócenie czasu, w jakim potrzeby zostają rozpoznane a nowy produkt wytworzony i dostarczony na rynek.
- Rośnie zainteresowanie tzw. stakeholders (interesariuszy, grup interesu), tj. osób i instytucji, mających wpływ na przedsiębiorstwo, jego priorytety i kierunki rozwoju. Przedsiębiorstwa muszą odpowiadać na ich oczekiwania, tworząc określone mechanizmy adaptacyjne. Rośnie też zainteresowanie społeczeństwa problemami ekologicznymi i humanistycznymi, co powoduje większy nacisk na etyczne aspekty działalności gospodarczej

przedsiębiorstw, które mają się w rezultacie stawać organizacjami służącymi otoczeniu.

- Coraz częściej pojawiają się problemy określone w języku angielskim jako *messy situations*, czyli sytuacje trudne, nieuporządkowane, będące wynikiem nasilających się zaburzeń w otoczeniu, czyli jednocześnie jego niepewności i złożoności. Powoduje to, że organizacja nie zawsze dysponuje możliwościami skutecznego zmierzenia się z wyzwaniami przed jakimi się znalazła. Do rozwiązywania *messy situations* nie wystarczy już doświadczenie i podejmowanie zrutynizowanych decyzji.

Każde przedsiębiorstwo, chcąc zapewnić sobie warunki egzystencji i rozwoju, musi więc zmieniać siebie, doskonalić procesy, struktury i kulturę i przystosowywać je do wymagań zewnętrznych, wynikających z różnorodności otoczenia, w którym funkcjonują poszczególne jego systemy<sup>14</sup>. Otoczenie to wpływa wielostronnie na proces powstawania tych zmian w przedsiębiorstwie. Poglądowo czynniki generujące zmiany prezentuje rysunek 8.1.

Do efektywnego i elastycznego prowadzenia przedsiębiorstwa nie wystarcza już budowanie trwałych powiązań między odbiorcami, dostawcami, pracownikami i udziałowcami, postrzeganie otoczenia w kategoriach tzw. pięciu sił Michaela Portera czy inwestowanie w potencjał technologiczny tworzący materialną przewagę przedsiębiorstwa<sup>15</sup>. Do tego potrzebne jest utrzymanie wyróżniającej zdolności (*distinctive competencies*) i zachowanie tożsamości na rynku, dzięki oferowaniu klientom wyrobów i usług oraz form sprzedaży, których nie są w stanie zaoferować konkurenci. „Centralnym celem każdej organizacji - podkreślają M.D. Hutt i Th.W. Speh - jest zdefiniowanie potrzeb docelowych rynku i przystosowanie produktów lub usług do zaspokajania tych potrzeb w sposób bardziej efektywny niż konkurencja (...), ustalenie podstawowego zestawu wartości i przekonań co do centralnego znaczenia klienta, który jest wytyczną działania organizacji”<sup>16</sup>.

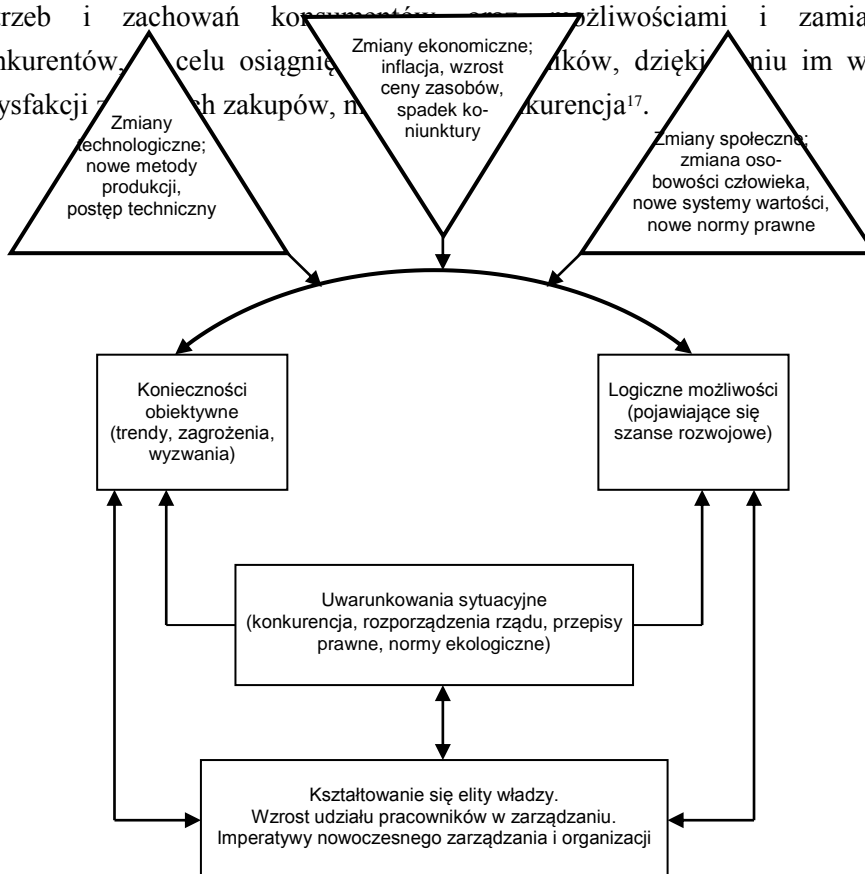
---

<sup>14</sup> Por. *Strategor, Zarządzanie firmą, PWE, Warszawa 1995, s. 297.*

<sup>15</sup> Por. *J. Kay, Podstawy sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1996, s. 489 – 495.*

<sup>16</sup> *M.D. Hutt, Th. W. Speh, Zarządzanie marketingiem, PWN, Warszawa 1997, s. 29.*

Oznacza to przyjęcie w kształtowaniu i doskonaleniu (transformacji) firmy orientacji marketingowej, której istotą jest podporządkowanie wszelkich czynności w sferze produkcji i dystrybucji preferencjom klientów oraz rozwijających ich potrzeby, czyli kierowanie się wspólnym zrozumieniem potrzeb i zachowań konsumentów, ich możliwościami i zamiarami konkurentów, celu osiągnięcia sukcesu, dzięki czemu im więcej satysfakcji z zakupów, niż konkurencja<sup>17</sup>.



Rysunek 8.1. Czynniki wpływające na proces zmian w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

<sup>17</sup> Por. J. Penc, *Orientacja marketingowa w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 4, s. 6 – 11.

Naturalnie, orientacja ta musi mieć charakter strategiczny. Firma musi dążyć do zdobycia silnej pozycji na rynku lub w segmentach, w których obecnie działa i pozycję tę sobie zabezpieczyć. Musi w porę urzeczywistniać nowe rozwiązania, a nie perfekcjonizować pomysły, by zbyt późno oferować zbyt drogie wyroby. Musi nie tylko wprowadzać innowacje napędzane przez rynek (market - driven), ale także napędzane przez technikę (technology -driven). Musi więc interesować się przyszłością, rynkiem i techniką oraz inwestycjami lokowanymi w ich rozwój, dostrzegać nowe możliwości i wprowadzać innowacje strategiczne, poszukiwać nowych form współpracy między partnerami biznesu i nowych metod działania, aby tworzyć nowe wartości dla klientów, obnażać niedociągnięcia konkurencji i oferować korzyści wszystkim partnerom przedsiębiorstwa<sup>18</sup>.

Każde przedsiębiorstwo objęte jest w jakimś stopniu stałymi zmianami, stanowią one każdą istotną modyfikację jakiejś części organizacji, a także trwałą korektę lub modyfikację struktur poszczególnych jednostek, modyfikację relacji między ludźmi, aparaturą i zasobami w czasie i przestrzeni, oraz przyczyniają się do bardziej efektywnego jego funkcjonowania. „Przedsiębiorstwa – stwierdzają Benoit Grouard i Francis Meston – w coraz większym stopniu objęte są zmianami. Zmiany są coraz bardziej widoczne w ich funkcjonowaniu. Bez przerwy mówi się o restrukturyzacji, reorganizacji, zmianie kierunków działalności, reengineeringu, nowych technologiach, nowych formach dystrybucji, łączeniu i przejmowaniu przedsiębiorstw, przekształcaniu mentalności. Zjawiska, które dawniej miały wyjątkowy charakter, stały się powszechne. Żadne przedsiębiorstwo nie może ich uniknąć. Funkcjonują one w coraz szybciej i głębiej zmieniającym się otoczeniu. Przedsiębiorstwo może wywoływać zmiany lub się im poddawać, ale na ogół ich potrzebuje”<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> G.S. Day, *Market Driven Strategy*, Free Press, New York 1990, s. 358.

<sup>19</sup> B. Grouard, F. Meston, *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1997, s. 11.

Zmiany obejmują różnorodne zjawiska, zarówno pod względem ich zasięgu, jak i głębokości. Niektóre polegają na całkowitym przekształceniu dotychczasowego stanu rzeczy, wówczas przedsiębiorstwo jest dotknięte głębokimi zmianami. Inne mogą być zmianami płytkimi i dotyczyć jedynie części przedsiębiorstwa



Rysunek 8.2. Różne rodzaje zmian w przedsiębiorstwie

Źródło: L. Fopp, *Warunki i sposoby wprowadzania zmian*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 11, s. 34.

Wśród tych zmian istnieją zmiany szczególnie radykalne, łamiące strukturę i mające często charakter rewolucyjny, których rezultatem może być nawet zmiana strategii działania. Taka zmiana nazywa się zmianą strategiczną, którą wyraźnie poprzedza okres swoistego zamieszania. „Ze zmianą strategiczną



– podkreślają Bogdan Nogalski i inni – mamy do czynienia, jeśli nowa wizja przyszłości niesie ze sobą istotną zmianę przynajmniej jednej cechy określającej strategiczną tożsamość firmy (STP). Do tych cech zalicza się:

- znaczące redefiniowanie domeny (portfela) działalności biznesowej firmy;
- zmianę postrzegania kluczowych stakeholders (a więc podmiotów istotnych dla podejmowania decyzji dotyczących firmy) i ich potrzeb lub;
- nowe określenie standardów sukcesu, a więc miar, którymi dyrektorzy bądź właściciele firmy będą oceniać jej powodzenie;
- istotne skorygowanie rozumienia podstawowych kompetencji: kluczowych czynników sukcesu, umiejętności i technologii, którymi firma powinna dysponować, by osiągnąć powodzenie;
- projekt reorganizacji w istotny sposób naruszający wcześniejszą strukturę i styl zarządzania<sup>20</sup>.

Zmiany strategiczne dotyczą więc ważnych długoterminowych decyzji obejmujących całe przedsiębiorstwo. Odnoszą się one do przyszłego stanu, określonego w sposób ogólny w kategoriach strategicznej wizji. Udane ich wprowadzenie wymaga szczegółowej analizy i rozumienia zasadniczych czynników je generujących na etapach formułowania strategii i planowania. Wymaga ono więc podejścia strategicznego. Takie podejście prezentuje rysunek 8.3.

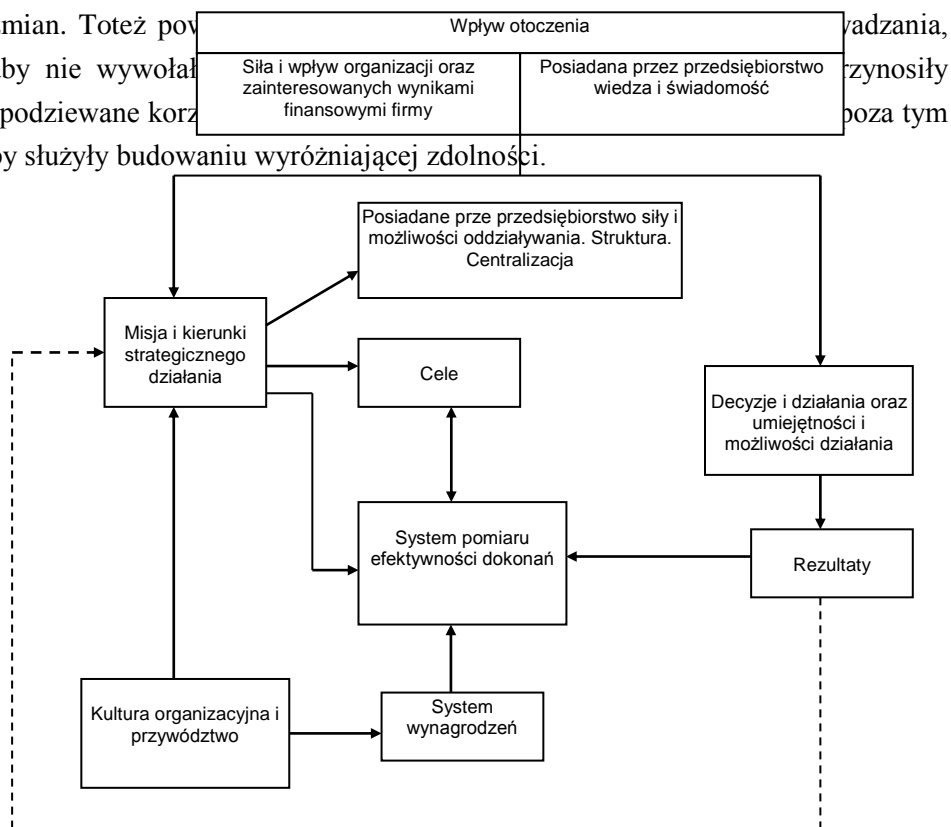
Firma musi takie zmiany programować, by zachować czujność strategiczną i nie wpaść w pułapkę strategiczną (zaskoczenie strategiczne) bądź nie ugrzęznąć w sektorze swego działania. Pułapka strategiczna to ograniczenie sprawności firmy wynikające z utrudnień, jakie stwarza jej otoczenie konkurencyjne nie uwzględnione w projektowaniu strategii, zaś „ugrzęźnięcie”

---

<sup>20</sup> T. Białas, P. Dwojacki, A. Jaśkowski, B. Nogalski, *Kształtowanie strategicznej tożsamości firmy. Problem przygotowania i przeprowadzenia zmian strategicznych*, w: *Tożsamość i strategia przedsiębiorstwa – modele i doświadczenia, praca zbiorowa pod red. M. Moszkowicza, Politechnika Wroclawska, Wrocław 1997, s. 21. Tożsamość przedsiębiorstwa to zbiór cech, nadających mu specyficzny, stabilny i spójny wizerunek. Pojęcie to jest substratem zjawisk*

to zła sytuacja firmy wynikająca z zaniedbań w przeszłości, wskutek których ma ona niską rentowność, traci klientelę, dokonuje transakcji o wysokich marżach zysku i ma wewnętrznie niesprawny układ rozwiązań organizacyjnych i motywacyjnych w relacji do konkurencji.

Przedsiębiorstwa mają więc do czynienia z przymusem wprowadzania zmian. Toteż powoływano się na to, że zmiany organizacyjne, aby nie wywołały niekorzystnych skutków, powinny być poprzedzone oczekiwanymi i spodziewanymi korzyściami. W tym celu należy przede wszystkim zająć się tym, aby służyły budowaniu wyróżniającej zdolności.



Rysunek 8.3. Strategiczny proces zmian

źródło: J.L. Thompson, *Strategic Management. Awareness and Change*, Chapman & Hall, London

kulturowych, uwzględniającym ideologiczny i psychologiczny wymiar przedsiębiorstwa (Strategor, Zarządzanie firmą, PWE, Warszawa 1997, s. 501 – 503).

1993, s. 725.

W świetle badań amerykańskich można wyróżnić dwie koncepcje wprowadzania zmian: twardą (E) i miękką (O)<sup>21</sup>. Teoria E przyjmuje jako główny cel szybką poprawę wskaźników ekonomicznych. Działania zgodne z tą teorią to podejście „twarde”, uzasadniane koniecznością podnoszenia wartości giełdowej, traktowanej jako jedyna miara sukcesu przedsiębiorstwa. Zwykle łączy się ono z drastycznymi zwolnieniami, głęboką restrukturyzacją, szerokim wykorzystaniem bodźców finansowych. Przy zmianach typu E menedżerowie starają się natychmiast uprościć struktury i systemy.

Te czynniki najłatwiej poddają się ogólnym zmianom, co wpływa na szybką poprawę wyników finansowych. Zmiany przeprowadzają oni w staromodny sposób - przez ogórne polecenia. Sami ustalają cele, niezbyt uwzględniając opinie innych menedżerów, a także pomijają opinie pracowników i związków zawodowych. Występują oni w roli dowódców, którzy skupiają całą władzę i często podnoszą kurs akcji za wszelką cenę.

Teoria O skupia się natomiast na usprawnieniach organizacyjnych i oznacza podejście „miękkie”. Jej celem jest wytworzenie pewnej kultury przedsiębiorstwa i lepsze wykorzystanie potencjału ludzkiego przez uczenie się, proces stopniowych zmian, refleksje i podejmowanie kolejnej fazy zmian. Przedsiębiorstwa wprowadzające tę metodę ustanawiają zwykle silne, długotrwałe więzi z pracownikami, będące swego rodzaju kontraktem psychologicznym. Zwolennicy tej metody stawiają więc przede wszystkim na „miękkie” czynniki, swego rodzaju „oprogramowanie” organizacji: mentalność, postawy, zaangażowanie pracowników. Menedżerowie stosując tę metodę zachęcają pracowników by wspólnie z nimi analizowali swoje zachowania i metody działania oraz znajdowali sposoby podnoszenia jakości i produktywności.

---

<sup>21</sup> M. Beer, N. Nohria, *Kombinacja twardej i łagodnej filozofii zmian*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 7, s. 11 – 17.

Filozofie E i O, stosowane w czystej formie, mają swoje słabości. Stosowanie twardej kuracji odrywa kierownictwo od załogi, co staje się źródłem poważnych trudności. Brak przy tym inwestycji w rozwój potencjału ludzkiego prowadzi na dłuższą metę do pogorszenia wyników przedsiębiorstwa. Stosowanie miękkiej kuracji powoduje, że często menedżerowie nie decydują się na zmiany fundamentalne z obawy o utratę lojalności i zaangażowania pracowników, co utrudnia podnoszenie produktywności i poprawę sytuacji finansowej firmy.

Wiele więc firm łączy obie te filozofie, przy czym najlepszym sposobem kombinowania E i O jest zastosowanie ich kolejno po sobie. Praktyka wykazuje, że strategia E musi zostać w pewnym momencie połączona ze strategią O. Jeśli menedżerowie nie stworzą właściwej kombinacji, to mogą spowodować duże szkody. Nieprzemyślane, przypadkowe mieszanie elementów E i O destabilizuje bowiem firmę. Niektóre firmy łączą z powodzeniem (w sposób przemyślany) obie te filozofie, dzięki czemu ograniczają zatrudnienie, sprzedają niektóre jednostki biznesu (nierentowne), upraszczają hierarchię, i nie pogarszają przy tym atmosfery pracy. Obie te filozofie wprowadzania zmian i ich kombinację prezentuje tabela 8.1.

Tabela 8.1. Podstawowe filozofie zmian

Wyznaczniki zmian	Filozofia E	Filozofia O	Kombinacja E + O
Cele	Maksymalizacja kursu akcji	Rozwój możliwości organizacyjnych	Zadeklarowana wola przezwyciężenia sprzeczności między podnoszeniem kursu i doskonaleniem organizacji
Przywództwo	Odgórnie forsowanie zmian	Zachęcanie pracowników do współdziałania	Wyznaczanie kierunków na górze i wykorzystywanie inicjatywy pracowników
Priorytety	Struktury i systemy	Kultura przedsiębiorstwa, postawy pracowników	Równoczesne wykorzystywanie czynników twardych (struktury i systemy) oraz miękkich (kultura przedsiębiorstwa)
Procesy	Plany i programy odgórne	Eksperymenty i ewolucja	Plany z miejscem na spontaniczność
Systemy wynagrodzeń	Bodźce finansowe jako źródło motywowania	Motywacja wynikająca z długofalowego zaangażowania - wynagrodzenie jako jeden z czynników motywacji	Bodźce finansowe dla wzmocnienia zmian, lecz nie jako ich źródło
Wykorzy-	Konsultanci	Kierownictwo znajduje	Konsultanci przekazują pewne

stywanie konsultantów	analizują problemy i przedkładają rozwiązania	własne rozwiązania, korzystając ze wsparcia konsultantów	umiejętności pracownikom
-----------------------	---	--	--------------------------

Źródło: M. Beer, N. Nohria, *Kombinacja twardej i łagodnej filozofii zmian*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 7, s. 12.

Wprowadzanie zmian nie da się zrealizować według jakiegoś uniwersalnego schematu, bo każde przedsiębiorstwo ma własną kulturę, która wyraża się w różny sposób, zawiera różne obyczaje i hierarchie wartości. W każdym przypadku trzeba też zbadać, czy istnieją do tego ramowe warunki w przedsiębiorstwie. W praktyce zdarza się, że przedsiębiorstwa zaczynają od wielkich zmian, tymczasem należałoby uporządkować przede wszystkim pewne procesy działalności. „Rozważania o przeprowadzeniu zmian w przedsiębiorstwie – podkreśla Mariusz Bratnicki – nie są nigdy całkowicie przekonujące, ponieważ zjawiska jakich dotyczą są tak wielostronne, że muszą wystąpić sprzeczności w proponowanych zaleceniach. Częściowa wiedza i zawężone spojrzenie powoli dopełniają się, tworząc stopniowo podstawy teorii zmian z prawdziwego zdarzenia. (...) Nie mamy więc przekonującej teorii przeprowadzania zmian organizacyjnych i dlatego indywidualne pozytywne doświadczenia praktyczne są niezmiernie cenne”<sup>22</sup>.

W praktyce wprowadzania zmian sprawdziły się cztery sposoby<sup>23</sup>:

1. Metoda „z góry do dołu”, która polega na opracowaniu programu wprowadzania zmian przez zespół złożony z przedstawicieli wszystkich kluczowych działów przedsiębiorstwa, a następnie wyznaczeniu delegatów dla każdego działu, by przeprowadzili krótkie zajęcia pilotażowe, aby można było przetestować przyjęte przez zespół metody, zanim dojdzie do ich szerokiego stosowania.
2. Metoda „dośrodkowa”, która cechuje się przede wszystkim uwzględnieniem całościowych procesów. Sprzyja to odpowiednim korektom struktur i metod

---

<sup>22</sup> M. Bratnicki, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1997, s. 45.

<sup>23</sup> L. Fopp, *Warunki i sposoby wprowadzania zmian*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 11, s. 35 – 36.

zarządzania według filozofii stosunków z klientami i dostawcami także wewnątrz przedsiębiorstwa. Metoda ta jest stosowana przede wszystkim tam, gdzie kierownictwo dobrze zna słabe punkty rzutujące na jakość wyrobów, usług lub działań i gdzie potrzebne są przykłady zwiększające zaufanie, by z czasem przystąpić do szerszej koncepcji zapewnienia całościowej jakości.

3. Metoda „z dołu do góry”, która jest stosowana głównie w takich organizacjach, które osiągnęły już wysoki stopień dojrzałości i których pracownicy wyczuleni są na problemy socjalne i umieją je rozwiązywać. W stosowaniu tej metody istotne jest dobre przygotowanie spotkań i zapewnienie uczestnikom szkoleń z zakresu metod rozwiązywania problemów, prowadzenia dyskusji, radzenia sobie z klientami. Dyskusję należy ograniczyć do kilku priorytetowych dziedzin.
4. Metoda „krok po kroku”, która pozwala stopniowo rozszerzać zakres działań, przy założeniu, że zwolennicy zmian z różnych szczebli hierarchii podejmą inicjatywy wykorzystując istniejące już systemy i instrumenty. W tej metodzie najważniejsze jest utrwalenie nowej świadomości i uzyskanie poparcia naczelnego kierownictwa dla realizacji szerszych „oficjalnych” działań.

Bardziej szczegółowe postępowanie w stosowaniu tych metod zawiera tabela 8.2.

Tabela 8.2. Sposoby działania przy wprowadzaniu zmian

Możliwości	Charakterystyka
Odgórnie	Wyjaśnienie najpierw potrzeb i standardów w kierownictwie. Sformułowanie pewnych wizji i wytycznych w sprawie jakości. Wypromowanie metod zapewnienia jakości i stworzenie odpowiednich warunków strukturalnych. Konsekwentne rozszerzanie zakresu działań po ich wypróbowaniu w przedsiębiorstwach pilotażowych.
Dośrodkowo	Proces zmian ukierunkowany jest na pewne problemy i dotyczy tych działów, lub działań, gdzie widoczne są najważniejsze możliwości poprawy. Dzięki szybkim i niewątpliwym sukcesom formułowane są następnie wymogi wobec innych działów i wykorzystuje się w nich wypróbowane rozwiązania.
Oddolnie	Przez ograniczenie kół jakości w całym przedsiębiorstwie dochodzi do szybkiego zgłaszania licznych propozycji usprawnień, które na ogół mogą być szybko urzeczywistnione. Dopiero w późniejszych fazach ustalone są priorytety i realizuje się je odpowiednio do specyfiki działów.

Krok po kroku	Najbardziej przekonani do zmian menedżerowie podejmują pewne działania, np. na rzecz jakości w swoich działach wykorzystując będące do dyspozycji środki. Ci promotorzy zmian przedstawiają swoje rozwiązania kolegom i przełożonym. W ten sposób przyczyniają się do podjęcia inicjatyw obejmujących całe przedsiębiorstwo.
---------------	--

Źródło: L. Fopp, *Warunki i sposoby wprowadzania zmian*, „Zarządzanie na Świcie” 1998, nr 11, s. 36.

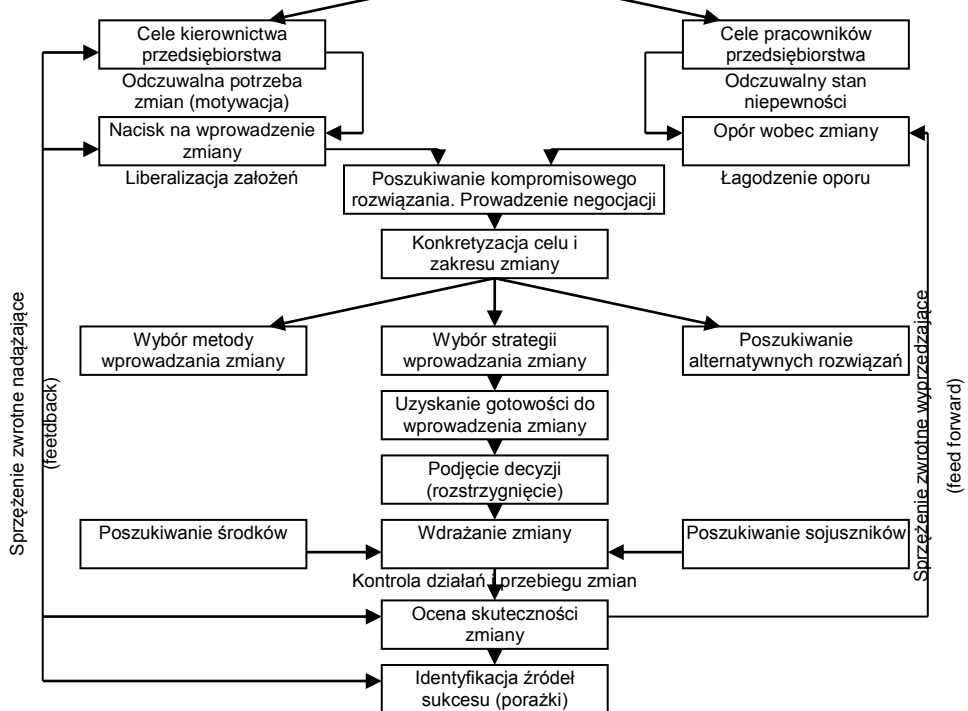
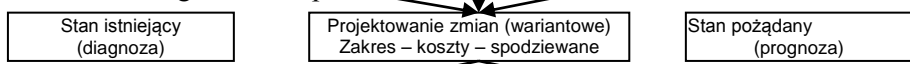
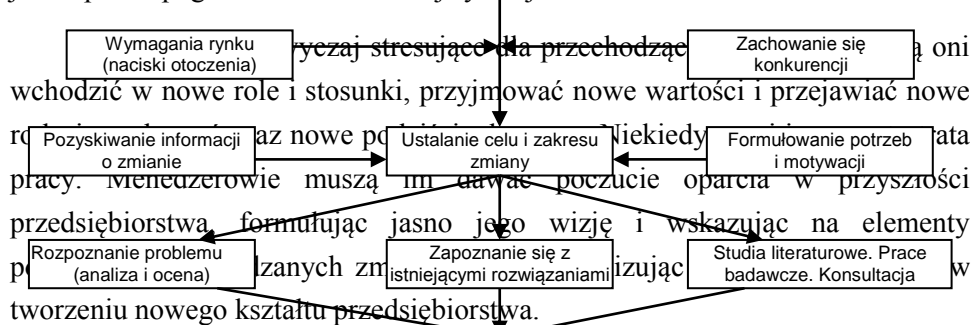
W każdej firmie sposób dokonywania zmian może być zarówno źródłem sukcesów jak i poważnych niepowodzeń. Zależy to w zasadniczej mierze od inżynierii ich wprowadzania. Tradycyjnie oznacza ona zespoły czynności polegające na badaniu, projektowaniu, opracowywaniu i koordynowaniu działań w dziedzinach, które najczęściej odpowiadają specjalnościom osób posiadających wyższe wykształcenie techniczne. Obecnie jednak jest ona odnoszona do różnych dziedzin działania przedsiębiorstwa, takich jak: zarządzanie, marketing, produkcja, kierowanie zespołami ludzkimi itp. Można i należy ją także odnieść do procesu wprowadzania zmian w organizacji i rozumieć jako wiedzę i umiejętność praktyczną w zakresie sterowania, projektowania, wprowadzania i stosowania zmian w sposób przyjazny dla ludzi i efektywny dla organizacji. Ogólny schemat takiej inżynierii procesu wprowadzania zmian prezentuje rysunek 8.4.

Menedżerowie muszą poznać bliżej idee i zasady tej inżynierii, aby projektując słuszne technicznie i ekonomicznie rozwiązania, zapewniające firmie konkurencyjność na rynku, zyskali dla nich poparcie tych, którzy będą je wprowadzać w życie i ponosić konsekwencje ich stosowania. Warunkiem powodzenia zmian jest ich kompleksowe opracowanie także od strony inżynierii społecznej, tj. racjonalnych oddziaływań na ludzi, ich postawy i zachowania społeczne<sup>24</sup>. Każda firma jest bowiem złożonym systemem społecznym, który reaguje działaniami obronnymi na wprowadzane zmiany, wywołując tzw. opór wobec zmian. Oznacza on blokadę emocjonalną wobec zmian, którą budują w

---

<sup>24</sup> Por. H. Januszek, J. Sikora, *Socjotechnika zarządzania*, OPO, Bydgoszcz 1995, s. 6.

sobie członkowie organizacji w obawie że nadchodząca zmiana spowoduje w jakiś sposób pogorszenie ich ob



<sup>25</sup> Zob. Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna w instytucji, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1990, s. 170 – 171.*



Rysunek 8.4. Struktura działań związanych z wprowadzaniem zmian w przedsiębiorstwie

*Źródło: opracowanie własne.*

Świadomość zmian, ich nieuchronność i odczuwanie realnej (nawet trudnej) sytuacji przedsiębiorstwa zwiększa mobilność i motywację pracowników, ich zaangażowanie w realizację słusznych i godziwych koncepcji<sup>26</sup>. Inżynieria wprowadzania zmian nie może się więc ograniczać do strony techniczno-organizacyjnej, lecz musi sięgać głęboko do inżynierii czynnika ludzkiego w organizacji, w dotychczas jeszcze nieznane lub słabo wykorzystane obszary wiedzy menedżerskiej. Zmiany to przecież trudna sprawa, która łączy się często z konfliktami i oporami, blokującymi ich wprowadzanie. Wykazały to wyraźnie badania przeprowadzone w 111 przedsiębiorstwach niemieckich, szwajcarskich i austriackich nad uwarunkowaniami skuteczności wprowadzania zmian organizacyjnych. W pierwszej grupie przedsiębiorstw stopień urzeczywistnienia celów przekroczył 80%, ale w drugiej nie osiągnął nawet 60%. Okazało się, że ta różnica była spowodowana głównie takimi czynnikami jak: ogólne nastawienie pracowników, stopień ich samodzielności i zwyczaje w dziedzinie rozwiązywania konfliktów. Analiza wykazała, że reorganizacja jest z góry skazana na niepowodzenie, jeśli nie uzgodniono z załogą jej celów lub gdy menedżerowie nie kontrolowali ich wykonania. Z badań tych wyciągnięto wnioski, że „ogólne nastawienie pracowników do zmian

---

<sup>26</sup> Por. B. Grouard, F. Meston, *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie*, cyt. wyd., s. 61 – 63.

mocno wpływa na powodzenie organizacji” i że „szczerść i uczciwość w stosunkach między przełożonymi a pracownikami wyraźnie przyczynia się do powodzenia zmian i odwrotnie: niedostateczne zaufanie jako cecha kultury przedsiębiorstw to jeden z powodów fiaska reorganizacji”<sup>27</sup>.

W praktyce przeważa opór wobec zmian, mimo niewątpliwego dążenia ludzi do tworzenia rzeczy nowych lub starych w nowy sposób oraz doskonalenia warunków swego życia. Jest to być może paradoksalne, gdyż - jak słusznie zauważa Hans Selye – „charakterystyczną cechą człowieka jest nie jego mądrość, lecz jego nieustanna chęć pracy nad doskonaleniem swojego środowiska i siebie samego”<sup>28</sup>.

Nauka różnie wyjaśnia źródła i przyczyny tego oporu. Ross A. Webber uważa, że u jego podstaw leżą następujące przyczyny<sup>29</sup>:

- bezwładność grup i organizacji,
- nieznaną tendencję rozwoju,
- inwestycje w coś, co będzie przestarzałe,
- preferowanie obecnego systemu,
- lęk przed utratą cenionych wartości (bezpieczeństwa, prestiżu, władzy),
- odrzucenie źródła zmian, zwłaszcza w przypadku braku realizmu wprowadzanej zmiany,
- lęk przed nieznanym, zwłaszcza gdy istniejący stan rzeczy jest uważany za względnie zadowolający.

James Stoner i Charles Wankel postrzegają trzy zasadnicze źródła tego oporu<sup>30</sup>:

1. Niepewność co do przyczyn i skutków zmiany. Członkowie organizacji mogą opierać się zmianom, gdyż niepokoją się o ich wpływ na własną pracę i

---

<sup>27</sup> *Psychologiczne aspekty reorganizacji*, „Zarządzanie na Świecie” 1997, nr 6, s. 42.

<sup>28</sup> H. Selye, *Stres okiełznany*, PIW, Warszawa 1977, s. 64.

<sup>29</sup> R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996, s. 474.

<sup>30</sup> J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 310.

życie. Jeśli nawet są wyraźnie niezadowoleni z obecnej pracy mogą obawiać się, że po wprowadzeniu zamierzonych zmian będzie jeszcze gorzej. Jeśli zmianę inicjuje ktoś inny, mogą uważać, że są manipulowani i zastanawiać się, jakie są „prawdziwe” zamiary ukryte za zmianą.

2. Niechęć do rezygnacji z istniejących przywilejów. Odpowiednie zmiany powinny przynieść korzyść całej organizacji, ale dla niektórych osób pozytywne skutki zmiany nie zrównoważą jej kosztów w postaci utraty władzy, prestiżu, płacy, jakości pracy czy innych świadczeń.
3. Świadomość słabych stron proponowanych zmian. Członkowie organizacji mogą przeciwstawiać się zmianom, dostrzegając potencjalne problemy przeoczone przez inicjatorów zmian. Różnice w ocenie sytuacji stanowią jeden z ważnych konfliktów, który kierownicy powinni dostrzegać i wykorzystać dla zwiększenia efektywności proponowanych zmian.

James Bright wymienia dwanaście głównych przyczyn tego oporu. Są nimi<sup>31</sup>:

- dążenie do zachowania posiadanego statusu społecznego oraz przywilejów;
- dążenie do zachowania aktualnego sposobu życia;
- przeciwdziałanie deprecjacji kapitału zainwestowanego w istniejące urządzenia lub urządzenia i usługi towarzyszące;
- przeciwdziałanie obniżeniu poziomu życia w rezultacie obniżenia wartości aktualnej wiedzy oraz umiejętności;
- przeciwdziałanie eliminacji miejsc pracy oraz zawodów;
- unikanie wydatków na zakup nowych urządzeń lub na odnowę i unowocześnienie istniejących systemów;
- niezgodność innowacji z istniejącymi normami społecznymi, tendencjami mody, upodobaniami estetycznymi oraz przyzwyczajeniami życia codziennego;

---

<sup>31</sup> Cyt. wg M.J. Baker, *Rozwój i wprowadzenie na rynek dóbr inwestycyjnych*, w: *Podręcznik marketingu, praca zbiorowa pod red. M.J. Thomasa*, PWN, Warszawa 1998, s. 382.

- niezgodność innowacji z istniejącym prawem;
- brak elastyczności charakterystyczny dla dużych, biurokratycznych organizacji;
- cechy osobowości, lęk, konieczność utrzymania bezkonfliktowych stosunków pomiędzy ludźmi oraz instytucjami, a także inne psychologiczne lub społeczne względy;
- tendencja zorganizowanych grup do narzucenia jednostkom zachowań konformistycznych;
- niechęć jednostek i grup do naruszania harmonijnych stosunków społecznych.

Opór wobec zmian ma więc wielostronne uwarunkowania i zawsze poprzedza zaangażowanie w zmianę. W wielu przypadkach wynika on nie z braku świadomości potrzeby zmian, lecz z braku zgody na potrzebne zmiany<sup>32</sup>.

Opór wobec zmian może się nasilać zwłaszcza w okresie, gdy firma przechodzi transformację własnościową, czy też dokonuje reorientacji swego działania. Transformacja własnościowa wymaga często zmian systemowych, radykalnych, głębokich przekształceń w całym potencjale i układzie hierarchicznym firmy, które można określić mianem reengineeringu. Reengineering jest koncepcją polegającą na radykalnym przeprojektowaniu procesów przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia znaczących usprawnień w ich funkcjonowaniu przy wykorzystaniu nowoczesnej wiedzy i metod z zakresu ekonomii, informatyki i psychologii<sup>33</sup>. Jego podstawą jest organizacja przedsiębiorstwa bazująca na procesach a nie funkcjach tak jak w tradycyjnej organizacji. Funkcje takie jak marketing, produkcja, finanse, gospodarka materiałowa, rachunkowość itp. nie są rozpatrywane oddzielnie, lecz wchodzi w skład procesów, które mogą przebiegać przez kilka klasycznych funkcji

---

<sup>32</sup> Por. M. Bratnicki, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1997, s.83; P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacja a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000, s. 285 – 287.

<sup>33</sup> M. Hammer, J.Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neuman Management Institute, Warszawa 1996, s. 46 – 49.

przedsiębiorstwa (przez kilka jego działów). W reengineeringu firma więc nastawia się na optymalizację procesów w niej przebiegających, a nie na doskonalenie poszczególnych funkcji występujących w ramach wyodrębnionych jednostek organizacyjnych. Procesy są najczęściej podzielone przez ukształtowane struktury organizacyjne. Toteż powstaje potrzeba ich identyfikacji i selekcji w ujęciu całościowym; np. proces produkcji, który kojarzy się z wydziałem produkcji, staje się „procesem od zamówienia do dostawy”.

Z przeprojektowaniem przedsiębiorstwa wiążą się nie tylko radykalne zmiany w strukturze i funkcjach, ale także w kulturze organizacji i nastawieniu pracowników. Burzą one dotychczasowe role i pozycje, ukształtowany system informacji i komunikacji. W obliczu takich zmian pracownicy nie mówią już takim samym językiem co ich zwierzchnicy, ani też nie podzielają tych samych co oni wartości.

Podobnie, reorientacja firmy, np. na marketingową może spowodować poważne konflikty między poszczególnymi działami obawiającymi się wzmocnienia pozycji marketingu bądź jego uprzywilejowania i osłabienia własnego znaczenia. Tym samym może ona wywołać niechęć do rozbudowy działu oraz funkcji marketingu i wzmóc opór wobec zmian dokonywanych w strukturze firmy<sup>34</sup>.

Oporu wobec zmian nie należy zwalczać uporem kierownictwa poprzez wymuszenie posłuszeństwa i akceptacji, gdyż to może spowodować jego nasilenie się oraz spotęgowanie i w konsekwencji niepełne bądź pozorne wprowadzenie zmiany, a tym samym obniżenie stopnia zorganizowania przedsiębiorstwa i jego sprawności ekonomicznej. Celem każdej zmiany jest bowiem i powinna być także w praktyce poprawa efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, lepsze wykorzystanie posiadanych zasobów, zwiększenie stopnia spistości organizacyjnej z otoczeniem (rynkem) oraz stwarzanie

---

<sup>34</sup> Zob. H. Mruk, *Konflikty towarzyszące wprowadzaniu marketingu w przedsiębiorstwie*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 2, s. 6 – 8 i nr 3, s. 6 – 9.

warunków stymulujących rozwój potencjału ludzkiego i wzmocnienie motywacji oraz kreatywności pracowników<sup>35</sup>.

Wprowadzanie zmian, a nawet ich przyspieszenie, jest zadaniem, któremu muszą sprostać nasze przedsiębiorstwa i nasi menedżerowie. Zwracają na to uwagę wybitni specjaliści z zakresu zarządzania. Tak np. Andrzej Koźmiński uważa, że nasi menedżerowie „muszą podjąć przywódczą rolę w warunkach szczególnie radykalnych i szybkich zmian otoczenia. Są oni tymi osobami, które powinny być zdolne do przełożenia zmian w otoczeniu makroekonomicznym na odpowiadające im mikroekonomiczne zachowania firm. To bowiem właśnie jest warunkiem postępu procesów transformacji całokształtu życia gospodarczego. Menedżerowie muszą zmienić kultury organizacyjne po to, aby wprowadzić w życie właściwe nowe strategie, zapewniające przeżycie w kształtującym się właśnie środowisku rynkowym. Jeżeli nie dostosuje się wystarczająco szybko wystarczająco duża liczba z łącznej populacji przedsiębiorstw, to głęboka recesja podkopie cały proces transformacji. Zmiana kultur organizacyjnych warunkuje takie dostosowanie. Menedżerowie jako przywódcy mają w niej kluczową rolę do odegrania”<sup>36</sup>.

Bogdan Wawrzyniak uważa, że poprawa kondycji naszych przedsiębiorstw wymaga przeprowadzenia w nich radykalnych zmian, a często nawet budowania ich od nowa, bez „bagażu przeszłości i według nowej wizji”. Podkreśla potrzebę takiej ich transformacji, aby stawały się organizacjami służącymi otoczeniu. Takie przedsiębiorstwa „zbuduje nowa generacja menedżerów (...). Ta generacja nie będzie się uczyła zarządzania w dzisiejszych fabrykach czy urzędach, wciąż bardziej przypominających biurokratyczną maszynę niż innowacyjną adhokrację. Będzie ją stać na radykalne zmiany w systemie wartości, a nie tylko na poprawianie starych struktur i zmurszałych niekiedy mechanizmów zarządzania”<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> Por. Bratnicki, *Przelamywanie oporów. Jak kształtować przebieg zmian organizacyjnych*, „Personel” 1996, nr 4, s. 37 – 40 i nr 5, s. 40 – 43.

<sup>36</sup> A.K. Koźmiński, *Odrabianie zaległości*, PWN, Warszawa 1998, s. 156.

<sup>37</sup> B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, cyt. wyd., s. 242.

Nasi menedżerowie muszą więc stać się bardziej przedsiębiorczy i nowatorscy, muszą też umieć szybko ujawniać i przewycięzać pojawiające się opory wobec zmian i minimalizować dzięki temu ich koszty społeczne<sup>38</sup>. Warto aby przygotowując program transformacji uwzględnili następujące zalecenia, ważne przy przewodzeniu zmianom:

- Wytworzenie atmosfery pilności, sytuacji nadzwyczajnej, pokazania możliwości rynkowych oraz własnych atutów lub słabości, upowszechnienie opinii o niezbędności zmian w przedsiębiorstwie, podanie powodów ich wprowadzenia i przekonujące wykazanie pracownikom, że bez zaproponowanych zmian przedsiębiorstwo nie ma możliwości sprostanania wymaganiom, jakie stawia rynek i otoczenie.
- Stworzenie i rozpropagowanie wizji rozwoju przedsiębiorstwa, określenie kierunków strategicznych i przyszłych celów oraz zadań, które przedsiębiorstwo musi wykonać, a także zaproponowanie przyszłego kształtu jego organizacji umożliwiającej lepsze dostosowanie zmian do obranej strategii. Wizja pomaga lepiej zrozumieć sens wysiłków, zaś strategia przyczynia się do urzeczywistnienia zarysowanych celów, oczywiście jeśli jest konsekwentnie wdrażana.
- Określenie, zgodnie z kryteriami rynkowymi a nie według wewnętrznych kryteriów organizacyjnych, zakresu działania przedsiębiorstwa. Zakres ten można wyznaczyć poprzez zdefiniowanie i podzielenie zakresów strategicznych zainteresowań, będących kombinacją wyrobów i rynków o wspólnych cechach, dążąc przy tym do rezygnacji z tych jednostek organizacyjnych (linii produkcyjnych) i z tych wyrobów, których koszty są wyższe niż osiągnane dochody, a więc które stały się balastem. Tego rodzaju strukturyzacja pomaga w badaniach złożoności rynku i adaptacji wprowadzanych zmian do jego wymagań.
- Pokazanie realnych korzyści dla przedsiębiorstwa i pracowników, wynikających z projektowanej zmiany, podanie przykładów innych

---

<sup>38</sup> Z. Mikołajczyk, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, „*Organizacja i Kierowanie*” 1993, nr 3, s. 3 – 17.

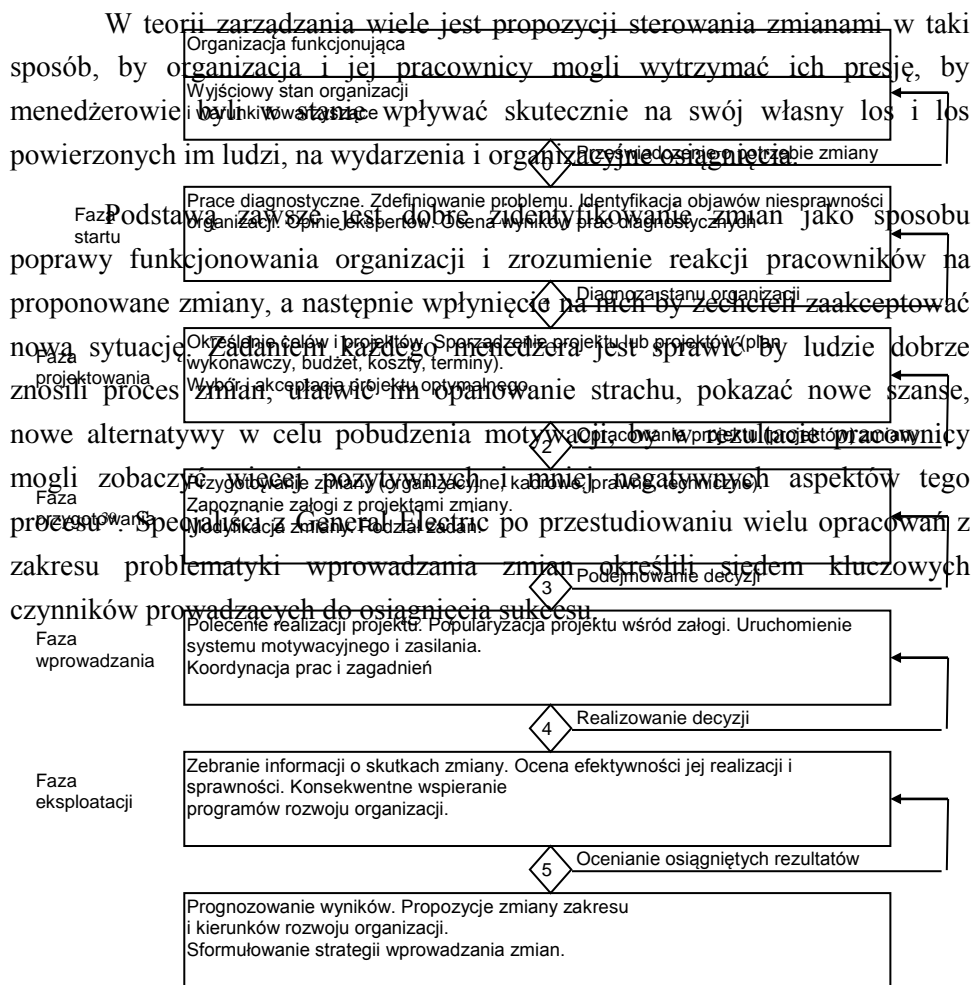
przedsiębiorstw, zwłaszcza liderów (benchmarking), które już wprowadziły u siebie takie lub podobne zmiany, ukazanie pracownikom przewagi „nowego” nad „starym” i przekonanie ich, że ewentualne trudności będą miały charakter przejściowy, wynikający z „docierania się” zmodyfikowanego (nowego) systemu i że skuteczność zmian zależy głównie od ich zaangażowania i poparcia. Jeśli ludzie zrozumieją o co chodzi, i zauważą korzyści, łatwiej zaakceptują zmiany, a nawet udzielą im poparcia.

- Dokładne przygotowanie założeń i etapów realizacji zmiany oraz zadań uznanych za najważniejsze, włączenie pracowników w proces tworzenia jej projektu, aby mogli oni we właściwym czasie zgłosić swoje zastrzeżenia, obawy i propozycje, a także zasięgnięcie opinii ekspertów (ewentualne), aby uzyskać jak najwięcej fachowych poglądów na uwarunkowania projektowanej zmiany i dokonać wyboru najkorzystniejszej alternatywy, dostosowanej do potrzeb i możliwości firmy.
- Włączenie do propagowania zmiany pracowników cieszących się autorytetem i zaufaniem, gdyż ludzie łatwiej akceptują zmiany i chętniej je popierają, a nawet pracują na rzecz ich wprowadzenia, jeśli są one propagowane przez osoby darzone zaufaniem i cieszące się powszechnym szacunkiem. Rosnąca wiara w celowość zmian (programu) pomaga w usuwaniu wszystkich przeszkód na drodze do pełnego analizowania ich wizji. Należy wręcz wyznaczyć osoby odpowiedzialne, tzw. agentów zmiany, których wyłącznym zadaniem powinno być utrzymanie przy życiu całego procesu. Stworzenie atmosfery pracy (w grupach roboczych) sprzyjającej kontaktom między pracownikami, otwartości i wzajemnemu zaufaniu oraz wymianie informacji, a także zachęcanie pracowników do współdziałania w poszukiwaniu optymalnych rozwiązań, aby wszelkie wątpliwości, obawy i zastrzeżenia mogły być wspólnie z przełożonym analizowane i przezwyciężane. Zwiększenie samodzielności pracowników zachęca do podejmowania ryzyka i zgłaszania niekonwencjonalnych pomysłów, zaś szkolenia i wyróżnienia dla tych, którzy najbardziej angażują się w procesy zmian, zwiększają mobilizację.



- Stworzenie systemu motywacyjnego zachęcającego do wprowadzania zmian i premiującego osiągnięte w tym zakresie sukcesy, gdyż to daje satysfakcję osobistą i wzmacnia zaangażowanie pracowników w proces wdrażania i utrwalania zmiany. Otrzymywane wyrazy uznania i nagrody zachęcają innych do poparcia zmian i podejmowania inicjatyw, co może obejmować nawet całe przedsiębiorstwo. Demonstrowanie przez kierownictwo poparcia dla wprowadzanych zmian i koncentrowanie wysiłków (finansowych, organizacyjnych, kadrowych) na ich wdrażaniu, unikanie zbyt dużej skali i rozpraszania zmian, a także ich nadmiaru (szeroki zakres działań wykonywanych jednocześnie w całym przedsiębiorstwie), gdyż to utrudnia kontrolę i śledzenie osiągniętych rezultatów i może być powodem nasilenia się tzw. stresu innowacyjnego, który może obniżyć skuteczność ich realizacji.
- Ugruntowanie nowych zwyczajów w kulturze przedsiębiorstwa. Zmiany w strategii organizacji, czy sposobach działania są możliwe jedynie wtedy, gdy kultura może się także zmieniać w tym samym kierunku. Menedżerowie powinni więc promować zmiany w firmie poprzez wprowadzanie zmian w jej kulturze. Jeśli pracownicy wyraźnie dostrzegają zależność między zmianami swoich postaw i zachowań a sukcesem firmy, to zmiany przebiegają szybciej i bez większych oporów, a konflikt między starą a nową kulturą przebiega łagodnie.
- Wprowadzenie controllingu zmian, który dokładnie informuje, co jest osiągnięte, a co nie, gdzie brakuje ludzi, gdzie trzeba ewentualnie skorygować budżety, kto powinien otrzymać pomoc. Tradycyjna kontrola jest tutaj mało przydatna, potrzebny jest natomiast controlling. Angielskie słowo controller oznacza specjalistę, który występuje w roli planisty, moderatora, sternika. Powinien on łączyć ścisłą analizę sytuacji z umiejętnością wczuwania się w psychikę ludzką. Jego zadanie polega na ciągłych porównaniach sytuacji z założeniami, na ostrzeganiu w przypadku odchyleń i proponowaniu działań korygujących, przywracających stan pożądanym.

Modelowo proces sterowania wprowadzaniem zmian w firmie przedstawia rysunek 8.5.



<sup>39</sup> Por. L. Clarke, Zarządzanie zmianą, Gebethner i Ska, Warszawa 1997, s. 99.

Rysunek 8.5. Model sterowania zmianami w firmie

Źródło: opracowanie własne.

Czynniki te prezentuje tabela 8.3.

Zmiany są jedynym ciągłym procesem występującym w każdym przedsiębiorstwie. Toteż jego menedżerowie muszą zarządzać z myślą o zmianach; o zmianach jako szansie i jako zagrożeniu. Muszą te zmiany dobrze przygotować.

Każde przedsiębiorstwo ma indywidualny charakter, przeto przed uruchomieniem zmian, które wiążą sporo zasobów wewnętrznych i mogą łączyć się ze znacznymi kosztami zewnętrznymi, należy starannie przemyśleć szczegóły; założenia, środki, planowane metody i taktykę wprowadzania zmian.

Zaprojektowanie zmian jest zawsze sprawą skomplikowaną, dlatego też warto skorzystać z pomocy wyspecjalizowanej firmy konsultingowej, która dysponuje już wieloletnimi doświadczeniami w tej dziedzinie.

Tabela 8.3. Siedem kluczowych czynników wspomagających wprowadzanie zmian

Kluczowe czynniki wspomagające wprowadzanie zmian	Pytania służące ocenie stopnia wdrożenia kluczowych czynników zmian
Przywódstwo (kto jest odpowiedzialny?)	Czy mamy lidera, który... bierze odpowiedzialność za zmiany i nimi kieruje? publicznie zobowiązał się do nadzoru nad ich wprowadzaniem? zbierze środki konieczne do przeprowadzenia zmian? poświęci swój czas i uwagę na ich realizację?
Określenie wspólnej potrzeby (dlaczego to robimy?)	Czy pracownicy... znają powód wprowadzania zmian? rozumiają, dlaczego wprowadzanie zmian jest ważne? zdają sobie sprawę, jakie korzyści przyniosą zmiany im samym i (lub) firmie w krótkiej i dłuższej perspektywie?

Kształtowanie wizji (jak to będzie wyglądać?)	Czy pracownicy... postrzegają skutki zmian w kontekście zachowań (to znaczy, czy wiedzą, co będą robić inaczej w wyniku wprowadzonych zmian)? ekscytują się perspektywą wyników uzyskanych dzięki wprowadzanim zmianom? rozumieją, jakie korzyści ze zmian wyniosą klienci i inne grupy interesów?
Pobudzenie zaangażowania (kogo należy włączyć?)	Czy inicjatorzy zmian... wiedzą, kogo jeszcze trzeba włączyć w proces zmian? wiedzą, jak kreować szeroką bazę wsparcia dla planowanych zmian? potrafią pozyskać wsparcie kluczowych osób w firmie? potrafią rozdzielić odpowiedzialność za wprowadzane zmiany?
Modyfikowanie systemów i struktur organizacyjnych (jak zinstytucjonalizować proces zmian?)	Czy inicjatorzy zmian... wiedzą, jak powiązać zmianę z istniejącymi systemami kadrowymi (dobór kadr, szkolenia, system oceniania, nagrody, struktura, komunikacja itp.)? zdają sobie sprawę, jakie następstwa dla tych systemów będą wynikały ze zmiany?
Monitorowanie postępu (jak postęp będzie mierzony?)	Czy inicjatorzy zmian... dysponują środkami pozwalającymi na oszacowanie rezultatów wprowadzanych zmian? planują mierzyć postęp zarówno pod kątem wyników, jak i przebiegu samego procesu wdrażania zmian?
Zapewnienie kontynuacji (jak rozpocząć zmianę i zapewnić jej kontynuację?)	Czy inicjatorzy zmian... wiedzą, jakie kroki należy poczynić, aby rozpocząć zmianę? wiedzą, jak skupić uwagę na zmianach w perspektywie krótko – i długoterminowej? mają perspektywiczny plan kontynuacji wdrażania zmian?

Źródło: D. Ulrich, *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2001, s. 172.

Projektując zmiany trzeba zawsze określić jednoznacznie cele, wyraźne etapy i ramy czasowe oraz zapewnić systematyczne śledzenie wypełniania założeń. Należy też zdobyć dokładną orientacją co do natężenia oporu i jego przyczyn, by zastosować odpowiednią socjotechnikę wprowadzania zmian i ewentualnie je skorygować, gdyż, jeśli wymagają tego potrzeby, zmiany mogą być modyfikowane.

Zmiany powinny być zawsze kreowane i wprowadzane na podstawie wizji zmian. Wizja jest tym, co je wywołuje i uzasadnia, a jej określanie zawsze musi opierać się na gruntownej znajomości zarówno przedsiębiorstwa, jak i otoczenia. Szczególny akcent należy jednak położyć na analizę otoczenia (analiza diachroniczna), gdyż jego dynamika ma większe znaczenie niż reguły działania wewnątrz organizacji. Właśnie otoczenie narzuca zmiany, wraz ze wszystkimi trudnościami, zaburzeniami równowagi i działaniami podważającymi status quo organizacji i utrzymanie jej stabilności.

Zmiany wymagają uczestnictwa wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Aby się one powiodły pracownicy muszą się włączyć i

uczestniczyć aktywnie w procesie ich tworzenia i wprowadzania. Często blokują oni wprowadzane zmiany z wielu powodów, które należy dobrze poznać i wyjaśnić<sup>40</sup>. Niestety, niemożliwe jest wpojenie pracownikom nowych wzorców myślenia i działania przez rozporządzenia i nakazy. Ludzie są gotowi zmienić swoje nastawienie i postępowanie tylko wtedy, gdy rozumieją sens zmian i mogą liczyć na korzyści osobiste.

Wprowadzanie zmian ułatwia bardzo tzw. twórcze kierowanie. Tworzy ono nastawienie na osiągnięcia, rozładowuje napięcia i zachęca do porozumienia, do nowych pomysłów i prób, a więc tworzy dobrą atmosferę współpracy i współdziałania w interesie organizacji. Takie kierowanie jest naturalnie procesem trudnym, wymagającym od menedżera dużych umiejętności i odpowiedniej inteligencji emocjonalnej, która oznacza inteligentne użycie emocji, ich wykorzystanie w sposób pomagający kierować jego zachowaniami i myśleniem, tak aby zapewnić swoim działaniom lepsze efekty. Staje się ono jednak łatwiejsze, gdy menedżer odchodzi od administrowania na rzecz metamorfozy firmy w uczącą się organizacją, w której wiedza staje się dobrem dostępnym dla wszystkich, a menedżer pobudza zdolność do uczenia się i tworzy korzystne do tego warunki. Taka organizacja umożliwia bądź ułatwia naukę wszystkim swoim członkom oraz świadomie przekształca i doskonali zarówno siebie jak i stosunki z otoczeniem, w którym istnieje, podnosząc stale sprawność swego działania i poszerzając możliwości kreowania własnej przyszłości.

Zmierzanie w kierunku uczącego się przedsiębiorstwa oznacza ciągłą wymianę informacji, poszerzanie uprawnień i zachęcanie każdego pracownika do współuczestnictwa w projektowaniu zmian. Oznacza ono też wytwarzanie takiej kultury wzajemnego zaufania, w której można w dużym stopniu powierzać pracownikowi nadzór nad wykonywanymi zadaniami i zwiększać poczucie pewności oraz skłonności do akceptowania nowej, nieznannej sytuacji, jaką generuje wprowadzana zmiana. Tak więc uczenie się organizacji zwiększa znakomicie gotowość do zmian i pozwala pracownikom współuczestniczyć w

---

<sup>40</sup> *Nie ma skutecznych zmian bez włączenia pracowników*, „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 4, s. 42 – 45.

kształtowaniu jej przyszłości, a także maksymalizować korzyści, jakie można odnieść dzięki właściwemu ich wprowadzaniu.

Współczesne przedsiębiorstwo musi się obowiązkowo nastawiać na zmiany, nie może ono trwać w wygodnym konserwatyźmie, lecz przystosowywać się do zmienności swego otoczenia, nawet z wyprzedzeniem. Dzisiaj bowiem zmiany stanowią integralną część życia każdej organizacji, połączone są organicznie z jej funkcjonowaniem i poszukiwaniem równowagi. Każdą zmianę powinno przedsiębiorstwo dokładnie przemyśleć, ustalić jej cel i główne sposoby realizacji. Przedsiębiorstwa dokonując zmian nie powinny kierować się modą, lecz rzeczywistymi potrzebami. Często jednak modyfikują swoje funkcjonowanie w zależności od obowiązującej mody. Zmian nie dokonuje się w przedsiębiorstwie po to, aby się zmieniać, lecz po to, aby lepiej i sprawniej funkcjonować i doskonalić swoją adaptację do otoczenia, a więc by zapewnić sobie zdolność do trwania i rozwoju. W burzliwym otoczeniu taką zdolność może ono zapewnić sobie, jeśli<sup>41</sup>:

- ciągle przewycięża bariery uczenia się zarówno pojedynczych pracowników, jak i całego przedsiębiorstwa jako organizacji;
- zarządza procesem ekonomicznego zdobywania niezbędnej wiedzy, rozpowszechniania jej i stosowania;
- przewiduje przyszłe okazje w czasie pozwalającym na takie przygotowania organizacyjne, jakie umożliwiają pełne wykorzystanie tych sposobności;
- efektywnie zarządza zmianami organizacyjnymi, co wymaga zdolności nieprzypadkowego stymulowania, ukierunkowywania i czynienia skutecznymi procesów przekształceń wynikających ze świadomego dążenia do zwiększenia lub co najmniej zachowania na nie zmienionym poziomie możliwości realizacji ważnych dla przedsiębiorstwa wartości społecznych.

Rozwijając swoją zdolność do wprowadzania zmian przedsiębiorstwo powinno zwrócić szczególną uwagę na czynnik ludzki. „Żaden czynnik – piszą David Carr, Kelvin Hard i William Trahan – nie jest istotny dla organizacji, tak

---

<sup>41</sup> M. Bratnicki, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, cyt. wyd., s. 17 – 18.

ważny dla prawidłowego funkcjonowania, sukcesów lub porażek, przetrwania lub upadku, jak czynnik ludzki. Nowe pokolenie kierowników wkraczające w świat biznesu zdaje już sobie z tego sprawę. Dla tego pokolenia czynnik ludzki jest priorytetem w procesie planowania zmian, szczególnie jeśli chodzi o przewidywanie rezultatu ich wpływu na pracowników oraz cały proces przygotowania się do nich. Ściśle mówiąc, kierowanie ludźmi w procesie zmian jest kluczowym elementem procesu zarządzania zmianami<sup>42</sup>.

Zmiany zazwyczaj silnie przekształcają ich sytuację pracy, burzą istniejącą strukturę więzi i przyzwyczajenia. Dlatego powinny być dobrze opracowane i wprowadzone. Menedżerowie powinni powodować, aby zarówno ich wysiłek jak i podległych im pracowników był skupiony na konsekwentnym realizowaniu programu zmian, by cele były osiągnięte i by nie doszło do zaniedbań. W tym celu mogą oni posłużyć się wskaźnikiem efektywności zarządzania zmianami. Może on przyjąć następującą postać<sup>43</sup>:

$$E_{zz} = \frac{\text{Wyzwalanie produktywnej energii i zaangażowania pracowników w procesie zmian}}{\text{Czas i energia zainwestowana przez menedżera}}$$

Jeśli menedżer pamięta o tej formule będzie się starał, by licznik był jak największy, a mianownik możliwie mały. W formule tej nie chodzi naturalnie o relacje ilościowe, bo takiego stosunku nie da się wyrazić liczbami lub procentami. Chodzi tu o formułę nieostrą, ale doświadczenia pokazują, że menedżerowie, którzy z niej korzystają, potrafią lepiej tworzyć wartości i skutecznie przeprowadzać zmiany.

Wprowadzając zmiany trzeba pamiętać, że nie są one słuszne obiektywnie, ale muszą być zawsze dostosowane do potrzeb rynku i przedsiębiorstwa i muszą być akceptowane przez społeczność firmy. Ich celem powinna być likwidacja niegospodarności, poprawa konkurencyjności na rynku,

---

<sup>42</sup> D.K. Carr, K.J. Hard, W.J. Trahan, *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa 1998, s. 21.

<sup>43</sup> Por. R. Simons, A. Davilla, *Efektywność zarządzania*, "Zarządzanie na Świecie" 1998, nr 5, s. 17.

polepszenie własnej pozycji firmy w branży swego działania i wizerunku w społeczeństwie, a także poprawa warunków pracy i życia w pracy tych, którzy na jej sukces pracują. Toteż powinny one szeroko uwzględniać psychofizyczne możliwości i potrzeby pracowników, stwarzając im lepsze warunki dla zaangażowania ich energii i intelektu, a także emocjonalnego przywiązania do firmy.

Menedżerowie projektując zmiany powinni mieć świadomość, że akceptację i poparcie dla ich wprowadzenia ze strony pracowników mogą uzyskać jedynie poprzez wytworzenie u nich świadomości potrzeby zmian i stały proces szkolenia.

Każda zmiana, radykalna zaś w szczególności, początkowo spotyka się z oporem tych, którzy są zobowiązani wprowadzać ją w życie. Jednakże poprzez otwartą komunikację i szczerą, kompetentną dyskusję z pracownikami można budować konsensus i zwiększać ich zaangażowanie w szybsze rozwiązywanie problemów i zmierzanie do wspólnego celu. Trzeba im uświadomić, że zmiany są koniecznością, że wprowadzanie zmian to takie samo zadanie menedżera, jak wszystkie inne. Dobry biznes nie może bowiem pozwolić sobie na rezygnację ze zmian, jeśli nie chce przegrać przyszłości.

Zmiany należy więc zaczynać od ludzi. Najpierw od menedżerów, których technokratyczne dążenie do optymalizacji wartości dla akcjonariuszy zawęży ich pole widzenia i prowadzi do pomijania ważnych przyszłych interesów przedsiębiorstwa. Oni z reguły nie chcą zmieniać metod swej pracy i są przeświadczeni o słuszności i efektywności dotychczasowych, własnych działań a żądanie od nich zmiany stylu kierowania czy postawy może być traktowane jako naruszenie własnego obrazu i zarzut niepełnej wartości. Poza tym zmiany mogą być dla nich zbyt prącochłonne i ryzykowne, jeśli będą dotyczyć szerokiego zakresu działań i wielu ludzi. Mogą one także wymagać uzgodnień i współpracy z kierownikami innych działów przedsiębiorstwa.

Następnie trzeba je upowszechnić wśród pracowników, żeby poznali dobrze rodzaj i typ zmiany oraz jej konsekwencje i korzyści, ze wskazaniem ich



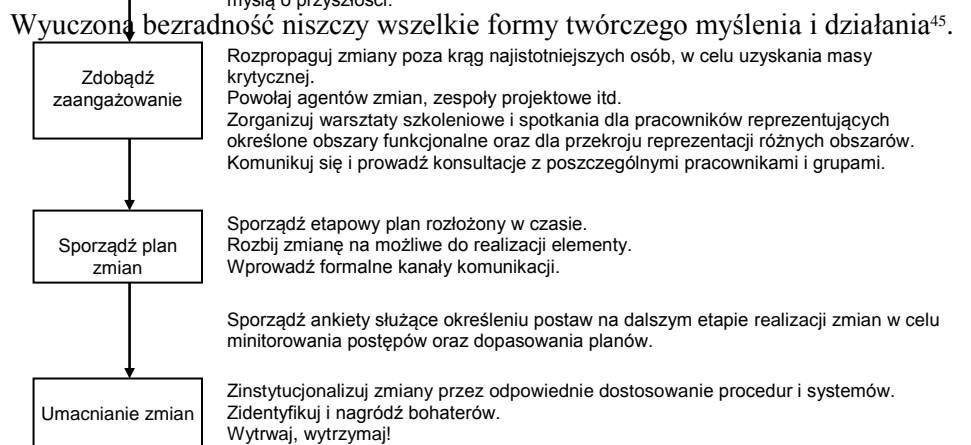
roli i pomocy, czyli przeprowadzić zmianom. Proces tego przeprowadzenia prezentuje rysunek 8.6.

Każdy pracownik, nawet przeciętny, to zawsze podstawowe źródło wysokiej wydajności i jakości pracy, należy go więc zachęcać do aktywności, zmian i postępu. W organizacjach naszych nadal istnieje podział na „my” i „oni”, czyli pracowników i kierowników. Podział ten jest przeważnie powodowany

brakiem wzajemnego zaufania i wypracowania wspólnej wizji, na której powinna zależeć przyszłość organizacji. Podział ten jest przeważnie powodowany

Jeśli brak jest takiej wizji, jeśli kierownictwo traktuje pracowników instrumentalnie, to starają się oni wykazywać tylko minimalną lojalność, co do nich należy. Ich wysiłki nie realizują się, jak rozległa zmiana kwalifikacji, które gwarantują im otrzymanie płacy i ewentualnie premii. Często też wykazują oni

Wyuczona bezradność niszczy wszelkie formy twórczego myślenia i działania<sup>45</sup>.



<sup>44</sup> J. Lichtarski, *O strategiach zarządzania zmianami*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 9, s. 10 – 12.

<sup>45</sup> Zob. R.M. Kanter, *Leadership and the Psychology of Turnaround*, „Harvard Business Review” 2003, s. 59 – 67.

Rysunek 8.6. Proces przeprowadzenia zmianom

*Źródło: L. Clarke, Zarządzanie zmianą, Gebethner i Ska, Warszawa 1997, s. 242.*

Zmiana organizacyjna czy techniczna oznacza także zmianę postępowania pracowników, zmianę przekonań i hierarchii wartości powodujących dotychczasowe nieefektywne działania. Pracownicy muszą dobrze zrozumieć charakter zmian, ich koszty i korzyści. Program zmian musi być zatem dobrze przygotowany przy udziale i wsparciu pracowników. Musi on określać jednoznacznie cele, wyraźne etapy i ramy czasowe<sup>46</sup>. Potrzebny jest do tego także kontroling zmian, który dokładnie informuje, co jest osiągnięte, a co nie, gdzie brakuje ludzi i środków, gdzie trzeba ewentualnie skorygować budżety, kto powinien otrzymać pomoc i wsparcie, gdzie należy się liczyć z oporem i jakiego rodzaju. Naturalnie zawsze do urzeczywistnienia zmian potrzebne jest nie tylko odpowiednie zaangażowanie pracowników, ale także nacisk kierownictwa, które powinno kierować się zasadą, że nawet w zadowalającej sytuacji, wprowadzanie zmian jest konieczne.

## **2. Konflikty na tle zmian w organizacji**

Sukcesy z wprowadzania strategii i zmian odnoszą te przedsiębiorstwa, które nie tylko w porę dokonują właściwych wyborów i konsekwentnego

---

<sup>46</sup> Por. M. Sommerhalder, *Kluczowa rola komunikacji przy wprowadzaniu zmian*, „Zarządzanie na Świecie” 1999, nr 5, s. 29 – 32.

wprowadzania obranej strategii, ale też tworzą odpowiedni klimat psychospołeczny (organizacyjny) i kulturę sprzyjającą i utrwalającą przyjęty kierunek działania. Niewłaściwa atmosfera pracy, brak dążenia do wspólnych celów i korzyści oraz wzajemnego zaufania, a także silna kultura przeciwstawiająca się zmianom może prowadzić do petryfikacji minionych sprawności i zachowań mocno utrudniających odejście od istniejącej równowagi. Może działać nawet jako silny hamulec zmian, czynić przedsiębiorstwo organizacją ociężałą, bezwładną, niezdolną do ewolucji, do wyrwania się z obciążeń przeszłości, zwłaszcza gdy dotychczasowa kultura sprzyja biurokracji i centralizacji oraz hamuje inicjatywę i innowacje.

Zmiany wywołują nowe, często radykalne konfiguracje w sytuacji pracy i jej społecznym klimacie, zmieniają układy hierarchiczne, więzi międzyludzkie i systemy wartości. Rodzą głębokie napięcia i stres w życiu organizacji i jej pracowników, wywołują szok i zagrożenia, zachowania defensywne, zakłócenia w sferze stosunków międzyludzkich i międzygrupowych, komunikacji i przywództwa. Ponadto są często obciążone wysokim ryzykiem i niepewnością, zagrożone niemożnością spełnienia oczekiwań i dopasowania się do procesów zachodzących w otoczeniu.

Niewłaściwe ich wprowadzanie może prowadzić do ignorowania przez pracowników rzeczywistości i tego co się dzieje w otoczeniu, powodować nasilenie się sprzeczności i konfliktów między ludźmi, a przy dużym nasileniu się konfliktów wprowadzenie wszelkich zmian może się skończyć porażką. Może to mieć miejsce zwłaszcza wtedy, gdy postawy i aspiracje pracowników są realistyczne, a ich nadzieje, że zmiany są właściwe, że zostaną doprowadzone do końca i przyniosą satysfakcjonujące ich rezultaty, są niewielkie.

Dlatego też menedżerowie wprowadzając zmiany powinni dobrze poznać naturę i przyczyny konfliktów, a także posiadać odpowiednią wiedzę z zakresu pilotowania zmian i rozwiązywania konfliktów, aby zachowania pracowników wobec zmian nie nabierały cech chaotycznej przypadkowości, lecz były w jakimś stopniu stabilne i przewidywalne<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Por. S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 436.

Natura konfliktów w organizacji jest bardzo złożona i są one różnie postrzegane.

Socjologia różnie interpretuje konflikty, podkreślając różne ich cechy. Tak na przykład J. Szczepański konfliktem nazywa proces „w którym jednostka lub grupa dąży do osiągnięcia własnych celów (zaspokojenia potrzeb, realizacji interesów), przez wyeliminowanie, podporządkowanie sobie lub zniszczenie jednostki lub grupy dążącej do celów podobnych lub identycznych”<sup>48</sup>. Według J. Sztumskiego konfliktem są „wszelkie przejawy zmagania czy walki między ludźmi, których celem jest nie tylko zdobycie (względnie utrzymanie) posiadania środków produkcji, danej pozycji społecznej, władzy itp. wartości cieszących się społecznym uznaniem, ale także pozyskanie, neutralizacja a nawet eliminacja rzeczywistego lub domniemanego przeciwnika”<sup>49</sup>. M. Holstein - Beck pod pojęciem konfliktu rozumie „każdą taką sytuację, której źródła tkwiące w człowieku (i) lub w jego otoczeniu, wzbudzają w nim silne napięcia i motywują go do zachowań mających na celu usunięcie tego stanu poprzez:

- zmianę danej sytuacji, albo
- przystosowanie się do danej sytuacji, albo
- uniezależnienie się od danej sytuacji”<sup>50</sup>.

Z kolei W. Piotrowski przez konflikt organizacyjny rozumie „sytuację, w której co najmniej dwie wzajemnie zależne od siebie strony spostrzegają, że ich wartości, cele, interesy, zadania, zachowania itd. są ze sobą sprzeczne; sytuacją, w której do przekonań tych dostosowują swoje zachowania, odwzajemniając reakcję i „wymieniając” emocje, także w formie agresji”<sup>51</sup>.

Konflikt kojarzy się więc najczęściej z zetknięciem się sprzecznych dążeń, niezgodnością interesów, poglądów, a więc sporem, zatargiem, napięciem, a także ze strategią, taktyką, walką. Charakteryzuje go krańcowe wzajemne

---

<sup>48</sup> J. Szczepański, *Elementarz pojęcia socjologia*, PWN, Warszawa 1970, s. 484.

<sup>49</sup> J. Sztumski, *Konflikt w miejscu pracy PWE*, Warszawa 1979, s.17.

<sup>50</sup> M. Holstein – Beck, *Konflikty*, PWE, Warszawa 1983, s. 212 – 213.

niedowierzanie, tendencja do rywalizacji, eskalacja napięcia i brak praworządności. Punkty rozbieżne są formułowane tylko z uwzględnieniem własnego interesu, nikt nie stara się zrozumieć przeciwnika, a często by go złamać świadomie rozpowszechnia się nieprawdziwe informacje, eksponując przy tym w sposób apodyktyczny preferencje własnego rozwiązania, uznawanego za jedynie słuszne.

W odniesieniu do pracowników oznacza on nieakceptowanie (negację) istniejącej rzeczywistości (istniejącego stanu stosunków społecznych, zajmowanej pozycji, otrzymywanego wynagrodzenia itp.), która uniemożliwia mu zaspokojenie odczuwanych potrzeb, bądź narusza jego system wartości. Pracownik stara się tę niekorzystną w jego odczuciu rzeczywistość zmienić i świadomie pragnie i dąży do wymuszenia swoich celów (czy też racji), ale w tym przeszkadza mu działalność innych osób lub grup. Dochodzi więc do starcia się przeciwstawnych sił, do walki, która może skończyć się zwycięstwem jednej ze stron, kompromisem lub ugodą i ustaniem konfliktu, ale nie zawsze jego wygaszeniem, gdyż konflikt otwarty może się przerodzić w konflikt ukryty, który się ujawni dopiero wtedy, gdy pracownik uzna, że nastąpiła ku temu okazja, bądź gdy już nie będzie mógł znieść istniejącej sytuacji.

W praktyce kierowania zespołami ludzkimi za konflikt uważa się często wszelkie różnice zdań i poglądów oraz drobne napięcia między pracownikami i ocenia się je jednoznacznie negatywnie<sup>52</sup>. Wynika to ze stosowania autorytarnego stylu kierowania, w którym wygasza się energię społeczną rozumianą jako zdolność aktywizacji innych ludzi i pobudzania ich do działań wymagających inwencji i inicjatywy i w którym informacje i myślenie, a także inicjatywa i poszukiwanie optymalnych decyzji są zarezerwowane wyłącznie dla

---

<sup>51</sup> W. Piotrowski, *Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia w: Zarządzanie. Teoria i praktyka, praca zbiorowa pod red. A.K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, PWN, Warszawa 1998, s. 765.*

<sup>52</sup> Termin „konflikt” stosuje się dla oznaczenia różnych starć i przejawów wrogości, nawet z użyciem siły fizycznej włącznie. W życiu codziennym spotykamy się z różnymi formami opozycji i konfrontacji, które nie są konfliktami, a tylko mogą stanowić podłoże do ich powstania. Są to : brak zgody (np. między uczestnikami dyskusji), sprzeczność (np. interesów w pewnym odcinku działań), kolizja (np. norm moralnych i prawnych), rywalizacja (np. w sporcie, nauce, pracy itp.),

kierownictwa. Pracownicy natomiast są traktowani instrumentalnie, a ich powinnością jest słuchać i dobrze wykonywać zlecone im zadania. Wobec ścisłego podziału na role kierownicze i wykonawcze oraz preferowania uległości, bierności i podporządkowania wypowiedzenie odmiennych niż kierownictwo poglądów może być traktowane jako zachowanie konfliktowe, a osoba je głosząca może być uznawana za konfliktową.

Różnica zdań nie musi wcale oznaczać konfliktu, co więcej jest ona niezbędna, aby można było znaleźć alternatywne rozwiązania, opracować najtrafniejsze metody działania, strategie rozwoju, strategie marketingu itp. Aby powstały rozsądne, gruntownie przemyślane rozwiązania (konceptje) potrzebne są często zaciekle dyskusje, a nawet kłótnie, oczywiście przy zachowaniu reguł fair play. Konflikt - w przeciwieństwie do różnicy zdań - odznacza się tym, że jego uczestnicy (przeciwnicy) są w sporze nieprzejednani, niezdolni do uznania innej niż własna opcji, argumentują niezrozumiale, a w porównaniu ze znaczeniem sprawy angażują się nadzwyczaj emocjonalnie i zbyt ostro reagują. Ich racje nie służą rozwikłaniu problemów, nie prowadzą do wzbogacenia istniejących wartości i koncepcji, lecz do podporządkowania sobie lub zniszczenia innych, którzy głoszą odmienne poglądy, bądź dążą do celów podobnych lub identycznych, choćby nawet odmiennymi drogami.

W wielu organizacjach istnieje dość powszechna tendencja do niezauważania konfliktów, bądź do ich wyciszania lub dławienia, zamiast rzeczowego badania ich przyczyn i rozwiązywania w sposób racjonalny i ludzki. Konflikty nie muszą być wcale zagrożeniem dla procesów kierowania i egzystencji przedsiębiorstwa, albowiem są one naturalną konsekwencją zróżnicowania ludzkich dążeń, postaw i uznawanych wartości, posiadanej wiedzy, doświadczenia, temperamentu itp. Toteż nie sama ich obecność w organizacji jest złem, lecz nieumiejętne ich rozpoznanie i rozwiązywanie. Efektywność organizacji bowiem nie zależy od braku konfliktów, lecz

---

*współzawodnictwo (o tytuł najlepszego) itp. (Por. J. Sztumski, Konflikt w miejscu pracy, cyt. wyd., s. 18)*

umiejętności wykorzystania sporu jako katalizatora twórczego myślenia i przekształcenia potencjalnego konfliktu we współpracę<sup>53</sup>.

Konflikty konstruktywnie rozwiązane spełniają kilka funkcji, a mianowicie<sup>54</sup>:

- funkcję motywacyjną: konflikt zmusza do aktywności, do poprawy zastanej rzeczywistości, do krytycznego spojrzenia na siebie i na zachowania organizacyjne;
- funkcję innowacyjną: konflikt rodzi potrzebę zmian, poszukiwania nowych twórczych rozwiązań;
- funkcję identyfikacyjną: konflikt sprawia, że ludzie dogłębniej poznają siebie, swoje zalety i wady, integrują się wokół celów.

Biorąc pod uwagę, te pozytywne aspekty (naturalnie, przesadnie pozytywnie) niektórzy autorzy proponują nawet przyjęcie stylu zarządzania zwanego zarządzaniem przez konflikt i dopuszczają „możliwość intencjonalnego wywołania sytuacji konfliktowych, aby poprzez odpowiednie sterowanie nimi doprowadzić do zamierzonych celów”<sup>55</sup>. Taki pogląd można rozumieć jako postulat nie tylko przyspieszenia dojrzewania konfliktu, ale i jego generowania a następnie rozwiązywania, czyli godzenia się w zarządzaniu na planową dezorganizację, stresy, napięcia, niezadowolenie pracowników (spadek motywacji), zakłócenia behawioralne, brak poczucia stabilizacji, bezpieczeństwa i psychicznej pewności, chaos, nieporządek itp.

Nie należy oczywiście negować pozytywnej roli konfliktu, a raczej różnicy prezentowanych opcji i zdań. Przeciwnie poglądy powodują bowiem wielość idei, twórczych pomysłów i pobudzają zainteresowanie stron rozwiązywaniem problemów, umacniają między nimi kontakty, jeśli „konflikt”

---

<sup>53</sup> Por. B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2000, s. 311 – 312.

<sup>54</sup> L. Zbiegień – Maciąg, *Zarządzanie przez konflikt*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1992, nr 10, s. 19.

<sup>55</sup> *Tamże*, s. 19.

zostanie rozwiązany pozytywnie<sup>56</sup>. Jednakże błędem byłoby polecać naszym menedżerom taką technikę zarządzania, gdyż samo określenie zarządzanie przez konflikt jest nieporozumieniem. Zarządzać można i należy przez cele, system, motywację, innowacje itp., ale czy przez konflikt? Konflikty nie są przecież zwykłą różnicą zdań i rzeczową dyskusją. Są świadomym przeżywaniem silnych emocji, jak: irytacja, wściekłość, zazdrość, nienawiść itp. Emocje te przeszkadzają bardzo w spokojnym, rzeczowym myśleniu i działaniu. Po co więc skłócać ludzi, albo stymulować kłótnie między nimi a następnie ich godzić? A jeśli menedżer przestanie panować nad konfliktem, jeśli „lód popęka i zamieni się w dryfującą krę”? Lepiej jest zastosować twórcze kierowanie, polegające na zachęceniu pracowników do wyrażania własnych sądów, dyskusowania różnych opcji oraz pomysłów, pobudzać ich do współdziałania w poszukiwaniu optymalnych decyzji, a więc kierowanie zasadzające się na wzajemnej „zgodliwości” ludzi, poszanowaniu ich godności i suwerenności myślenia oraz przestrzeganiu rozwijającej się kultury organizacji. Przez konflikt nie należy więc zarządzać, lecz konflikty należy rozwiązywać, a jeszcze lepiej tak kierować zespołami ludzkimi, aby wygasaly źródła konfliktów (warunki i przyczyny) i by menedżerowie nie tracili czasu i wysiłku na rozwiązywanie sporów, lecz by swój czas i wysiłek wykorzystali na mobilizację i pobudzenie inteligencji oraz energii twórczych swoich podwładnych i możliwie pełne ich angażowanie się w swoją pracę i obowiązki.

Z różnych badań wynika, że menedżerowie poświęcają na różnego rodzaju konflikty aż 20 do 50% swojego czasu, a ich umiejętności w tym zakresie przesądzają o sukcesie lub porażce w prowadzeniu biznesu<sup>57</sup>.

Konflikty zawsze powodują przykre dla firmy i pracowników przeżycia, których skutki mogą trwać nawet przez dłuższy czas. Są one źródłem wielu działań destruktywnych, których szkodliwość jest często znacznie większa niż suma efektów osiągniętej zgody. Do głównych negatywnych ich skutków należą:

- zwiększenie obciążenia psychicznego jednostki i grupy,

---

<sup>56</sup> Zob. L.H. Haber, *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, WPSB, Kraków 1995, s. 214.

<sup>57</sup> R. Stocki, *Sposób na konflikty*, „Businessman Magazine” 1994, nr 4, s. 100.



- niesprzyjający klimat społeczny w grupie,
- utrudnienie lub przerwanie komunikacji między ludźmi,
- poszukiwanie możliwości przeszkadzania drugiej stronie,
- postępująca dezintegracja grupy lub osobowości jednostki,
- niechęć do przyszłego współdziałania, wygaszenie inwencji i przyjmowanie postawy neutralnej w stosunku do nowych koncepcji,
- „wojownicze” nastawienie, chęć wyeliminowania drugiej strony,
- zwiększona absencja i fluktuacja oraz zachorowalność, podatność na uleganie nieszczęśliwym wypadkom,
- zmniejszenie wydajności i jakości pracy jednostki i grupy.

W nowoczesnym przedsiębiorstwie nie ma miejsca na konflikty, lecz jest miejsce na partnerskie stosunki, oparte na zaufaniu i współpracy, swobodnej i otwartej dyskusji, na wspólnym ustalaniu celów oraz środków ich realizacji (styl partycypacyjny) . Tylko bowiem troska o wspólne dobro, pełne zaangażowanie pracowników w sprawy przedsiębiorstwa, zdrowe stosunki międzyludzkie oraz dbałość o rozwój sprawności i zdolności ludzi mogą pozwolić mu na osiągnięcie wysokiej wydajności i efektywności swego funkcjonowania w szybko zmieniającym się i burzliwym otoczeniu i na wzmacnianiu swej konkurencyjności.

Dlatego też menedżerowie nie powinni zarządzać przez konflikty, lecz eliminować źródła ich powstawania. W celu wyłonienia i wykorzystania nowych myśli, idei i propozycji działania wcale nie potrzeba generować konfliktów, lecz zwyczajnie tworzyć warunki do twórczej dyskusji. Zadaniem kierownictwa jest eliminowanie konfliktu, gdyż tego wymaga efektywność organizacji, której konflikt najczęściej szkodzi.

Źródła konfliktów tkwią w samych ludziach, w różnorodności ich punktów widzenia, potrzeb, nawyków, priorytetów i celów, ich świadomości i etyki, umiejętności współzycia i współpracy w zespole, zadowolenia z pracy i zajmowanej pozycji itp. Są one więc wynikiem natury ludzkiej, przejawem

emocji. Wiele jednak konfliktów generują czynniki środowiskowe: różnorodne sprzeczności tkwiące w strukturze samej organizacji, sytuacji pracy (praca i ogół warunków jej wykonywania, mających wpływ na jej wykonawcę), sposobach kierowania ludźmi, wprowadzania zmian itp. Można przeto powiedzieć, że konflikty w miejscu pracy, podobnie jak w życiu prywatnym, wynikają zarówno z przyczyn subiektywnych, wewnętrznych (przyczyny endogeniczne) jak i z przyczyn obiektywnych, zewnętrznych (przyczyny egzogeniczne), przy czym przyczyny te wzajemnie się przenikają i współdziałają, tworząc pewien potencjał napięcia w stosunkach między ludźmi (rysunek 8.7.). Zgodnie ze znanym z fizyki prawem Ohma potencjał ten (napięcie -  $u$ ) jest tym większy, im większy jest opór ( $r$ ) przedsiębiorstwa (strony w konflikcie) w urzeczywistnieniu oczekiwań i żądań pracowników i im większe jest natężenie ( $i$ ) artykulacji ich interesów ( $u = r \times i$ ).

Według M. Holstein - Beck „główne źródła konfliktów w organizacji kryją się w trzech sferach: w komunikacji, strukturach organizacyjnych oraz w zachowaniach ludzkich. W pierwszym przypadku konflikty powodowane są trudnościami semantycznymi, szumami informacyjnymi oraz nieporozumieniami. W drugim przypadku przyczyn konfliktów należy szukać w rolach społecznych oraz w dzieleniu i koordynowaniu zadań w grupach. W trzecim przypadku podłożem konfliktu stają się indywidualne idiosynkrazje (przyzwyczajenia, nawyki, manie - J. P.) oraz odmienne normy i wartości<sup>58</sup>.

<sup>58</sup> M. Holstein – Beck, *Konflikty*, cyt. wyd., s. 200 – 201.

Rysunek 8.7. Potencjał napięcia w sytuacjach konfliktowych

*Źródło: opracowanie własne.*

Potencjalnych źródeł konfliktów w pracy jest z pewnością w każdym przedsiębiorstwie wiele, jako że świat wartości człowieka jest niezwykle bogaty i złożony, podobnie jak bogaty i złożony jest jego system zachowań w organizacji<sup>59</sup>. Sam człowiek nie jest jednostką reaktywną, lecz aktywną (twórczą), ocenia on wszystko, co dzieje się w przedsiębiorstwie z punktu widzenia własnego życia i powodzenia i wcale nie dąży do rozwiązań optymalnych, lecz satysfakcjonujących, tzn. takich które zaspokajają poziom jego aspiracji<sup>60</sup>. Jego zdolność do działania jest ograniczona, przeto musi dokonywać wyboru między alternatywnymi kierunkami działania, a dla dokonania wyboru posługuje się ocenami wartości. Oceny te wywołują często u niego rozczarowanie, niezadowolenie i frustrację, która rodzi tendencję do agresji (działanie mające na celu wyrządzenie szkody osobie lub przedmiotowi, na który agresja jest skierowana) i wzmacnia ujemne napięcie motywacyjne (zagrożenie), wskutek czego wzrasta jego skłonność do generowania konfliktu.

W każdym przedsiębiorstwie potencjalne źródła konfliktów tkwią z pewnością w niedopasowaniu i sprzecznościach, jakie występują w interakcjach między człowiekiem, techniką, organizacją i zarządzaniem.

---

<sup>59</sup> Zob. J. Penc, *Motywacja w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 41 – 60.

<sup>60</sup> Por. M. Mlicki, *Pułapki i dylematy społeczne*, „Problemy” 1990, nr 1, s. 29.

Konflikty występujące w przedsiębiorstwie można ująć (ze względu na ich przedmiot i przyczyny) w następujące grupy:

1. Konflikty wynikające z różnicy między kompetencjami wyższego i średniego kierownictwa. Obecnie kierownictwo średniego (i niższego) szczebla zarządzania często fachowo lepiej zna specyfikę produkcji niż władze naczelne przedsiębiorstwa. Ta jego fachowa przewaga powoduje, że u władz naczelnych rodzi się niepewność związana ze wzmacnianiem się wpływów średniej kadry kierowniczej, która zgłasza roszczenia do współdecydowania w kształtowaniu polityki i strategii przedsiębiorstwa. W związku z tym pojawiają się w pracy kierownictwa niższych szczebli takie negatywne zjawiska, jak: próżnia informacyjna, niedostatek powiązań służbowych, nieidentyfikowanie się z odgórnymi decyzjami, wzrost luki partycypacyjnej, niekonsekwentność wymagań naczelnego kierownictwa, niechęć do przejmowania odpowiedzialności, hamowanie inicjatywy podwładnych, rozwój stosunków nieformalnych itp. To powoduje w konsekwencji tworzenie się klik, rezygnację z własnej inicjatywy (średniego kierownictwa), frustracje, poczucie niepewności, lokowanie zainteresowań poza miejscem pracy.
2. Konflikty wynikające ze złej współpracy międzywydziałowej, z rozbieżności celów poszczególnych wydziałów i komórek organizacyjnych zakładu (produkcja, planowanie, marketing, finanse, zaopatrzenie itp.). Przyczyną tych konfliktów jest nie tylko zła organizacja produkcji (np. brak elastycznych systemów produkcyjnych), ale i zbyt mały kapitał własny przedsiębiorstwa. Nadmierne uzależnienie kredytowe powoduje, że przedsiębiorstwo wprowadza różne oszczędności, nie promuje innowacji, odkłada inwestycje, traci kontakt z postępem technicznym i traci odbiorców, ogranicza produkcję, nie dba o warunki pracy i sprawy pracownicze, zwiększa poczucie niepewności i zagrożenia. Ważną przyczyną takich konfliktów może być także wprowadzanie orientacji marketingowej, która wywołuje „sprzeczność interesów poszczególnych działów (...), powoduje

często zaostrzenie tych sprzeczności i wywołuje tym samym nowe i głębsze konflikty<sup>61</sup>.

3. Konflikty wynikające z nieprzestrzegania ustawodawstwa pracy, które powstają na skutek naruszania przepisów prawa przez pracodawcę, bądź przez pracownika (nierespektowanie wymogów w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz warunków socjalnych, uchylanie się od płacenia odszkodowań, niewłaściwe wynagradzanie za godziny nadliczbowe, łamanie dyscypliny pracy, kradzieże itp.). Konflikty te stanowią duże zagrożenie bezpieczeństwa prawnego i są w całości szkodliwe.
4. Konflikty powstające na tle podziału korzyści materialnych związanych z pracą. Są to konflikty dotyczące uposażeń, płac, nagród, premii, rozdziału prac zapewniających wyższe zarobki, przyznawania świadczeń socjalnych itp. Konflikty tej grupy wynikają bądź z błędów w podziale środków (np. nadmierne uprzywilejowanie pewnych grup pracowniczych, premiowanie i nagradzanie wciąż tych samych osób), bądź z podziału równościowego osłabiającego motywację, bądź też z subiektywnej podejrzliwości i nieufności do kierownictwa. Z uwagi na znaczenie konsumpcyjne tych korzyści (dochody z pracy określają możliwości i stopień zaspokojenia podstawowych potrzeb materialnych) a także znaczenie „symboliczne” - stratyfikacyjne (dochody z pracy określają pozycję społeczną, prestiż oraz poczucie ważności i użyteczności społecznej pracownika) konflikty związane z ich rozdziałem mogą być wyjątkowo ostre i uciążliwe.
5. Konflikty związane z niewłaściwym awansowaniem pracowników. Awans uważany jest przez pracownika za formę oceny jego wkładu pracy, postawy i zaangażowania, za wyraz zaufania. Dążenie do awansu jest naturalną potrzebą każdego pracownika. Awans zaspokaja potrzebę uznania, co daje wiarę we własne siły, przekonuje o własnej wartości, wzmacnia poczucie godności osobistej. Brak możliwości awansu, bądź nieprawidłowy awans innych (nie potwierdzony kwalifikacjami i osiągnięciami zawodowymi)

---

<sup>61</sup> H. Mruk, *Konflikty towarzyszące wprowadzaniu marketingu w przedsiębiorstwie (cz. 2)*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 3, s. 9.

odbiera chęć do pracy, pozbawia pracowników inwencji i inicjatywy, czyni ich apatycznymi i zgorzkniałymi, wzmacnia poczucie krzywdy i niechęć do przełożonych oraz współpracowników. Dzisiaj w okresie małej stabilności politycznej, awans otrzymują często osoby mało kompetentne, a tylko „zasłużone” politycznie, bądź uznające jedynie słuszne wartości”, co stwarza niepotrzebne i trudne do rozwiązania sytuacje konfliktowe.

6. Konflikty na tle stosunków władzy w przedsiębiorstwie, a zwłaszcza związane z niską jakością kierowania zespołami ludzkimi. Przyczyną tych konfliktów mogą być zwłaszcza nierealne oczekiwania kierownictwa, brak aprobaty i akceptacji, „tłamszenie” pracowników (pozbawianie ich uczestnictwa w procesie decyzyjnym), wymaganie uległości, nadmierna biurokracja, nadmierna i restrykcyjna kontrola, forsowanie własnego zdania „na siłę”, niejasne stosunki nadrzędności, podległości i kompetencji, wieloznaczność i przeciążenie ról, bezpodstawne awanse pracowników, brak poczucia przynależności do grupy, brak pewności jutra, brak perspektyw dla osobistego rozwoju itp. Niekiedy też przyczyną konfliktu może być poczucie zagrożenia kierownika ze strony kreatywnych podwładnych, a także zła postawa pracowników (łamanie dyscypliny pracy, lekceważenie obowiązków i przełożonych, alkoholizm itp.), czy też zachowanie się ludzi z wadami charakteru (chorobliwe ambicje, zarozumiałość, próżność, zazdrość, skłonność do intryg i sprzeczek, wysuwanie absurdalnych żądań itp.).
7. Konflikty związane z niedostatkami organizacji pracy i produkcji. Niedostatki te, to głównie źle urządzone stanowiska pracy, niejasne zadania przypisane tym stanowiskom, niewłaściwy podział i koordynacja zadań, uciążliwe warunki pracy, powodujące fizyczną i psychiczną degradację pracownika, uboga praca, pozbawiona wartości intelektualnych i funkcji autonomicznych, nadmierne obciążenie bądź niedociążenie pracą, zagrożenie wypadkowe, izolacje, sztywno uregulowany czas pracy (brak tzw. suwerenności czasowej), bałagan i nieporządek, zły rozdział robót, złe zaopatrzenie. Wady w organizacji pracy i produkcji powodują zagrożenie dla zdrowia a często i życia pracowników, a także dla ich interesów ekonomicznych, utrudniają wykonanie zadań, wywołują niekorzystne zmiany

w stanie emocjonalnym (wzrost pobudliwości, napięcia, niepokoju, lęku, przygnębienia), powodują sytuacje konfliktowe.

8. Konflikty na tle porozumiewania się (komunikacji) w przedsiębiorstwie, tj. przekazywania i interpretowania informacji. Komunikacja i przepływ informacji wywierają bardzo ważny wpływ na zachowanie się i postępowanie ludzi. Badania wykazują dużą wartość motywacyjną i integracyjną rzetelnej informacji, przy czym szczególnym obszarem zainteresowania pracowników jest ich aktualna sytuacja i warunki pracy, mniej natomiast uwagi poświęcają problemom i rozwiązaniom perspektywicznym, chociaż i one są ważne jako tzw. informacje orientujące. Zła komunikacja, niedoinformowanie i niewłaściwy jej przepływ (brak sprzężeń zwrotnych) powodują, że pracownicy mają poczucie niepewności, nie ufają przełożonym, rywalizują ze sobą i myślą tylko o własnych sprawach, przekazują przełożonym nierzeczowe informacje, niepełne a nawet fałszywe, zachowują dla siebie ważniejsze informacje, aby imponować kolegom lub „podlizywać się” przełożonemu (sykofancja), zachowują się egoistycznie i słuchają informacji nieformalnej (propaganda szeptana). Efektem tego jest zły klimat w przedsiębiorstwie, atmosfera napięcia i nieufności, brak partnerstwa, niechęć do współpracy i ponoszenia odpowiedzialności za wyniki, no i oczywiście postępująca dezintegracja zespołu i nasilanie się konfliktów.
9. Konflikty związane z wprowadzaniem zmian technicznych i organizacyjnych. Źródłem tych konfliktów są obawy pracowników (słuszne bądź wyimaginowane), że wprowadzana zmiana zmniejszy ich przydatność zawodową i szansę na awans, zwiększy trudność pracy i uczyni ją bardziej uciążliwą, utrudni wzrost zarobków, spowoduje utratę zajmowanej pozycji i posiadanych kontaktów społecznych, narazi innych ludzi na straty itp. Konfliktów na tle wprowadzania zmian nie da się uniknąć, gdyż nie można wyeliminować ich źródła, ponieważ zmiany są koniecznością rozwoju (strategią) i przystosowania przedsiębiorstwa do wymagań i potrzeb rynku (marketing). Można i trzeba natomiast umiejętnie je łagodzić poprzez właściwą informację i rozsądne ich wprowadzanie na zasadzie konsensusu i

partycypacji. Szczególnie ostre i brzemiennie w negatywne skutki mogą być konflikty na tle radykalnych zmian w organizacji (reengineeringu), zmierzających do dostosowania istniejących struktur i procedur do nowych warunków rynkowych, a nawet do stworzenia nowego przedsiębiorstwa. Takie zmiany wywołują wyjątkowo silne konflikty i opory, które często niweczą ich skuteczność. Badania przeprowadzone w Niemczech, Szwajcarii i Austrii wykazały, że w 40 proc. ankietowanych przedsiębiorstw (z których większość zatrudnia ponad 500 pracowników) osiągnięto mniej niż 60 % celów przeprowadzonej reorganizacji. Bariera okazały się nie czynniki techniczno - organizacyjne lecz mentalne -niekorzystne nastawienie pracowników do zmian i nasilenie się konfliktów między kierownictwem a pracownikami<sup>62</sup>.

10. Inne konflikty, jak na przykład związane z różnicami w sposobach myślenia i zachowania, odmiennością przekonań, zainteresowań i celów życiowych, odmiennością wyznawanego światopoglądu i systemu wartości, utrwalonego sposobu bycia i percepcji sytuacji pracy, z ciasnotą umysłową, fanatyzmem i uprzedzeniami, z procesami starzenia się (konflikt między pracownikami młodymi a starszymi), z nieumiejętnością przyjmowania krytyki, brakiem odporności na frustrację, rozbieżnością w ocenie cudzych i własnych obowiązków, z nadwrażliwością na symbole zajmowanej pozycji, z potrzebą przezwyciężenia niskiej samooceny, infantylnie rozbudzonymi aspiracjami itp.

Wymienione typy konfliktów nie zostały przedstawione w porządku, który odpowiadałby stopniowi ich ważności, ani częstotliwości występowania. Brak jest bowiem odpowiednich badań, które pozwoliłyby na jakąś ich hierarchizację. Nie jest to też pełen wykaz możliwych źródeł konfliktów spośród specyficznych dla środowiska pracy. Konflikty w przedsiębiorstwie są zawsze procesem dynamicznym zależnym od wielu złożonych czynników o zmiennej strukturze i natężeniu. Dzisiaj szczególnie ważnymi ich źródłami mogą być zwłaszcza stosowane strategie działania, niestabilność reguł prawnych i gry

---

<sup>62</sup> *Psychologiczne aspekty reorganizacji*, „Zarządzanie na Świecie” 1997, nr 6, s. 41.



ekonomicznej, presja środowiska konkurencyjnego i zagranicy, zagrożenia z powodu transformacji i restrukturyzacji gospodarki itp. Źródeł tych może być wiele i w każdym czasie różne może być ich znaczenie poznawcze i praktyczne. Przytoczone źródła wystarczająco explicite wykazują jakie są potencjalne ich sfery oraz jaka jest ich złożoność i ile wysiłku muszą podjąć menedżerowie, aby złagodzić przebieg konfliktu, ograniczyć jego negatywne skutki, czy nawet go wyeliminować, a muszą i powinni to robić, gdyż koszty ponoszone z powodu niepotrzebnych konfliktów są często tak wielkie, że zagrażają istnieniu organizacji. Menedżerowie muszą dbać także o to, aby nie generować konfliktów skutek nieudolnego zarządzania. Badania pokazują, że właśnie oni są często źródłem wielu konfliktów, wykazując się stosunkowo małą skutecznością i efektywnością działania<sup>63</sup>. Według badań powstawaniu konfliktu sprzyjają takie negatywne cechy menedżerów jak : skłonności autorytarne, makiawelizm, dogmatyzm, niska tolerancja na stres, niewrażliwość empatyczna, skłonności psychopatyczne, brak umiejętności komunikowania się z ludźmi itp. Oznacza to, że prawdopodobieństwo pojawienia się konfliktu jest związane także z osobowością i zachowaniem się tych, którzy mają obowiązek rozwiązywać konflikty interpersonalne i umiejętnie reagować na krytyczne sytuacje społeczne.

Eliminowanie konfliktów, a przynajmniej ich łagodzenie powinno być jedną z najważniejszych umiejętności każdego menedżera. Powinien on stale oceniać, czy natężenie konfliktu jest duże, czy też takie, które można tolerować. „Kierownictwo - zauważa A. Matejko - może wiele zdziałać, aby zapobiec konfliktom lub je zażegnać. Należy poznać przyczyny i stworzyć warunki likwidujące konflikty. Skuteczne mogą być takie środki, jak separacja strukturalna lub przestrzenna osób powaśnionych, wzmocnienie autorytetu kierownictwa, ograniczenie łączności, zabiegi integracyjne, negocjacje, pomoc konsultantów i arbitrów, rotacja kadr, skupienie ludzi wokół celów nadrzędnych, trening międzygrupowy. Ważne jest wpływanie zarówno na postawy jak i na

---

<sup>63</sup> Zob. T. Listwan, *Menedżer polski w perspektywie międzynarodowej*, w: *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu, praca zbiorowa pod red. S. Witkowskiego, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 1996*, s. 239 – 245.

zachowania się ludzi”<sup>64</sup>. Każdy menedżer powinien więc umieć się zachować w sytuacji konfliktowej i samemu nie generować konfliktu; nie manipulować innymi ludźmi, lecz wykazywać zrozumienie dla ich potrzeb i aspiracji. Przede wszystkim powinien zrozumieć istotę konfliktu i jego główne przyczyny.

Każdy konflikt ma swoje fazy i swoją dynamikę. Fazy konfliktu określa się często terminem cyklu konfliktu. Socjologowie wyróżniają najczęściej następujące jego fazy<sup>65</sup>:

1. Powstanie konfliktu. W fazie tej pojawiają się sprzeczności: różnice między stronami dotyczące przedmiotu sporu np. niezgodności celów, odmienne zdania co do realizacji celów, użycia zasobów itp. Uczestnicy przestają się interesować współdziałaniem a koncentrują się na przedmiocie sporu, swoim oponentom przypisują niezrozumiały upór, nieumiejętność właściwego spojrzenia na problem, czy niezyczliwość. Wzrasta napięcie niezadowolenia i frustracja, nasila się obrona własnego stanowiska, rośnie liczba i „waga” zarzutów wysuwanych pod adresem strony atakowanej, by wzbudzić w niej poczucie winy.
2. Wybuch konfliktu. Eskalacja zarzutów wobec drugiej strony i przeświadczenie o własnej słuszności oddalają zupełnie możliwości porozumienia. W ludziach, którzy są w stanie silnego wzburzenia występuje zjawisko, które można nazywać sytuacją „kropli wody” (prezbrania miarki). W pewnym momencie narastająca frustracja i niezadowolenie powodują wybuch konfliktu. Strony konfliktu (lub jedna ze stron) nasilają agresywne zachowanie. Przejawia się ono między innymi w:
  - narastającej chęci zniszczenia przeciwnika;
  - przekonaniu o słuszności swojej sprawy, jeżeli ktoś wyraża odmienne przekonanie to podejrzewa się go o przekupstwo, chęć zrobienia kariery lub głupotę;

---

<sup>64</sup> A. Matejko, *Ład między współpracującymi ludźmi*, „Przegląd Organizacji” 1991, nr 7, s. 25 – 26.

<sup>65</sup> B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonale*, cyt. wyd., s. 328 – 331.

- dehumanizacja przeciwnika, tj. przeciwnik w konflikcie nie ma takich samych praw jak inni;
  - gotowość do poświęceń i ponoszenia ofiar, aby tylko móc wyjść z konfliktu jako zwycięzca.
3. Przebieg konfliktu. Rozpoczęty konflikt zaczyna żyć własnym życiem. Obie strony nadal przesadnie się krytykują i wyolbrzymiają dzielące je różnice. Często nawet „gubią” przedmiot sporu, gdyż najważniejsze staje się pokonanie przeciwnika. W grupie wykształcają się pewne zachowania, których przebieg może mieć następującą dynamikę:
- Narastająca zwartość. Członkowie grupy w sytuacji konfliktu międzygrupowego zwierają szeregi i odkładają wcześniejsze nieporozumienia.
  - Wysuwanie się przywódców. Gdy konflikt przybiera na sile, rośnie znaczenie tych, którzy najwięcej mogą zrobić dla zwycięstwa grupy. Ci, którzy są agresywni, czy umieją przekonująco wypowiadać się, uzyskują w niej autorytet i władzę.
  - Wypaczenie poglądów. Poglądy członków na własną grupę i grupę przeciwników ulegają zniekształceniu. Uważają się oni za lepszych od przeciwników, gloryfikują własnego przedstawiciela a negują umiejętności przedstawiciela przeciwników. Zwyczajnie przeceniają swoje zalety.
  - Narastanie negatywnych stereotypów. W miarę tego, jak każda strona nasila krytykę pomysłów strony przeciwnej, różnice między stronami postrzega się jako większe niż są w rzeczywistości, różnice zaś wewnątrz grupy – jako mniejsze, niż są w istocie.
  - Wybór silnych przedstawicieli. Do pertraktacji z drugą stroną każda grupa wybiera przedstawicieli, którzy jej zdaniem nie ustąpią pod naciskiem drugiej strony. Każda z grup postrzega swoich przedstawicieli pozytywnie, a przedstawicieli przeciwników – negatywnie.
  - Pojawienie się „ślepych plamek”. Konflikt, zwłaszcza w stadium walki ujemnie wpływa na zdolność pojmowania i dokładnego przemyślenia

wzajemnych stanowisk. Obawa przed przegraną zaślepia obie strony w dostrzeganiu podobieństw w ich propozycjach, które umożliwiłyby dojście do porozumienia. Konflikt w miarę narastania może zaostrzyć się, to, co początkowo było tylko różnicą zdań, może teraz spowodować przejście do walki. W jej trakcie przenosi się różnice zdań na nowe sprawy, które często nie są związane z przyczyną konfliktu.

4. Wynik konfliktu. Wynik konfliktu przynosi zazwyczaj korzyści wygrywającym, tj. umacnia ich pozycję, natomiast pokonani są sfrustrowani i dlatego też bardzo często ich grupy rozpadają się. Bywa też, że dochodzi do wzajemnych oskarżeń, które często nie są związane z przedmiotem sporu. Często też wyciąga się sprawy przeszłe, już stłumione, aby zachęcić dotąd niezaangażowanych w walkę. Zazwyczaj jednak zwycięstwo jednej ze stron, zawarcie ugody, kompromis lub wyczerpanie uczestników bezsensowną walką prowadzi do przejściowej normalizacji. Niekiedy jednak przedmiot sporu nie wygasa i konflikt odradza się; rozpoczyna on swój nowy cykl, generując własną energię.

Każdy konflikt jest jedyny w swoim rodzaju i trudno jest znaleźć uniwersalne rozwiązanie dla wszystkich sytuacji konfliktowych. „Sposób postępowania - podkreśla P. Oleś - zależy nie tylko od przedmiotu sporu, zaangażowanych stron i okoliczności zewnętrznych, ale także od tego, jak zinterpretowana zostanie sytuacja konfliktowa. Konflikt można zinterpretować jako konstruktywny, gdy obie strony mogą coś zyskać, odnieść jakąś korzyść z samego konfliktu, lub jego rozwiązania, albo jako destruktywny, gdy jedna strona wygrywa, a druga przegrywa. Im silniejsze są negatywne emocje, tym większa skłonność do interpretacji konfliktu jako destruktywnego („my albo oni”), a od tego zależy wybór strategii działania”<sup>66</sup>.

Strategia rozwiązywania konfliktów musi być więc różnorodna i wielowarstwowa, podobnie jak sam problem, musi obejmować całe przedsiębiorstwo i poszczególne jego części, zarówno pojedynczych pracowników jak ich zespoły, cele i strategie przedsiębiorstwa, zadania działów i

---

<sup>66</sup> P. Oleś, *Konflikty*, „Problemy” 1991, nr 5, s. 22.

ich problemy. Dla zlikwidowania konfliktu menedżer może stosować różne techniki<sup>67</sup>:



**Unikanie sporu** (wycofywanie się, izolacja, obojętność, ucieczka) ma miejsce wówczas, kiedy w sytuacji napięcia dyskutuje się różnice poglądów, a nie zmierza do konfliktu, bądź gdy obie strony zaangażowane w konflikt są tak sfrustrowane, że jest im już wszystko jedno, bądź też gdy przedmiot sporu stracił na aktualności i znaczeniu do tego stopnia, że można sobie pozwolić na ustąpienie. W wyniku przyjęcia takiej postawy obie strony ponoszą straty.

<sup>67</sup> A. Huczynski, D. Buchanan, *Organizational Behaviour*, Prentice Hall, New York 1991, s. 564 – 566, H.G. Hicks, C.R. Gullett, *Management*, McGraw – Hill, New York 1981, s. 200 – 204.

Rysunek 8.8. Możliwości rozwiązywania konfliktów w organizacji

*Źródło: opracowanie własne.*

**Wygaszenie konfliktu** może nastąpić poprzez załagodzenie dzięki odpowiedniej perswazji i zażądaniu od zwaśnionych stron daleko idących ustępstw albo nawet poświęcenia własnych interesów dla wspólnego dobra i pomyślności organizacji; zatajenie wskutek niereagowania na konflikt w nadziei, że sam się rozwiąże (wygaśnie), zwłaszcza gdy przedmiot sporu jest mało znaczący, bądź gdy strony są zbytnio zmęczone konfliktem, bądź też gdy pojawia się szansa znalezienia korzystnego rozwiązania i zażegnania konfliktu oraz poprzez zdławienie - metodą poleceń administracyjnych (zagrożenie zastosowania odpowiednich sankcji). Wygaszenie konfliktu jest techniką braku zwycięzcy. Nie usuwa ono rozbieżności, nie przynosi korzyści z otwartego omówienia konfliktu, a w przypadku zastosowania techniki zdławienia, w której strony nie mają nawet szansy przedstawienia i poznania swoich stanowisk, tworzy się nowy konflikt między kierownictwem a pracownikami.

**Rozstrzygnięcie sporu** (arbitralne) może nastąpić przez zmuszenie do poddania się jednej ze stron wskutek użycia siły, groźby, nacisku większości lub powstania koalicji, bądź też osądu mediatora (osoby neutralnej przyznającej rację jednej stronie). W tej technice zwycięża jedna strona, niekoniecznie ta, która ma rację. Jest to zazwyczaj strona silniejsza, posiadająca władzę lub wpływ na władzę, która za pomocą nakazu czy decyzji likwiduje konflikt. Wskutek takiego działania konflikt ustaje, ale jego przyczyny nie zostają usunięte, co ma bardzo niekorzystny wpływ na zachowanie pracowników. Strona przegrana bowiem kapituluje

i ustępuje przed siłą władzy, ale to nie oznacza, że wyrzeka się swoich racji i że poddaje się sile autorytetu oponenta. Takie rozwiązanie konfliktu powoduje zazwyczaj rozczarowanie i skryte niezadowolenie „przegranych”, ich wyobcowanie, a nawet nienawiść do władzy, co może prowadzić w konsekwencji do sabotowania pracy, do oporu, spadku zaangażowania w sprawy organizacji, wygaszenia motywacji i regresu kreatywności<sup>68</sup>. Nawet odwołanie się do mediatora nie rozwiązuje konfliktu, nie usuwa rozbieżności, gdyż strona przegrana może swoją porażkę przypisywać niewłaściwej (nieobiektywnej) ocenie mediatora i to mimo jego obiektywizmu i kompetencji<sup>69</sup>.

**Kompromis** powoduje zażegnanie konfliktu a nie jego rozwiązanie. Nie daje on żadnej ze stron zwycięstwa, ani też przegranej. Zwycięzcą jest, jak to często się mówi, tzw. zdrowy rozsądek. Obie strony zaspokajają część swych żądań, z części zaś rezygnują. Rezygnacje te następują dzięki negocjacom prowadzonym przez strony, a lepiej przez osobę trzecią o dużym autorytecie nie zaangażowaną w konflikt (mediacja). Kompromis zmniejsza wrogie nastawienie stron, ale nie gwarantuje, że konflikt ponownie nie wybuchnie, gdyż strony nie rezygnują wcale ze słuszności swoich poglądów i racji. Ich współdziałanie jest z reguły pasywne w myśl zasady: „Marny pokój jest lepszy od dobrej kłótni”. Toteż kompromis prowadzi tylko do zatuszowania sprzeczności, nie zaś do usunięcia rozbieżności interesów i stanowisk, co wcześniej czy później

---

<sup>68</sup> Rozwiązanie narzucone przez zwierzchnika może wywołać niezadowolenie jednej lub obu stron w konflikcie. Pracownicy mogą mieć pretensję wyłącznie do menedżera - autora decyzji. Poza tym mogą nabrać przeświadczenia, że i w przyszłości wszystkie konflikty będzie rozsądzał zwierzchnik, co może pozbawić pracowników zdolności do osiągnięcia kompromisu.

<sup>69</sup> Rola mediatora powinna polegać na kontroli postępowania antagonistów i na stwarzaniu rzeczowej atmosfery oraz niedopuszczaniu do wystąpień przyczyniających się do zaostrzenia konfliktu (nierzeczowa argumentacja, gra słów, ironiczne aluzje itp.). Pracownicy muszą wiedzieć, że mediator (osoba darzona szacunkiem, znająca się na rzeczy i bezstronna) nie jest sędzią oceniającym kto ma rację, lecz doradcą udzielającym fachowej pomocy w samodzielnym wypracowaniu przez strony rozwiązania problemu. Mediator, po wysłuchaniu przeciwstawnych opinii, powinien pokazać możliwe drogi wyjścia i wspólnie poszukać sposobu rozwiązania konfliktu.

spowoduje jeszcze większe problemy wymagające ponownego rozwiązania. Tak więc, kompromis jako rozwiązanie połowiczne jest mało skutecznym środkiem przewycięzania konfliktów. Nadaje się on głównie do zażegnania konfliktów bieżących i to raczej w polityce niż w działalności przedsiębiorstwa.

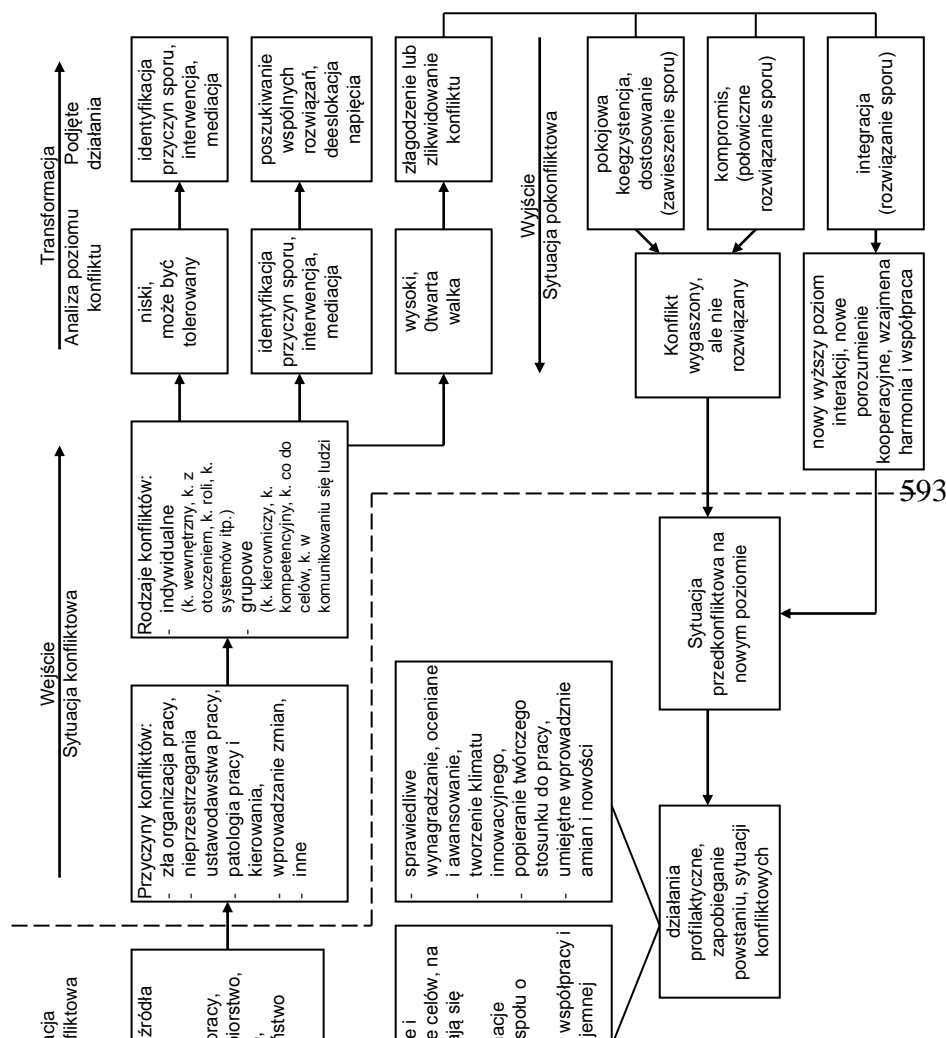
**Integracja** (współdziałanie) jest rozwiązaniem problemu w sposób zadawalający obie strony, a więc techniką, w której zwyciężają obie strony konfliktu. Strony dążą do współpracy mającej na celu zbliżenie punktów widzenia i interesów oraz do zawarcia porozumienia (konsensusu), które umożliwi każdej z nich wpływ na podejmowanie decyzji. Osiągnięte porozumienie nie musi być wcale jednomyślne, ideał jest bowiem zbyt trudny do osiągnięcia. Różnice stanowisk między stronami pozostają, ale są one uważane za opcje, alternatywy, możliwości, poglądy a nie za wiążące i twarde żądania. Różnice te stanowią cenne źródło informacji do definiowania problemów i inspiracji do poszukiwania lepszych rozwiązań, łączących pozytywne elementy stanowisk każdej ze stron. Integracja należy dzisiaj do najefektywniejszych technik rozwiązywania konfliktów. Zapewnia ona rozwiązania perspektywiczne, długookresowe i jest stosowana w zarządzaniu obecnie lansowanym na Zachodzie, tzn. stanowi jakby część strategii zarządzania partycypacyjnego, które cechuje ścisła współpraca kierownictwa i załogi. Jej stosowanie wymaga oczywiście dobrej woli stron, dużo realizmu i cierpliwości oraz demokratycznej dojrzałości w prowadzeniu sporów, polegającej na spokojnym i wyczerpującym przedstawieniu własnych poglądów i rzeczowym porównaniu ich z poglądami przeciwnika (oponenta). Taka konfrontacja poglądów pozwala znaleźć rozwiązanie najkorzystniejsze i dokonać optymalnej strategii działania zależnie od układu czynników określających obecną i przyszłą sytuację organizacji.



W celu najkorzystniejszego zastosowania określonej techniki usuwania konfliktów z życia organizacji menedżer musi przyjąć pewien sposób postępowania umożliwiający mu kontrolę przebiegu konfliktu i sterowanie sytuacją konfliktową. Poglądowo przedstawia to rysunek 8.9.

W procesie tego sterowania można wyróżnić kilka etapów działania menedżera.

1. Identyfikacja przedmiotu sporu (postrzeżenie konfliktu i jego lokalizacji). Idzie tutaj o znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy rzeczywiście jest konflikt, czy narasta on wokół jakiegoś procesu, rezultatu tego procesu, czy obu spraw naraz, czy chodzi o osiągnięcie celu czy sposobu jego zdobycia, czy obie strony zachowują się konfliktowo i czy konflikt zagraża organizacji. Menedżer powinien określić zaistniałą sytuację konfliktową w kategoriach wartości i współzależności poszczególnych zespołów pracowniczych przy wykonywaniu zadań. Powinien się starać ocenić stopień prawdopodobieństwa uznawanych wartości (wartości, cele, orientację zespołów, wzajemne zaufanie itp.) oraz stopień współzależności rozwiązywanych zadań (wpływ pracy jednego zespołu na pracę innego). Jeśli podobieństwo wartości jest małe i mała jest też współzależność przy wykonywaniu zadań, sytuacja konfliktowa nie jest krytyczna i można zaniechać próby jej rozwiązania. Jeśli natomiast podobieństwo wartości jest małe, ale duża jest współzależność zadań konieczna jest szybka interwencja, aby zapobiec eskalacji konfliktu.



Rysunek 8.9. System kierowania sytuacja konfliktową

*Źródło: opracowanie własne.*

2. Rozpoznanie rodzaju konfliktu i przyczyn jego powstania. Charakter konfliktu decyduje o wyborze metody jego rozwiązania i możliwościach znalezienia realistycznej podstawy współpracy zwaśnionych stron. Toteż menedżer powinien poznać dobrze powody konfliktu, a mianowicie, co powoduje sprzeczności interesów i wartości i dlaczego (z jakich powodów) uczestnicy konfliktu dążą do tych a nie innych celów, czy te cele są zbieżne, czy też przeciwstawne do celów organizacji oraz kim są osoby biorące udział w konflikcie. Informacje o rodzaju konfliktu i jego przyczynach może on czerpać z wypowiedzi i rozmów pracowników, zażaleń czy wysłuchania obu stron, najlepiej w bezpośrednim osobistym kontakcie z nimi, gdyż to ogranicza rolę stereotypów i uprzedzeń i pozwala lepiej poznać czynniki wyznaczające postawy pracownicze.

3. Podjęcie próby zażegnania konfliktu (mediacja) zanim się zdąży rozszerzyć i zanim stanowiska ulegną polaryzacji. W tym celu menedżer powinien poprosić obie strony, aby określiły w czym widzą konflikt, na czym polegają różnice między nimi i co je łączy. Powinien zadbać o to, aby strony jasno sprecyzowały przyczyny konfliktu, określiły w nim swój udział i starały się go zlikwidować. Każda ze stron powinna wyraźnie określić co może (musi) zrobić dla rozwiązania konfliktu. Propozycje możliwych wariantów rozwiązań można uzyskać, stosując technikę „burzy mózgów”. Poszukując rozwiązań, należy pomagać stronom w znajdowaniu możliwych wariantów (pokazać inne możliwe warianty) i zgłaszaniu propozycji oraz należy dążyć do znalezienia takiego rozwiązania, które będzie prowadziło do współpracy. W tym etapie należy dążyć do otwartej komunikacji, stwarzać warunki wzajemnego porozumienia się (pomagać w tworzeniu reguł współpracy), poszukiwania wspólnych wartości i wspólnych celów zgodnych z celami organizacji (które należy stronom przypomnieć), a także należy zrezygnować z jakichkolwiek form przymusu. W tym etapie rola menedżera powinna się ograniczać do zapewnienia pomocy stronom w poznaniu problemów i konfrontacji poglądów oraz w opracowaniu obustronnie korzystnych porozumień. Ten etap negocjacji ma często charakter twórczy i w wielu wypadkach wystarcza dla zażegnania, a nawet rozwiązania konfliktu.
4. Poszukiwanie rozwiązania konfliktu. Niekiedy spotkanie stron konfliktu i wyjaśnienie sobie powodów sporu prowadzi do kompromisu bądź konsensusu, a więc do rozwiązania konfliktu. Częściej jednak znalezienie satysfakcjonującego rozwiązania wymaga złożonych zabiegów menedżera i współpracy stron. Zdarza się, że menedżer musi sam rozstrzygnąć spór, bowiem strony nie chcą ze sobą rozmawiać, a apele o rozsądek, upomnienia czy groźby nie odnoszą skutku. Musi on więc sam poszukiwać zadowalającego rozwiązania. Poszukując takiego rozwiązania musi odpowiedzieć sobie na pytanie, czy istnieją rozwiązania zadowalające obie (wszystkie) strony konfliktu, czy jest ktoś, kto musi przegrać, jakie cele są wspólne dla obu stron i w jakim stopniu są one zbieżne z celami organizacji. Musi opracować różne warianty rozwiązań w zależności od stanowiska stron,

zapropnować im ponowne rozmówienie się, wymianę zdań i modyfikację poglądów, a jeśli nie osiągną porozumienia, musi dokonać wyboru rozwiązania, stosując technikę „siły”.

5. Podjęcie decyzji o sposobie rozwiązania konfliktu i zapewnienie mu warunków realizacji. Przed podjęciem konkretnej decyzji menedżer powinien jeszcze raz przeanalizować, na czym w rzeczywistości polega konflikt, jakie stanowisko zajmie każda ze stron sporu, co on sam wniesie konstruktywnego w rozwiązanie tego sporu, czy podjęta decyzja rzeczywiście likwiduje problem i czy nie będzie rozwiązaniem krótkotrwałym i połowicznym, niezadowolającym obie strony. Rozwiązując konflikt powinien się skoncentrować na zasadniczym przedmiocie sporu (określając w miarę precyzyjnie problem sporu) i unikać tzw. pól zastępczych, które bywają wygodne, ale mają charakter paliatywny. Powinien więc unikać rozwiązań pozornych i nie liczyć na samoczynne wygaśnięcie sporu lub doraźne uspokojenie sytuacji, ani też tłumić konfliktu. Konflikt rozwiązany pozornie lub złagodzony odradza się z większą siłą i staje się trudniejszy do rozwiązania, zaś konflikt stłumiony utrudnia postęp i utrwała stan istniejący.

Sposób rozwiązywania konfliktu powinien uwzględniać zarówno aktualne jak i przyszłe interesy stron i ich wzajemnych relacji. Menedżer w każdym przypadku powinien dążyć do osiągnięcia przez strony porozumienia, podkreślając, iż nie chce stosować techniki „siły”, lecz technikę „harmonijnej współpracy”, nie powinien także obciążać winą za konflikt żadnej ze stron, lecz uznać, że „mamy wspólny problem i musimy go razem rozwiązać, bo tego wymaga dobro organizacji”.

Taka technika „harmonijnej współpracy” jest możliwa do stosowania, jeśli menedżer swoją sztukę kierowania opiera na stylu integratywnym, tworząc układ optymalizujący osiągnięcia firm i kierowanego przez siebie zespołu. Jeśli zaś stosuje styl autokratyczny, narzuca sposoby postępowania i poddaje zachowania pracowników nadmiernej kontroli, nie może liczyć na zgodne współdziałanie.

Do powstania konfliktów przyczyniają się zarówno menedżerowie jak i sami pracownicy, albowiem ich przyczynami mogą być z jednej strony: nieudolność przełożonych w kierowaniu ludźmi i organizowaniu pracy, nadużywanie swoich uprawnień, tłumienie krytyki, faworyzowanie wybranych pracowników itp.; z drugiej zaś niewłaściwe zachowanie pracowników (łamanie dyscypliny pracy, lekceważenie obowiązków, nieprzestrzeganie przepisów, niedbalstwo itp.), czy też pewne niekorzystne cechy osobowości (egocentryzm, impulsywność, skłonność do irytacji itp.). Toteż do rozwiązywania konfliktów trzeba podchodzić kompleksowo, biorąc pod uwagę interesy obu stron oraz ich dalsze stosunki. Trzeba stosować różne techniki ich usuwania, wypracowane przez socjologię i psychologię kierownictwa. Techniki te nie są wcale uniwersalne. Nie ma jednej „najlepszej” techniki, którą można by zastosować w każdej sytuacji. Każdy konflikt jest jedyny w swoim rodzaju i wymaga indywidualnego podejścia menedżera. Niemniej są pewne działania, które ułatwiają skuteczne rozwiązywanie konfliktu. Są to zwłaszcza:

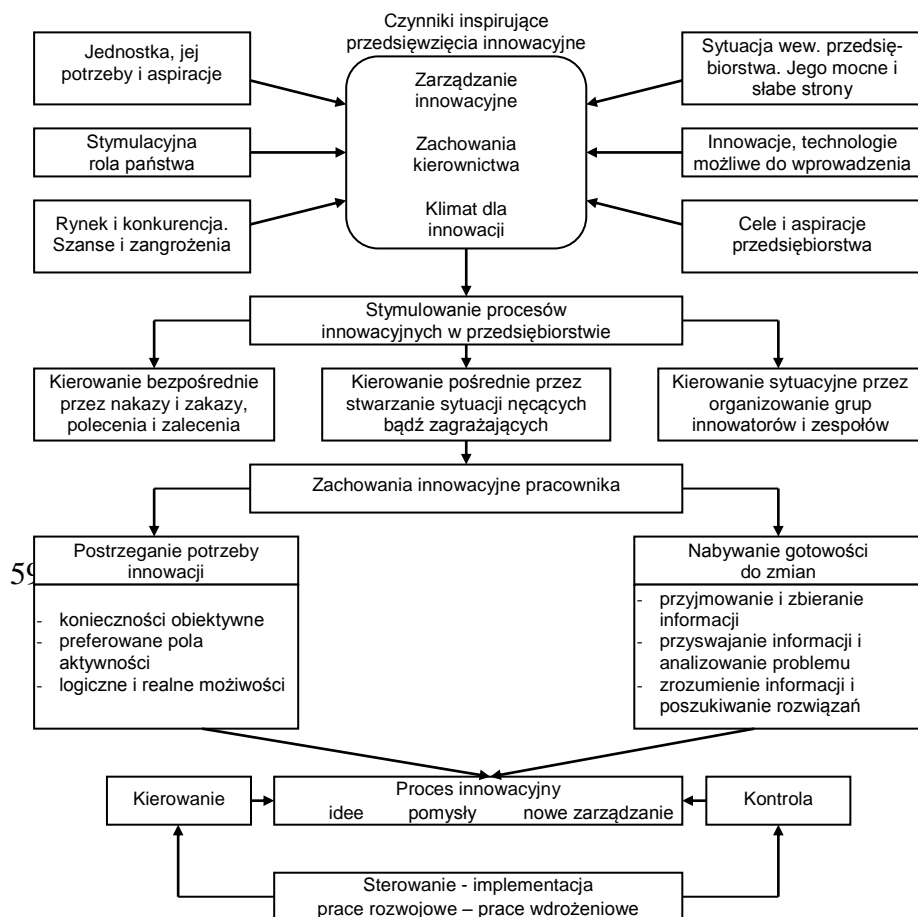
- wyjaśnienie załodze oczekiwań kierownictwa (jasne formułowanie celów);
- analizowanie potrzeb i dążeń pracowników oraz harmonizowanie obu tych nurtów, dzięki wzajemnej wymianie informacji, zapewnieniu otwartości wzajemnych kontaktów i wzajemnego wspomagania opartego na wiarygodności, zrozumieniu i poparciu;
- poznawanie i kształtowanie czynników wyznaczających postawy pracownicze, poszukiwanie wspólnych wartości i wspólnych celów, zachęcanie i wysłuchiwanie bez wyrażania ocen;
- pomaganie w tworzeniu reguł współpracy i współdziałania, usuwanie barier w komunikowaniu się pracowników i ułatwianie konfrontacji poglądów i stanowisk, modelowanie zachowań, delegowanie odpowiedzialności, zwiększanie udziału podwładnych w decyzjach i planowaniu;
- pomaganie w znajdowaniu korzystnych dla obu stron rozwiązań, zgłaszanie propozycji w poszukiwaniu realistycznych form współpracy i wprowadzanie dobrej atmosfery między stronami, opartej na wzajemnym zaufaniu,

szacunku i wolności wypowiedzi oraz sprzyjającej rozwojowi ich kreatywności i innowacyjności.

Współczesne metody zarządzania prezentują całą gamę technik skierowanych na współpracę między ludźmi i rozwiązywanie konfliktów<sup>70</sup>. Najbardziej skuteczną metodą jest, jak się wydaje, innowacyjne zachowanie się menedżera i twórcze kierowanie. Innowacyjne zachowanie oznacza aktywność twórczą poszukiwanie nowych często niekonwencjonalnych rozwiązań, zdolność do aktywizacji innych ludzi i pobudzania ich do działania. Schemat takiego zachowania prezentuje rysunek 8.10.

Twórcze kierowanie natomiast oznacza popieranie nowatorstwa, skłanianie współpracowników do wysuwania i dyskusowania pomysłów oraz współdziałanie w rozwiązywaniu problemów i poszukiwania optymalnych decyzji, a także stymulowanie tworzenia i wdrażania innowacji. Jego podstawą jest kształcenie umiejętności uczenia się kierowania, a zasadniczym elementem składowym tej umiejętności - samodoskonalenie menedżera.

Twórcze kierowanie powinno tworzyć nastawienie na osiągnięcia, rozładowywać napięcia i zachęcać do porozumienia, do nowych pomysłów i prób, a więc tworzyć dobrą atmosferę współpracy i działania.



Rysunek 8.10. Innowacyjne zachowania się w organizacji jako funkcja osobowości i sytuacji.

*Źródło: opracowanie własne.*

Takie kierowanie jest naturalnie procesem trudnym, wymagającym od menedżera dużych umiejętności i odpowiedniej inteligencji emocjonalnej<sup>71</sup>. Staje się ono jednak łatwiejsze, gdy menedżer odchodzi od administrowania na rzecz metamorfozy firmy w uczącą się organizację, w której wiedza staje się dobrem dostępnym dla wszystkich, a menedżer pobudza zdolność do uczenia się i tworzy korzystne do tego warunki. Zmiany w kierunku uczącego się przedsiębiorstwa oznaczają ciągłą wymianę informacji, poszerzanie uprawnień i zachęcanie każdego pracownika do współuczestnictwa. Oznaczają one też wytwarzanie takiej kultury wzajemnego zaufania, w której można w dużej mierze powierzać pracownikowi nadzór nad wykonywanymi zadaniami i zwiększać poczucie pewności oraz skłonność do akceptowania nowej, nieznanej sytuacji, jaką generuje wprowadzana zmiana.

Uczenie się organizacji zwiększa znakomicie gotowość do zmian i pozwala pracownikom skoncentrować się na zmianach i na przyszłości.

---

<sup>70</sup> Por. E. Masłyk – Musiał, *Spółczeństwo i organizacja*, UMCS, Lublin, 1996, s. 139 – 146.

<sup>71</sup> Por. D. Goleman, *Skuteczność różnych stylów zarządzania*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 6, s. 7.

### **3. Stresy związane ze zmianami**

Zmiany powodują wzrost nacisków na poszczególne jednostki i nieprzyjemne napięcia emocjonalne wynikające z działania negatywnych bodźców i zagrażających wydarzeń. Tworzą one tzw. trudne sytuacje, które powodują nadmiar napięć, zakłócają normalny rytm pracy, wyczerpują jednostkę i przeszkadzają jej w normalnym funkcjonowaniu. Wskutek tego reaguje ona stanem osłabienia emocjonalnego oraz spadkiem osiągniętych wyników. Te różne zaburzenia określa się mianem stresu. Wywołuje on różne dysfunkcje wewnętrzne i prowadzi do przyjmowania rozwiązań nie właściwych w stosunku do wymagań sytuacji pracy.

Stres występuje naturalnie na wszystkich szczeblach organizacji i w różnorodnych sytuacjach. Jest mało prawdopodobne aby udało się go uniknąć w pracy zawodowej, tak jak nie jest możliwe jego wyeliminowanie w codziennym życiu ludzi.

Stanowi on nieswoistą reakcję organizmu na wszelkie stawiane mu „żądania”, tzw. reakcję psychofizjologiczną przystosowującą organizm na sytuację niekorzystną, wymagającą od niego wzmożonego wysiłku, intensyfikacji zachowania, napięcia oraz stanu pełnej mobilizacji<sup>72</sup>. Gdy rozbieżności te są duże i ich redukcja przekracza możliwości człowieka rodzi się rozczarowanie, lęk, panika. Powstaje stres szkodliwy (distress), ludzie zaczynają rezygnować z racjonalnych poczynań, obniżają swoje aspiracje, a nie mogąc osiągnąć ważnego celu uznają w końcu, że cel ten nie ma dla nich większego znaczenia. Nie osiągają więc powodzenia, a niepowodzenia powodują niechęć do innych ludzi, wrogość, stałe napięcie niszczące zdrowie i siły. Niekiedy też niepowodzenia prowadzą do regresji przejawiającej się w obniżeniu funkcji intelektualnych i sprawności wykonywania czynności, a także zaburzeń w sferze życia emocjonalnego i postaw społecznych człowieka.

Stresowi podlegają wszyscy bez względu na zajmowane stanowiska i spełniane role społeczne, a więc zarówno kierowni jak i kierownicy. Stąd też

---

<sup>72</sup> Por. H. Selye, *Stres okiełznany*, PIW, Warszawa 1977, s. 25 – 27.



wyróżnia się stres pracowniczy i stres menedżerski. Przyczyny tych stresów są oczywiście różne. Mogą nimi być: reorganizacja firmy, rosnące wymagania, przejmowanie większej odpowiedzialności, konieczność podnoszenia wydajności, konieczność dostosowywania się do częstych zmian itp. Taki stres powodowany przez intensywny wysiłek, ale przy świadomości, że firma ma dobrą sytuację, że pracownik ma w niej dobre perspektywy i nie musi się obawiać, że utraci pracę, czy część swoich zarobków, jest zupełnie innym stresem niż stres wynikający ze złej sytuacji przedsiębiorstwa, z braku perspektyw czy braku poczucia stabilizacji, czy też z niepewności co do zachowania pracy. Jest to z pewnością stres mniej obciążający, a w wielu przypadkach oznacza on „pozytywne napięcie” i utrwalanie „twardości psychologicznej” (hardiness), a więc wzmocnianie zaangażowania w pracę i inne formy aktywności, szczególnie zaś wówczas, gdy pracownicy postrzegają zmianę jako coś ekscytującego i ciekawego niż jako wydarzenia zagrażające<sup>73</sup>.

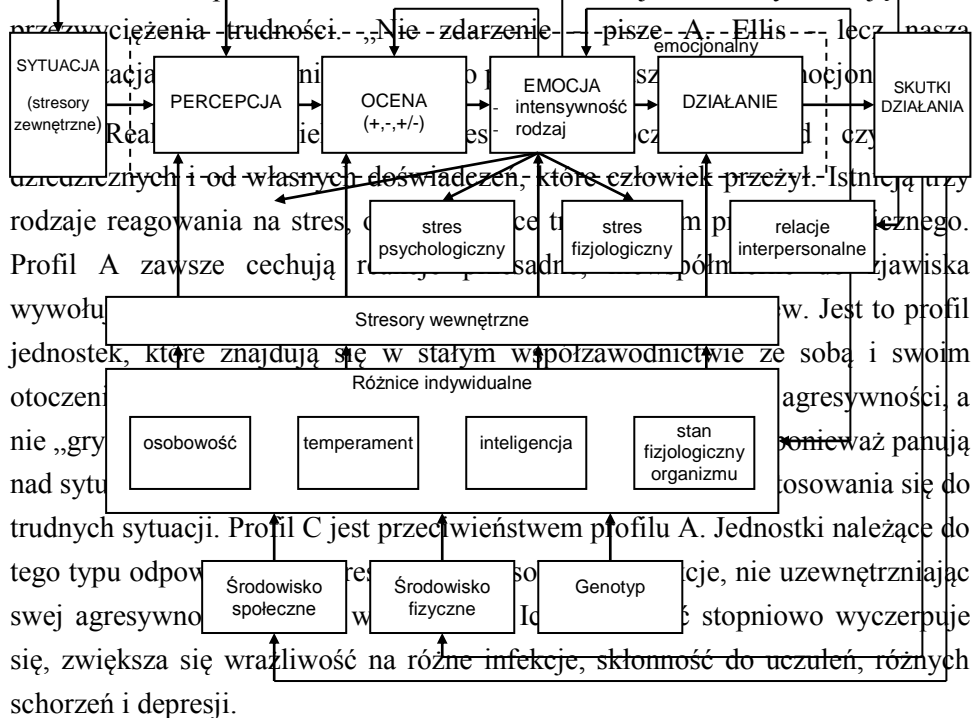
Największy stres przeżywają ludzie zatrudnieni w przedsiębiorstwach, które zaczynają działać w nowy sposób. Typowym przykładem są przedsiębiorstwa państwowe przechodzące proces prywatyzacji. Przystawienie się na działania oparte na logice rynkowej, spłaszczanie organizacji i wyszczuplanie administracji oznacza dla wielu ludzi głęboki wstrząs. Pracownicy takich firm angażują się mocno w obronę zdobytych już pozycji, żyją w dużym napięciu i niepewności.

Menedżerowie muszą mieć świadomość przeżywanych przez pracowników obaw i trudności, umieć prowadzić wewnętrzne negocjacje i kształtować postawy potrzebne przedsiębiorstwu. Muszą umieć panować nie tylko nad własnymi stresami, ale i pomagać swoim współpracownikom w przewyciężaniu ich stresów, nie zawsze w pełni uzasadnionych, choćby wskutek braku rzetelnej informacji. Dzięki osiągnięciom psychologii i nauk o zarządzaniu nie są oni wcale w tym działaniu bezradni.

---

<sup>73</sup> D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002, s. 431.

Stres występuje wtedy, gdy jednostka uzna relację (interakcję) zachodzącą między nią a środowiskiem za zagrażającą. Dla generowania stresu ważne jest więc nie to, co się zdarza, lecz jak dane zdarzenie odbierają ludzie, jak sami oceniają zewnętrzne wymagania jako przewyższające ich możliwości, a oferowane im przez środowisko wzmocnienia jako niewystarczające do



W praktyce stres (organizacyjny) wiąże się najczęściej z brakiem wzajemnego dostosowania pomiędzy pracownikiem a jego środowiskiem pracy. Model tego stresu prezentuje rysunek 8.11.

<sup>74</sup> Cyt. wg. G. S. Everly, R. Rosenfeld, *Stres - przyczyny, terapia i autoterapia*, PWN, Warszawa 1992, s. 90.

Rysunek 8.11. Model stresu w organizacji

Źródło: J. Brzeziński, *Metodologiczne i etetyczne aspekty badań nad stresem*, „Ergonomia” 1995, nr 2, s. 192.

Stres (distress) jest procesem destrukcyjnym, powodującym dezorganizację funkcjonowania człowieka i sprawności jego działania. Stanowi on częstą przyczynę zaburzeń i chorób psychosomatycznych, braku satysfakcji z pracy i życia, znudzenia, zdenerwowania, depresji, niskiego poczucia własnej wartości, wyobcowania, napięcia i wyczerpania emocjonalnego, a nawet wcześniejszego odchodzenia na emeryturę<sup>75</sup>. Stres trwałe: psychiczny i fizyczny (taki powoduje na przykład monotonna praca oraz hałas maszyn i urządzeń) może być nawet bezpośrednią lub pośrednią przyczyną strajków, wandalizmu, awantur ulicznych, marnotrawstwa, kradzieży i częstych nieobecności w pracy.

Wielu ludzi uświadamia sobie negatywny wpływ stresu na psychikę i organizm dopiero wtedy, gdy pojawiają się wyraźne objawy chorobowe (np. rozpamiętywanie, osłabienie pamięci, rozdrażnienie emocjonalne, bóle żołądka, skurcze mięśni, zawroty głowy, zaburzenia percepcji).

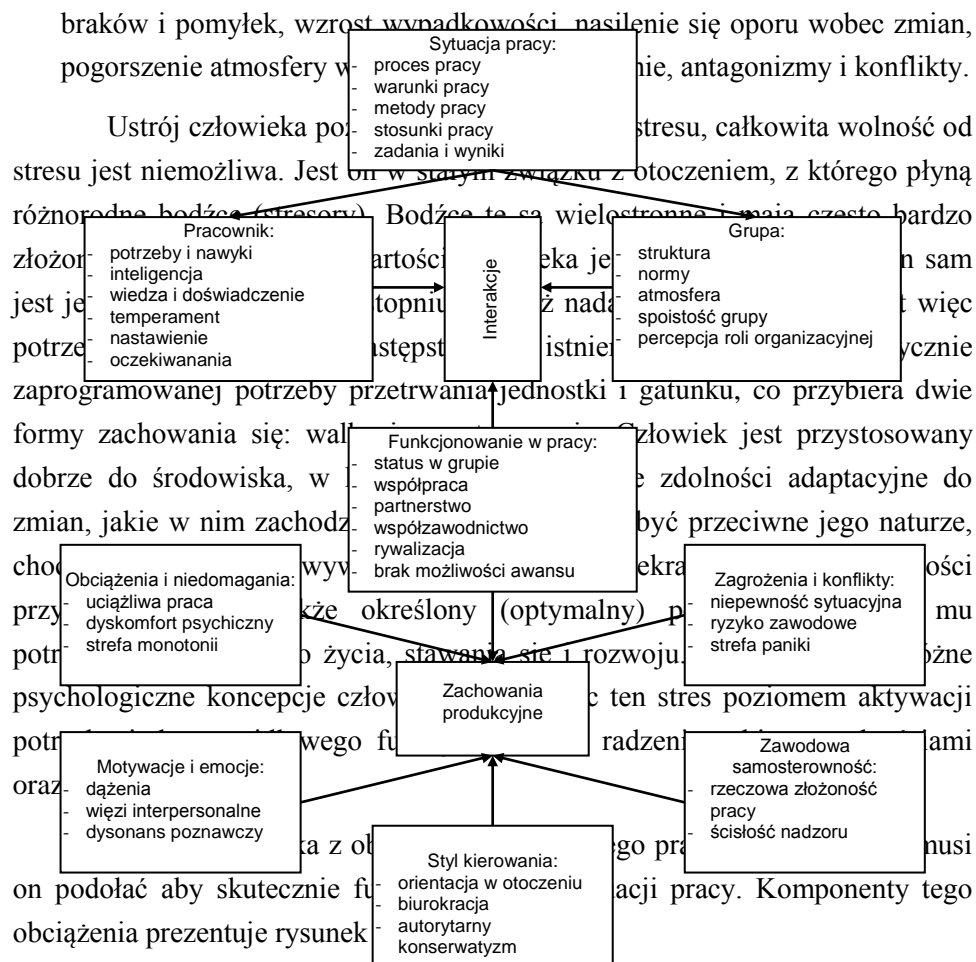
---

<sup>75</sup> Por. tamże, s. 50 - 67.

Objawy stresu są różnorodne i zazwyczaj występują łącznie, zależnie od tego, jak człowiek reaguje na zaistniałą sytuację stresową (np. dezorganizujący lęk, regresja, destrukcyjna agresja i inne).

Objawy (symptomy) te są następujące:

- fizjologiczne: wzrost ciśnienia krwi, zwiększenie glukozy we krwi, zaburzenia rytmu i przyspieszenie akcji serca, choroby serca, częste bóle i zawroty głowy, bezsenność, nadmierna pobudliwość, owrzodzenia i zaburzenia żołądkowe, nadmierne pocenie się, suchość w ustach, chwilowy brak tchu, osłabiona odporność na przeziębienia i grypy (infekcje wirusowe), bóle krzyża;
- psychiczne: stany lękowe, niepokój, depresja i euforie wywołane drobiazgami (reakcje nieproporcjonalne do zaistniałego bodźca), rozdrażnienie, zacierzewienie, nietolerancja, agresywność, wybuchowość, apodyktyczność, słabe poczucie godności własnej, brak poczucia sensu własnych działań, obniżenie motywacji działania, apatia, niechęć do życia;
- percepcyjne: niezdolność koncentracji lub podejmowania decyzji, trudność kojarzenia, rozumowania, ograniczenie szybkości i jasności myślenia, utrudnienie oceny właściwej sytuacji, nadmierna wrażliwość na krytykę, nieradzenie sobie często z rutynowymi czynnościami, „błądzenie myślami”, popadanie w stany bierności, ośpienia, obojętność na zachodzące zmiany w otoczeniu;
- behawioralne: skłonność do powodowania wypadków, zły wygląd, senność i ospałość (w dzień), bezsenność (w nocy), gwałtowne reakcje, podatność na irytację (wybuchy emocjonalne), unikanie szczerości, brak lub nadmiar apetytu (spadek lub gwałtowny przyrost wagi), nadużywanie leków, alkoholu i tytoniu a nawet sięganie po narkotyki, ograniczenie życia towarzyskiego i rozrywek, zaniedbywanie obowiązków, brak zainteresowania życiem zakładu, podatność na choroby („ucieczka w chorobę”);
- organizacyjne: absencja i fluktuacja, spadek wydajności i jakości pracy, spadek dyscypliny (spóźnienia i lekceważenie obowiązków), wzrost liczby



<sup>76</sup> Zob. Cz. Szmidt, *Stres a zarządzanie*, „Ergonomia” 1995, nr 2, s. 259 - 264.

<sup>77</sup> Por. J. Koziński, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, PIW, Warszawa 1980, s. 232 - 241.

Rysunek 8.12. Obciążenie psychiczne wynikające z interakcji osobowych w organizacji

*Źródło: opracowanie własne.*

Obciążenie psychiczne, pozwalające funkcjonować na normalnym dla danego pracownika poziomie bodźców, nie przekraczających jego możliwości przystosowawczych, jest korzystne, gdyż pewna dawka stresu jest potrzebna, aby dobrze funkcjonować. Gorzej jest jeśli praca nie wyzwala bodźców (nudna, nie interesująca, uciążliwa, bezbarwna), gdyż może wówczas dojść do tzw. astenii (gr. *astheneia* - brak sił) oznaczającej „zmęczenie wskutek braku bodźców”.

Wiele stresów i to zazwyczaj trwałych i nadmiernych przekracza swoje poziomy optymalne, możliwości adaptacyjne ludzi, czyli procesy radzenia sobie z trudnymi sytuacjami. Wpływa na to siła i natężenie występowania różnych niekorzystnych czynników zwanych stresorami. Na ogół wyróżnia się pięć takich grup czynników:

- organizacyjne, związane z wykonywaniem pracy, pełnieniem określonych ról w organizacji, przebywaniem i współpracą z konkretnymi ludźmi, organizacją pracy, podziałem kompetencji, procesem decyzyjnym, formami i metodami zarządzania, brakiem możliwości awansu, niepewną przyszłością przedsiębiorstwa, konfliktem ról, tempem i zakresem wprowadzania zmian itp.;
- środowiskowe, związane z szeroko pojmowaną sytuacją pracy (praca i warunki jej wykonywania mające wpływ na jej wykonawcę), takie jak: przeciążenie pracą, uciążliwość dojazdów do pracy, niekorzystny stosunek do pracy czy zawodu (praca nie odpowiada zamiłowaniem, konieczność kompromisów dla zachowania pracy, obawa przed utratą pracy), niekorzystne stosunki w pracy (z przełożonymi, współpracownikami, podwładnymi), uciążliwe warunki środowiska pracy, niekorzystny czas pracy (nocna zmiana), niskie wynagrodzenie w stosunku do wkładanego wysiłku itp.;
- społeczno - polityczne - wynikające z sytuacji społecznej i gospodarczej kraju oraz wydarzeń politycznych i zmian zachodzących w otoczeniu, takie jak: zamachy, atmosfera napięcia i zagrożenia, terroryzm, zanieczyszczenie środowiska, niepewność co do przyszłości (tzw. szok przyszłości), brak nadziei na poprawę swojej sytuacji materialnej, spadek poziomu życia, chaos gospodarczy, częste zmiany cen, brak poczucia stabilizacji, nieudolność władzy, afery gospodarcze, przywileje, uznaniowość prawa, partykularyzm, nepotyzm itp.;
- rodzinne - związane z życiem rodzinnym i jego organizacją, takie jak: kłopoty finansowe, konflikt pokoleń, problemy małżeńskie, rozwody, zgony krewnych (lub przyjaciół), powiększenie stanu rodziny, aspiracje, ambicje i dążenia członków rodziny, zakłócenia w tradycyjnym podziale ról w rodzinie, obniżenie statusu materialnego rodziny, pesymizm w ocenie jej przyszłości itp.;
- egocentryczne - wyrażające się w ambitnym traktowaniu siebie i swoich możliwości; wewnętrzna presja, potrzeba władzy, potrzeba imponowania

otoczeniu, nadwrażliwość na symbole szacunku dla zajmowanego stanowiska, mała odporność psychiczna, niski poziom moralny, niekompetencja, stronnictwo, obawa o utratę prestiżu, strach przed „zaćmieniem”, proces starzenia się i kurczące się w związku z tym możliwości witalne i intelektualne. Czynniki egocentryczne nasilają się, gdy jednostka nie ma jasno określonych celów, a także wówczas, gdy kieruje się ona motywacją braku. Wtedy zaczyna się obawiać otoczenia, gdyż zawsze istnieje możliwość, iż ono ją zawiedzie lub rozczaruje. W pogoni za karierą i dobrobytem liczą się tylko jej własne potrzeby i interesy. Inni ludzie to dla niej przeważnie konkurenci, rywale lub osoby traktowane wyłącznie w sposób instrumentalny, uwzględniający jedynie kryterium oceny: czy i w jakim stopniu ułatwiają oni i pomagają w robieniu kariery i urzeczywistnianiu własnych (egoistycznych) aspiracji.

Wiele przyczyn stresu tkwi w środowisku pracy: charakterze i treści pracy, warunkach jej wydatkowania, interakcjach społecznych, strukturze organizacyjnej oraz formach i metodach zarządzania. Są to tzw. stresy w pracy<sup>78</sup>. Narażeni są na nie zarówno szeregowi pracownicy jak i kadra menedżerska. Stresy odczuwane przez pracowników (stres zawodowy) są najczęściej wywoływane przez takie czynniki, jak: zła organizacja pracy, monotonia czynności i rutynizacja zachowań, ścisłość nadzoru, niska płaca, brak wyraźnego określenia zakresu obowiązków, poczucie braku kontroli nad sposobem, w jaki wykonywana jest praca i nad czasem przeznaczonym do jej wykonania (brak tzw. pracy samosterownej)<sup>79</sup>, poczucie zagrożenia, bezradności, małej skuteczności własnej, niepewności jutra, brak oparcia w grupie, złe stosunki międzyludzkie, itp. Bezpośrednią przyczyną bądź źródłem pogłębiającym stres są takie czynniki, jak: hałas, nadmiernie wysokie lub niskie temperatury, zanieczyszczenia toksyczne i pyłowe, stałe poczucie zagrożenia (niski stopień bezpieczeństwa pracy), niedostosowanie urządzeń mechanicznych do potrzeb

---

<sup>78</sup> Por. M. Łoboda, *Czynniki stresogenne w organizacji*, w: *Stres w pracy zawodowej, praca zbiorowa pod red. A. Bieli, KUL, Lublin 1990, s. 72.*

<sup>79</sup> *Praca samosterowna to taka praca, która angażuje inicjatywę, intelekt i niezależną ocenę samego jej wykonawcy, a więc pozbawiona ścisłej kontroli, nadzoru i rutynizacji, wzbogacona o*



pracowników, praca zmianowa, ograniczenia czasowe, monotonia pracy<sup>80</sup>. Dość często przyczyną stresu stają się różne zmiany w systemie pracy wprowadzane przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Zmiany te wywołują tzw. stres innowacyjny. Oznacza on stan ogólnej mobilizacji sił psychicznych będący reakcją na nowe sytuacje i mogący - przy większej gwałtowności zmian - prowadzić człowieka do wyczerpania i chorób psychosomatycznych, a nawet głębokiej frustracji.

Stresy odczuwane przez kadrę kierowniczą (stres menedżerski - stress management), są na ogół związane z różnymi przeszkodami w spełnianiu podstawowych funkcji kierowniczych i realizowaniu siebie poprzez kierowanie (por. rysunek 8.13). Trudności te to głównie: skomplikowany proces podejmowania decyzji, wymagający częstych konsultacji i uzgodnień, uzależniony od różnych powiązań nieformalnych wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, rosnące wymagania w zakresie odpowiedzialności i jakości pracy, niestabilne reguły prawnego - ekonomicznego funkcjonowania przedsiębiorstwa, obawa o utratę stanowiska, brak jasnych i jednoznacznych kryteriów oceny pracy kierowniczej i awansowania, odczuwana deprywacja warunków życia, występowanie sytuacji konfliktowych, niemożność zaspokojenia potrzeb i oczekiwań pracowników, czy trudności w rozwijaniu własnych uzdolnień wskutek niekompetencji zwierzchnika, trudności w pozyskiwaniu informacji, presja czasu itp.<sup>81</sup>.

Te i inne czynniki powodują, że nasi menedżerowie znajdują się w ciągłym stanie silnego napięcia emocjonalnego. Wielu z nich nie wytrzymuje tego napięcia i zmienia pracę na bardziej spokojną, niezależną i mniej

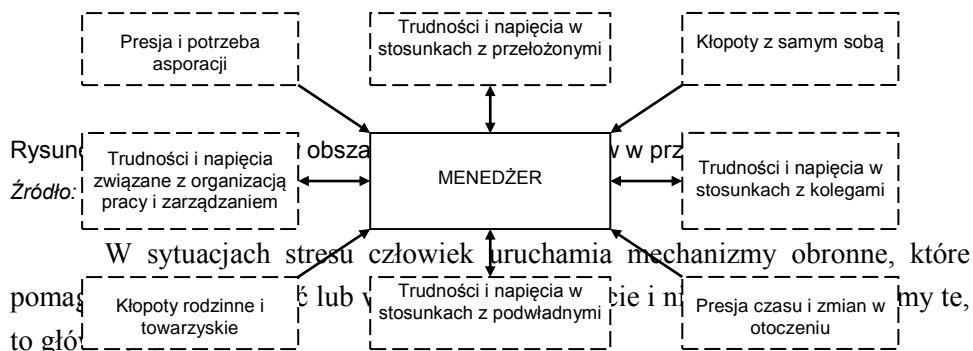
---

*wartości intelektualne i funkcje autonomiczne (Zob. M. L. Kohn, C. Schooler, Praca a osobowość .PWN, Warszawa 1986, s. 129.).*

<sup>80</sup> *Stres wynikający z dyskomfortu środowiska (stres środowiskowy) może prowadzić nawet do poważnych zakłóceń w przebiegu procesów psychofizjologicznych, takich jak: zmniejszona sprawność receptorów, zmniejszona sprawność umysłowa, obniżenie sprawności psychomotorycznej, niekorzystne zmiany w stanie emocjonalnym i spadek motywacji do pracy (Zob. K. Galubińska, Środowisko pracy a sprawność psychofizyczna PZWL, Warszawa 1976, s. 39 - 40).*

<sup>81</sup> *M. Cenin, Stres menedżerski i jego zwalczanie, w: Psychologia sukcesu, praca zbiorowa pod red. S. Witkowskiego, PWN, Warszawa 1994, s. 146 - 151; tenże, Stres a psychospołeczne wymagania roli menedżera, w: Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1996, s. 165 - 176.*

odpowiedzialną, bądź wykonywaną na tzw. własny rachunek (spółki, prywatny interes itp.). Pozostali natomiast dochodzą do własnej strategii przetrwania, która polega na stałej samoregulacji po stresie.



- substytucja: podstawianie celów zastępczych w miejsce nieakceptowanych lub niemożliwych do osiągnięcia, uznanie, że cel trudny do osiągnięcia nie ma dla zestresowanego człowieka większego znaczenia;
- racjonalizacja: wynajdowanie logicznych powodów lub pozornie wiarygodnych usprawiedliwień dla dokonanych czynów, usprawiedliwianie swoich nieracjonalnych zachowań, wygłaszanie sądów czy opinii i wartości podających motywy racjonalne, dostosowanie własnego pojmowania tego, co jest pożądane do tego, co jest możliwe;

<sup>82</sup> S. Tokarski, *Kierowanie ludźmi*, Wydawnictwo „Miscellanea”, Koszalin 1998, s. 82 - 97. Człowiek może ponadto uruchomić takie mechanizmy obronne jak: represja (wyparcie się, zupełna rezygnacja z realizacji celu), regresja (powrót do wcześniejszych sposobów zachowania, gdy później nabyte zostały zablokowane przez zdarzenia frustrujące), marzenie na jawie (w marzeniach jednostka łatwo osiąga cele, które w rzeczywistości są niemożliwe) oraz izolacja i ucieczka (z zakładu pracy czy od problemu w świat marzeń i iluzji itp.). Por. M. Holstein - Beck, *Konflikty*, PWE, Warszawa 1983, s. 79 - 84.

- projekcja: przypisywanie własnych słabości i błędów innym, obarczanie innych winą za własne niepowodzenia. Człowiek broni się przed przyznaniem się nawet przed samym sobą do niepożądanych (niemądrych) cech właściwości czy zachowań i w celu poprawy swego samopoczucia, przerzuca (rzutuje, projektuje) na inne osoby swoje myśli, intencje i nastawienia. Projekcja łagodzi napięcie, znosi a przynajmniej redukuje odczuwany niepokój wewnętrzny.

Te mechanizmy obronne nie wystarczają, aby zapewnić sobie wewnętrzny spokój i uwolnienie się od lęku. Istnieją jednak metody opanowania gniewu czy irytacji, które nie niszczą zdrowia człowieka ani jego kariery, a pomagają mu realizować wyznaczone cele i zadania.

Metody te można podzielić na dwie grupy, tj. dotyczące zapobiegania powstawaniu stresów i dotyczące przezwycięzania stresów.

Pierwszy obszar działań to usuwanie, bądź osłabianie źródeł generujących stresy (dystresy) i tworzenie warunków zapobiegających ich powstawaniu, a więc obszar działań profilaktycznych. Takie działania powinno prowadzić przede wszystkim przedsiębiorstwo, gdyż właśnie ono jest źródłem większości stresów i to stresów zawodowych o wielostronnym zagrożeniu, dużej intensywności i długim czasie trwania (np. konflikt roli, przeciążenie roli, konflikty z przełożonymi, zagrożenie zdrowia z powodu złych warunków pracy, blokowanie awansu, niewłaściwe wprowadzanie zmian itp.). Te działania są oczywiście bardzo złożone i wielostronne. Ich uświadomienie sobie przez kierowników może wywołać u nich poważny stres kierowniczy. Nie mogą oni i nie wolno im jednak nie zauważać u swoich podwładnych zjawisk stresowych i nie eliminować czynników stresotwórczych, których efektem są ich różnorodne choroby i zaburzenia w zachowaniu. Muszą oni i powinni podejmować odpowiednie środki zaradcze i skuteczne działania zmierzające do powstania zdrowego i efektywnego środowiska pracy i atmosfery pracy wywołującej stres stymulujący (twórcze kierowanie). Zadaniem kierownika jest bowiem zwracanie uwagi na opinie i problemy związane z pracą podwładnych, rozpoznawanie i badanie przyczyn wywołujących stresy i wyrobienie sobie całościowego poglądu

na występujące problemy, aby móc pomagać podwładnym w urzeczywistnianiu ich osobistych celów, popierać i bronić ich zawodowych interesów oraz wykorzystać zwiększone dzięki temu ich zaangażowanie dla podniesienia efektywności kierowania (por. tabela 8.5.).

Tabela 8.5. Role i umiejętności menedżera

Współczesny menedżer powinien:		
Spełniać role (być)	Posiadać umiejętności (umieć)	Podejmować działania (czynić)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- inicjatora i opiekuna wytyczonych zadań oraz strażnika właściwej ich realizacji,</li> <li>- obrońcy interesów przedsiębiorstwa (grupy pracowniczej) na zewnątrz,</li> <li>- reprezentanta przedsiębiorstwa wobec osób z zewnątrz (polityków, grup konsumenckich), czy też reprezentanta grupy w kontaktach z innymi i ogólnie z zakładem,</li> <li>- wzorca osobowego, człowieka umiającego sobie radzić w każdej sytuacji,</li> <li>- przywódcy wykazującego zrozumienie dla podwładnych i otwartego na wszelkie pomysły i poglądy oraz skupiającego podwładnych wokół siebie,</li> <li>- partnera w pracy zespołowej pobudzającego współpracowników w poszukiwaniu optymalnych decyzji,</li> <li>- kierownika dokonującego podziału pracy, kontrolującego działania i dokonującego sprawiedliwego nagradzania i awansowania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- określania celów dokładnych, wymiernych i osiągalnych, formułowania ich wyczerpująco i realnie,</li> <li>- kierowania ludźmi na zasadzie: wymagania, wspomaganie i wiązania,</li> <li>- utrzymywania kontaktów ze współpracownikami, bycia otwartym i przyjmowania otwartości,</li> <li>- delegowania uprawnień, powierzania pracownikom prawa do podejmowania decyzji i rozliczania ich z osiągniętych wyników,</li> <li>- ustalania norm wydajności i motywowania podwładnych do lepszej pracy,</li> <li>- przekazywania informacji podwładnym i organizowania przepływu informacji między nimi,</li> <li>- obmyślenia i przygotowywania usprawnień oraz pobudzania pracowników do dyskusowania pomysłów i współdziałania w poszukiwaniu optymalnych decyzji,</li> <li>- dokonywania oceny sprawności pracowników i powodowania jej doskonalenia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zwiększające uprawnienia i odpowiedzialność pracowników za efekty ich pracy, czyniące pracę bardziej samostereowną tzn. angażującą intelekt, inwencję i niezależną oceną jej wykonawcy,</li> <li>- pozwalające optymalnie wykorzystać kwalifikacje pracowników i ich uzdolnienia dzięki stwarzaniu takiego systemu wynagrodzeń, który by sprzyjał wzmocnieniu motywacji osiągnięć,</li> <li>- dostosowujące system doskonalenia pracowników i awansów do rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstwa i pracowników,</li> <li>- tworzące struktury organizacyjne oraz klimat psychospołeczny premiujący nowatorów i promujący innowacje,</li> <li>- stymulujące niezależność w myśleniu i działaniu poszerzające procesy partycypacji i zakresy odpowiedzialności oraz ułatwiające organizowanie pracy zespołowej,</li> <li>- pobudzające inwencję i inicjatywę pracowników w rozwiązywaniu problemów firmy</li> </ul>

*Źródło: opracowanie własne.*

Oczywiście skuteczne spełnianie takiej roli jest trudne i wymaga aktywnego kierowania, a nie oczekiwania na to, co przyniesie sytuacja. Aktywne kierowanie to dostosowywanie się do zachodzących zmian, potrzeb i wymagań, a nawet ich przewidywanie i odpowiednie się do nich przygotowanie. Kierownik zmuszony jest zazwyczaj do odgrywania w swoim przedsiębiorstwie wielu ról jednocześnie. Jest to wywołane różnymi, często sprzecznymi oczekiwaniami ze

strony osób pozostających z nim w relacjach służbowych. Różnice oczekiwań jego przełożonych i podwładnych prowadzą do niekiedy nawet poważnego konfliktu ról, a więc i narażają go na poważne stresy. Jego osobisty stres nie może go jednak pozbawić zdolności do pobudzania aktywności pracowników, stwarzania im dobrych warunków pracy i prowadzenia ich ku zamierzonym celom. W każdej sytuacji musi on podejmować działania antystresowe. Działania te, to zwłaszcza:

- właściwe konstruowanie poszczególnych ról organizacyjno - zawodowych, aby nie dochodziło do konfliktu ról, do jej wieloznaczności i przeciążenia. Konieczne jest zachowanie równowagi między zakresem obowiązków i odpowiedzialności a zakresem uprawnień właściwych dla danego stanowiska, niedopuszczanie do powstawania sytuacji konfliktu ról (realizowanie wzajemnie sprzecznych wymagań) i nadmiernych obciążeń wynikających z ról, tzn. przekraczających faktyczne możliwości pracownika;
- doskonalenie organizacji pracy, eliminowanie spiętrzeń robót w pewnych okresach i nierytmicznego przebiegu produkcji, zapewnienie właściwych sprzężeń między poszczególnymi stanowiskami pracy, harmonizowanie działań podstawowych i pomocniczych, spłaszczanie struktur organizacyjnych i ich doskonalenie z punktu widzenia optymalizacji procesu pracy, zapewnienie ładu i porządku na stanowiskach pracy i w zakładzie, uściślanie zasad współdziałania i kompetencji, organizowanie kół jakości i zespołów samodzielnych (tzw. rodziny organizacyjne) realizujących własne zadania w ramach wspólnych celów przedsiębiorstwa; rozszerzanie i wzbogacanie treści oraz zakresu pracy o wartości intelektualne i funkcje autonomiczne, organizowanie przerw rekreacyjnych w pracy, poszerzanie suwerenności czasowej pracowników w wykonywaniu pracy;
- rozszerzanie zakresu czynności i odpowiedzialności pracowników, dążenie do ich usamodzielnienia się w procesach pracy i uwolnienia od upokarzających form ścisłego nadzoru i szczegółowej kontroli na rzecz poszerzenia pola dla inwencji, przedsiębiorczości i samokontroli, dążenie do

pobudzania inwencji i rozwoju osobowości pracowników i do wspólnego wysuwania i dyskusowania pomysłów oraz wspólnego rozwiązywania problemów;

- doskonalenie warunków materialnego środowiska pracy pod kątem zmniejszenia ich uciążliwości dla zdrowia i poprawy bezpieczeństwa oraz higieny pracy. Doskonalenie to w oparciu o metody i sposoby proponowane przez naukę ergonomii i projektowania umożliwia eliminację dyskomfortu cieplnego, poprawę jakości oświetlenia, obniżenie poziomu hałasu, zmniejszenie a nawet wyeliminowanie zanieczyszczeń toksycznych i pyłowych, a w następstwie prowadzi do poprawy samopoczucia pracowników, zachowania wewnętrznego spokoju i uwolnienia się od lęku i zagrożeń;
- zapewnienie właściwego przepływu informacji w przedsiębiorstwie, dążenie do wspólnego wypracowania decyzji, rozwoju partnerstwa i współdziałania w kształtowaniu życia w miejscu pracy zgodnie z zasadą głoszącą, że celem przedsiębiorstwa jest egzystować, wzrastać i prosperować w interesie wszystkich z nim związanych osób, a zwłaszcza zatrudnionych w nim pracowników. Szczególnie ważny jest tutaj przepływ informacji (dokładne, regularne i rzetelne informacje) z góry w dół, zwłaszcza o zamierzonych zmianach i reorganizacji w przedsiębiorstwie, formułowanie celów i zadań (także strategicznych) oraz planowanie i uzgadnianie wspólnych działań, skłanianie (pobudzanie) pracowników do współdziałania w poszukiwaniu nowych rozwiązań i optymalnych decyzji, poszerzanie ich kompetencji zawodowych oraz pola aktywności i odpowiedzialności za wyniki pracy, a więc tworzenie takich form partnerstwa, aby współpraca nie była tylko celem, lecz stała się metodą;
- stworzenie systemu regularnych kompleksowych ocen pracowników oraz w miarę obiektywnych kryteriów ich dokonywania. Ocena przekazana pracownikowi stanowi dla niego bezpośredni bodziec do działania (i zachowania); pozwala mu zorientować się, jak jego starania są odbierane przez przełożonych, poznać ich oczekiwania, wyjaśnić okoliczności

uzyskiwania wyników, dostosować się do wymagań i standardów, skorygować dotychczasowe działania oraz uzgodnić i zaplanować pracę na najbliższą przyszłość. Ocena może być zarówno źródłem dobrego samopoczucia jak i silnego stresu, zwłaszcza jeśli z nią związane jest dodatkowe wynagrodzenie, czy awans, a jak wiadomo pieniądze i stanowiska budzą najwięcej napięć, emocji i nieporozumień. Dlatego też ocena powinna być rzetelna i sprawiedliwa. Oceniając pracownika należy skupić się na jego wynikach w pracy a nie na jego osobowości, a jego przydatność mierzyć nie tym, co zrobił dla przełożonego, lecz dla przedsiębiorstwa;

- stwarzanie pracownikom perspektyw możliwości rozwoju osobistego i awansu. Ludzie w pracy i poprzez pracę pragną zaspokajać swoje potrzeby i aspiracje. Dążą nie tylko do uzyskiwania wyższych zarobków, ale także do zapewnienia sobie bezpieczeństwa socjalnego, życzliwych stosunków społecznych, korzystnego statusu osobistego, możliwości wykorzystania posiadanych umiejętności i kwalifikacji oraz ich doskonalenia, a nade wszystko pragną uznania dla swojej pracy i awansu. Brak tego uznania i awansu jest szczególnie silnym czynnikiem stresotwórczym. Awans uważany jest przez pracownika za formę oceny wkładu jego pracy i postawy, za wyraz zaufania. Toteż wadliwe awansowanie (awans innych sprzeczny z poczuciem sprawiedliwości pracownika), bądź brak możliwości awansu, mimo spełniania wymagań, rodzi frustrację, upokorzenie i żal, a te uczucia nasilają poczucie krzywdy i zniechęcenia do pracy i do ludzi, a nawet prowadzą do kompleksu niższości. Problem awansu powinien stanowić przedmiot szczególnej troski kierownictwa, gdyż bez możliwości awansu, bez zasłużonej promocji pracownicy mogą żyć w ustawicznym stresie i stać się ludźmi chorymi.

Drugi obszar działań to wyrabianie umiejętności przewycięzania (zwalczania) stresu, a więc działania ułatwiające radzenie sobie ze stresem, czyli kontrolowane zachowanie się w stresie.

Umiejętność ta polega na zastąpieniu kompleksu reakcji stresowych i następstw stresu (rozdrażnienie, gniew, agresja itp.) reakcjami kontrolowanymi i

„kierowania swoją osobą”, eliminowaniu emocjonalnego zaangażowania z oceny sytuacji stresującej. Umiejętność taka jest niewątpliwie bardzo trudną sztuką, ale jest możliwa do opanowania dzięki wzmocnieniu dyscypliny wewnętrznej i wypracowaniu sobie własnego „programu” reagowania na czynniki stresujące. Wykształcenie tej umiejętności ułatwiają dwa sposoby postępowania.

Po pierwsze, staranie się o zachowanie tzw. dystansu emocjonalnego, tzn. o sensowne reagowanie na stres, zachowanie spokoju (stabilna osobowość) i rzeczowe przeanalizowanie zaistniałej sytuacji. W obliczu niepowodzenia nie należy rozpacznać i niepotrzebnie obwiniać się o słabość i nieudolność, błędy czy zaniedbania, a także nie wyolbrzymiać sytuacji stresowej wyobraźalnej, bo rzeczywistość może być zupełnie możliwa do zniesienia. Trzeba wszystko spokojnie przemyśleć i wyważyć swój osąd, a nade wszystko wyeliminować irracjonalny pesymizm, nową zaś sytuację potraktować jako propozycję zmiany działania. Trzeba wreszcie uczyć się na błędach i traktować porażkę jako element strategii działania. Spełnia ona przecież rolę pozytywną - czegoś uczy. Wiadomo, że nie ma sukcesów bez ryzyka i nie osiąga się ich bezkonfliktowo, bez walki z ułomnościami ludzi i przeciwnościami losu. Do zaistniałej sytuacji trzeba zatem podejść spokojnie i z rozwagą, uświadomić sobie, że pragnienie jest zawsze większe od możliwości jego urzeczywistnienia i stale dążyć do lepszej samowiedzy, zgłębiając wiele aspektów każdej sprawy. Trzeba wreszcie poszerzyć zainteresowania i zakresy swoich działań, albowiem wtedy łatwiej jest amortyzować (rekompensować) niepowodzenia w pracy sukcesami osiąganymi na innych polach swej aktywności. Nie należy jednak przesadzać z wielością takich pól, gdyż może dojść do przeciążenia rolami (zwiększona odpowiedzialność i zwiększone ograniczenia czasowe) i nasilania się stresu z powodu przecenienia własnych możliwości.

Po drugie, zwiększenie dbałości o zdrowie i kondycję psychofizyczną. Służą temu takie działania jak: zwiększenie aktywności ruchowej (spacery, biegi), ćwiczenia fizyczne (gimnastyka, pływanie, gry zespołowe, aerobik, jogging itp.), ćwiczenia koncentracyjno -medytacyjne (zapewniające pełną integrację psychofizyczną) i różne formy relaksu (np. trening autogeniczny, relaks progresywny, relaks medytacyjny), turystyka i krajoznawstwo,



uczestnictwo w organizacji czasu wolnego, praca na działce, przestrzeganie diety i zasad prawidłowego żywienia, wysypianie się, unikanie alkoholu pod każdą postacią, rezygnacja z palenia, dbałość o higienę osobistą, unormowany styl życia itp. Wszystkie te działania są w stanie znacznie osłabić podatność człowieka na stresy, wzmocnić skuteczność kontroli nad swym ciałem i psychiką i zapewnić im większą odporność na działanie czynników stresogennych. Tak na przykład trening autogeniczny umożliwia wzrost opanowania emocji, wzrost odporności na obciążenia, wzrost optymizmu, ufność we własne siły, wzrost pewności siebie i gotowości do działania, skłonność do kontaktów z ludźmi itp., zaś medytacja transcendentalna (ponadmysłowa) pozwala na: znaczną redukcję nerwowości, wzrost stabilności psychosomatycznej, ograniczenie depresyjności, wyrównanie nastrojów, zwiększoną zdolność koncentracji, zwiększoną pewność siebie, lepszy stosunek do otoczenia itp. Najlepsze rezultaty relaksacyjne daje jednak zazwyczaj aktywność ruchowa zwana popularnie rekreacją fizyczną, gdyż dzięki niej lepiej pracuje układ krążenia, organizm się szybciej dotlenia i wzrastają zdolności umysłowe<sup>83</sup>.

Podejmując te różne działania należy dążyć do wyrównania bilansu między napięciem i odprężeniem, wysiłkiem i wypoczynkiem, samoograniczeniem i korzystaniem z życia, życiem zawodowym i życiem osobistym. Przeciążenie różnymi ćwiczeniami (np. tenis) może wywołać stres dodatkowy i osłabić skuteczność podejmowanych starań o zdrowie i sprawność fizyczną. Toteż należy unikać programów zbyt ambitnych, uciążliwych, gdyż prowadzą one do wczesnego zmęczenia i zaniechania ćwiczeń wskutek zniechęcenia.

Stres atakuje dzisiaj wszystkich ludzi, z różnych stron, wywołuje u wielu z nich pogorszenie samopoczucia, a nawet liczne choroby, takie choćby jak: choroby serca, nadciśnienie, zawały, wrzody żołądka, artretyzm, cukrzyca, astma, zaburzenia psychiczne itp. Jest on więc zjawiskiem szkodliwym (distress)

---

<sup>83</sup> Por. T. Jakubowski, *Aktywność ruchowa, zdrowotna i psychiczna*, „Problemy” 1980, nr 8, s. 24 i 33 - 35; J. Penc, *Spoleczne i ekonomiczne wartości rekreacji*, „Kultura Fizyczna” 1988, nr 3 - 4, s. 15 - 18, J. Borkowski, *Refleksje antystresowe. Jak radzić sobie ze stresem*, „Personel” 1996, nr 10, s. 18 - 20.

powodującym patologię w produkcyjnym i społecznym zachowaniu się ludzi, narażającym pracowników na koszty „psychiczne” a instytucje na poważne straty finansowe. Źródeł tego stresu jest wiele, gdyż życie społeczne jest dzisiaj bardzo złożone i burzliwe i wiele jest w nim zmian, które powodują stresy, ale bez których byłoby ono szare i mało interesujące.

Znaczna część tych stresów wiąże się z pracą zawodową, z takimi czynnikami jak: zła organizacja, monotonna praca, niskie płace, nieudolne zarządzanie, nadmiar kontroli, brak samodzielności, brak możliwości awansowania, złe warunki pracy, ograniczenia czasowe, konflikty, poczucie niepewności jutra itp. Te stresy szczególnie destruktywnie wpływają na organizacyjny i społeczny ład pracy. Toteż walka z nimi staje się dzisiaj ważnym zadaniem każdego kierownika. Musi on nie tylko przezwyciężać własny stres, ale i zapobiegać stresowi swoich podwładnych, głównie poprzez dobre zorganizowanie pracy, tworzenie właściwej atmosfery w przedsiębiorstwie i włączanie ich w proces zarządzania.

Zapobieganie stresom jest z pewnością zadaniem trudnym, ale niezbędnym. Daje ono bowiem wielostronne korzyści. Są to głównie: zmniejszenie kosztów leczenia, zmniejszenie absencji i fluktuacji, trafniejsze decyzje, lepsze stosunki w pracy, większe zaangażowanie pracowników w sprawy zakładu, większa otwartość na innowacje, a przede wszystkim bardziej wydajna i jakościowo lepsza praca. Toteż każde przedsiębiorstwo, poszukując źródeł wzrostu efektywności swego funkcjonowania, powinno większą uwagę zwracać na przyczyny powstawania stresów i podejmować działania umożliwiające ich redukcję, gdyż to w dużym stopniu decyduje dzisiaj o jego sukcesie. Powinno także ułatwić pracownikom przyswojenie sobie technik opanowania stresu, aby byli oni w stanie zwiększyć własną odporność na sytuacje stresowe. Należy to zwłaszcza czynić w ramach szkoleń z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy. Należy więc ułatwiać pracownikom zrozumienie natury stresu, który zawsze był i pozostanie nieodłączną częścią ludzkiego życia. Aby się lepiej do niego dostosować i panować nad nim, trzeba go dobrze poznać oraz uświadomić sobie własne przesadne reakcje na różne trudne sytuacje, a

zwłaszcza zmiany i starać się je korygować, unikając w miarę możliwości zbytecznych czynników przymusu i frustracji.

# Rozdział IX

## Tworzenie uczącej się, przedsiębiorczej organizacji

### 1. Tworzenie inteligentnego przedsiębiorstwa

Zachodzące w świecie biznesu procesy rozwojowe wskazują na tworzenie się nowej jego rzeczywistości, w której czynnikiem krytycznym jego funkcjonowania i rozwoju staje się „kapitał intelektualny”, wnoszony przez menedżerów i pracowników dysponujących odpowiednią wiedzą i kompetencjami. Uważa się, że w świecie jutra tworzenie i przyswajanie wiedzy warunkować będzie nie tylko zachowania dostosowawcze, ale też stanowić poważną, jeśli nie główną, przewagę konkurencyjną wielu przedsiębiorstw, a także decydować będzie o ich efektywności rozumianej jako stosunek wartości uzyskiwanych efektów do nakładu czynników użytych dla ich uzyskania.

Przedsiębiorstwa muszą więc stawać się organizacjami tworzącymi i przyswajającymi wiedzę, co pozwoli im lepiej przystosować się do nowej złożoności i nowych oczekiwań, jakie z ich funkcjonowaniem wiązać będą społeczeństwa świadomie przygotowujące się do globalnej konkurencji. Uważa się, że „szanse będą miały te przedsiębiorstwa, które posiadają zdolność dzielenia się systemem wartości, właściwego wykorzystania umiejętności pracowników, wychodzenia poza dotychczasowe ograniczenia, tworzenia warunków do zmian i szybkiego uczenia się”<sup>1</sup>.

Dzisiaj analizy gospodarcze ograniczają się do wartości firmy dla akcjonariuszy jako głównego kryterium oceny sukcesu zmian zachodzących w otoczeniu i wprowadzanych w firmie. Odpowiedzialność w stosunku do akcjonariuszy i ich interesów stanowi główny motor napędowy organizacyjnych

---

<sup>1</sup> D. Urlich, *Tworzenie organizacji wokół umiejętności*, w: *Organizacja przyszłości, praca zbiorowa pod red. F. Hesselbein, M. Goldsmitha i R. Beckharda*, Business Press, Warszawa 1998, s. 222.

wyników struktury i postępowania. Jutro zmieni oblicze organizacji, poszerzy znacznie ich motywów działania i kryteria efektywności w kierunku kompleksowości oceny. Ich filozofia myślenia znacznie wykróczy poza wartości akcji lub udziałów, poza obsługę klienta i świadczenia pracownicze. Będą one musiały też ponosić odpowiedzialność za wyniki społeczne, stawać się organizacjami służącymi społeczeństwu. Miara ich sukcesu bowiem narzucona przez pseudoekonomistów ulega wyraźnej zmianie, maksymalizowanie wartości właścicielskiej, które pod ich wpływem uzyskało rzekomo status normalnych zachowań, jest patologią, która przesłania inne głębsze wymiary rozwoju; co więcej nie prowadzi do rozwoju nawet samego przedsiębiorstwa. Przyszłość więc kreuje nową koncepcję przedsiębiorstwa jako organizacji włączonej w obieg gospodarki z powiązaniem wewnętrznymi i zewnętrznymi, która nie tylko wywiązuje się z zobowiązań prawnych, ale także inwestuje w kapitał ludzki, w środowisko i stosunki z zainteresowanymi stronami. „Organizacje jutra – zauważa Greg Parston – będą musiały wykreować nowe rodzaje związków z akcjonariuszami, pracownikami oraz klientami. Jednak co najważniejsze, będzie im niezbędny nowy rodzaj związków ze społeczeństwem jako całością. Organizacje te będą budowane na bazie wybiegających daleko w przyszłość wizji, w ramach których będą prezentować się jako aktywni uczestnicy życia społeczności oraz aktywni uczestnicy tworzenia dobrobytu społecznego. Społecznie odpowiedzialne organizacje nie będą definiowane w kategoriach ich finansowych ograniczeń, ich struktury własności, asortymentu oferowanych wyrobów lub ich struktur organizacyjnych, ale w kategoriach ich roli w społeczeństwie. Miejsce firmy w jej lokalnej społeczności będzie podważać tradycyjne granice, w których przywódcy organizacyjni umieścili swoje wizjonerskie plany. Społecznie odpowiedzialni przywódcy będą musieli projektować nową przyszłość, która wykracza poza fizyczne i prawne granice organizacji. Oznaczać to będzie nie tylko wprowadzenie nowej, systemowej architektury do gospodarczego myślenia, będzie to także wyzwanie dla samej roli przywódcy w organizacji”<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> G. Parston, *Osiąganie wyników społecznych, w: Organizacja przyszłości, cyt. wyd., s. 379.*

Współczesne społeczeństwa przechodzą poważną metamorfozę: od społeczeństw industrialnych („drugiej fali”) do społeczeństw opartych na wiedzy („trzeciej fali”). Według Alwina Tofflera społeczeństwa industrialne cechują się takimi zasadami jak<sup>3</sup>:

- standaryzacja – pozwala obniżyć koszty i produkować wyroby w masowych ilościach np. wszystkie wyprodukowane egzemplarze były identyczne i wszystkie sprzedawano w jednym kolorze; nabór pracowników, ich praca oraz cały proces produkcyjny także uległ standaryzacji,
- specjalizacja – każdy robotnik wykonywał jedną, konkretną czynność dzięki czemu uzyskiwano większe ilości wyprodukowanych wyrobów,
- synchronizacja – pozwalała uniknąć kosztownych przerw w pracy, opóźnień np. gdy grupa robotników spóźniła się z wykonaniem zadania dla robotników zatrudnionych na kolejnych stanowiskach,
- koncentracja – dotyczyła zarówno kapitału jak i procesu produkcyjnego; koncentracja kapitału była niezbędnym warunkiem budowy fabryk; koncentracja produkcji oznaczała, że pod jednym dachem pracowały jednocześnie setki i tysiące robotników co wymuszało pewną organizację pracy,
- maksymalizacja – początkowym problemem ery przemysłowej nie był problem zbytu, lecz produkcji – im więcej udało się wyprodukować, tym lepiej; maksymalizację wprowadzono aby ograniczyć koszty i powiększać zyski,
- centralizacja – pracowników podzielono na „szeregowych” oraz na „kadrę kierowniczą” i uszeregowano na podobieństwo piramidy.

Te sześć zasad charakterystycznych dla procesu industrializacji odcisnęło piętno na cywilizacji drugiej fali i obecnie większość z nich w mniejszym lub większym stopniu funkcjonuje nadal w otaczającym nas świecie biznesu.

---

<sup>3</sup> A. Toffler, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1986, s. 78-96.

A. Toffler twierdzi, że jesteśmy dzisiaj na progu **trzeciej fali**, która kwestionuje stare stosunki, zachowania i struktury oraz cały dotychczasowy sposób życia. Widać to na każdym kroku: w gospodarce, armii, sposobach podróżowania i komunikowania się, ale szczególnie w sposobie funkcjonowania organizacji, które odchodzą od specjalizacji, standaryzacji i centralizacji na rzecz różnorodności, elastyczności i twórczości w działaniu. Maksymalizacja i koncentracja też powoli traci na znaczeniu. Jedynie koordynacja odgrywa wciąż istotną rolę, ale w zupełnie inny sposób niż to miało miejsce w przeszłości. Na pierwszy plan w gospodarce trzeciej fali wychodzi wiedza. A. Toffler stwierdza, że jest ona ostatecznym substytutem dla pozostałych zasobów. To dzięki niej wygrywa się obecnie wojny, to dzięki niej przedsiębiorstwa odnoszą największe sukcesy, a ludzie robią kariery. Zasoby pierwszej i drugiej fali, tj. ziemia, kapitał i praca miały charakter fizyczny, łatwo dawały się zmierzyć i wycenić. Natomiast podstawowego zasobu trzeciej fali nie można ani precyzyjnie zmierzyć ani nawet dotknąć. Akcje Microsoftu są tylko symbolem odzwierciedlającym potencjał zatrudnionych tam specjalistów. Akcjonariuszy tej firmy nie interesuje, ile ma ona fabryk, linii montażowych czy budynków – ich interesuje kapitał intelektualny tej firmy. Dlatego we współczesnej gospodarce coraz mniej będzie zależało od zarządzania zasobami finansowymi i materialnymi, a coraz więcej od umiejętności wykorzystania aktywów niematerialnych (tj. wiedzy, umiejętności, własności intelektualnej, dobrych relacji z otoczeniem itp.).

Na zasadnicze znaczenie wiedzy w nowoczesnej gospodarce wskazuje także Peter Drucker, który wprowadził do zarządzania nowe pojęcie „pracownika wykorzystującego wiedzę” (knowledge worker), tzn. takiego, który w swej pracy wykorzystuje bardziej swój rozum niż umiejętności manualne.

P. Drucker szczególnie mocno podkreśla fakt odejścia od tradycyjnych zasobów, takich jak ziemia, praca, kapitał na rzecz nowego zasobu, jakim jest wiedza. Społeczeństwo, które już zaczęło się formować, a w niedalekiej przyszłości zdominuje świat, to „społeczeństwo oparte na wiedzy” (knowledge society) i chociaż liczba pracowników wykorzystujących ją nie będzie przytłaczająca, to i tak wywrze decydujący wpływ na najważniejsze

wydarzenia polityczne i gospodarcze. W społeczeństwie tym ludzie będą mieć dostęp do najlepszych stanowisk i wysokiej pozycji społecznej poprzez formalną edukację oraz poprzez inne formy kształcenia. Nauka nie będzie trwała od kilku do kilkunastu lat, ale będzie procesem ciągłym, ogarniającym całe życie. Sukces jednostek, przedsiębiorstw i całych krajów zależeć będzie od ich zdolności do przyswajania i wykorzystywania wiedzy. Wiedza nie będzie może jedynym źródłem przewagi konkurencyjnej - ale za to najważniejszym. Konkurencja oparta na wiedzy będzie niezwykle zacięta, ale też bardziej sprawiedliwa i demokratyczna niż to miało miejsce dotychczas. Wynika to ze specyfiki wiedzy, której nie można osiągnąć na wyłączność, która nie zna granic i może być wykorzystywana w kilku miejscach jednocześnie (symultaniczność wiedzy).

P. Drucker twierdzi, że „grupą rządzącą będą robotnicy wiedzy, dyrektorzy do spraw wiedzy, specjaliści od wiedzy i przedsiębiorcy, którzy mają intuicję jak alokować wiedzę, żeby ją wykorzystać produkcyjnie, tak samo jak kapitaliści wiedzieli, gdzie ulokować kapitał”<sup>4</sup>.

Zaniknie ostatecznie konflikt między pracą a kapitałem, które połączą się w jedną całość. Marks twierdził, że konflikt pomiędzy robotnikami a właścicielami jest nieunikniony, gdyż właściciele posiadają narzędzia pracy, przez co mają przewagę nad pracownikami, którzy są całkowicie uzależnieni od kapitalisty. P. Drucker zauważył, że w społeczeństwie opartym na wiedzy sytuacja ulega odwróceniu. Pracownik, który posiada wiedzę staje się właścicielem środków i narzędzi pracy a nie kapitalista. W społeczeństwie przemysłowym - robotnik potrzebował kapitalisty żeby przeżyć i utrzymać rodzinę. W społeczeństwie opartym na wiedzy – przedsiębiorstwa chcąc pozostać konkurencyjnymi i dalej się rozwijać, muszą przyciągać najlepszych pracowników i zapewnić im takie warunki, aby zniechęcić ich do pracy dla innych firm. Ponieważ wiedza nie zna ograniczeń i może być jednocześnie wykorzystywana w wielu miejscach, Drucker przewiduje dalsze zacieranie się

---

<sup>4</sup> P.F. Drucker, *Świat postkomunistyczny*, „*Nova Res Publica*” 1993, nr 6, s. 73, Por. także M. Morawski, *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, „*Przegląd Organizacji*” 2003, nr 1, s. 17 – 20.



granic w prowadzeniu działalności gospodarczej. Powstanie jedna ogólnoswiatowa gospodarka, nawet jeśli jednostki i organizacje nadal będą posługiwały się narodowymi lub regionalnymi etykietami.

P. Drucker dosyć wcześnie pisał też o konieczności budowy nowego rodzaju organizacji, którą nazwał „organizacją opartą na informacji” (information – based organization). W założeniach miała to być płaska organizacja zatrudniająca głównie specjalistów, a obywatąca się bez menedżerów średniego szczebla, w której przetwarzanie informacji odgrywa fundamentalną rolę. Największym wyzwaniem stojącym przed jej menedżerami jest wzrost produktywności pracowników wykorzystujących wiedzę (knowledge workers). P. Drucker uważa, że to przedsiębiorstwo lub ten kraj, któremu ta sztuka uda się najlepiej, zdominuje pozostałe.

Myślenie o gospodarowaniu w kategoriach trzeciej fali wymaga więc odpowiedniego zdobywania wiedzy i udostępnienia jej tym wszystkim, którym jest ona potrzebna dla przetwarzania w trwałe wartości dla klientów i samej organizacji, czyli zarządzania wiedzą, którą dana organizacja dysponuje. Zarządzanie wiedzą oznacza stosowanie celowo zaprojektowanego systemu, aby pomóc przedsiębiorstwu w pozyskiwaniu, analizowaniu i wykorzystywaniu wiedzy dla podejmowania szybszych, mądrzejszych i lepszych decyzji oraz efektywnej realizacji celów organizacji. Proces tego zarządzania prezentuje rysunek 9.1.

W zarządzaniu wiedzą można wyróżnić sześć podstawowych procesów, a mianowicie<sup>5</sup>:

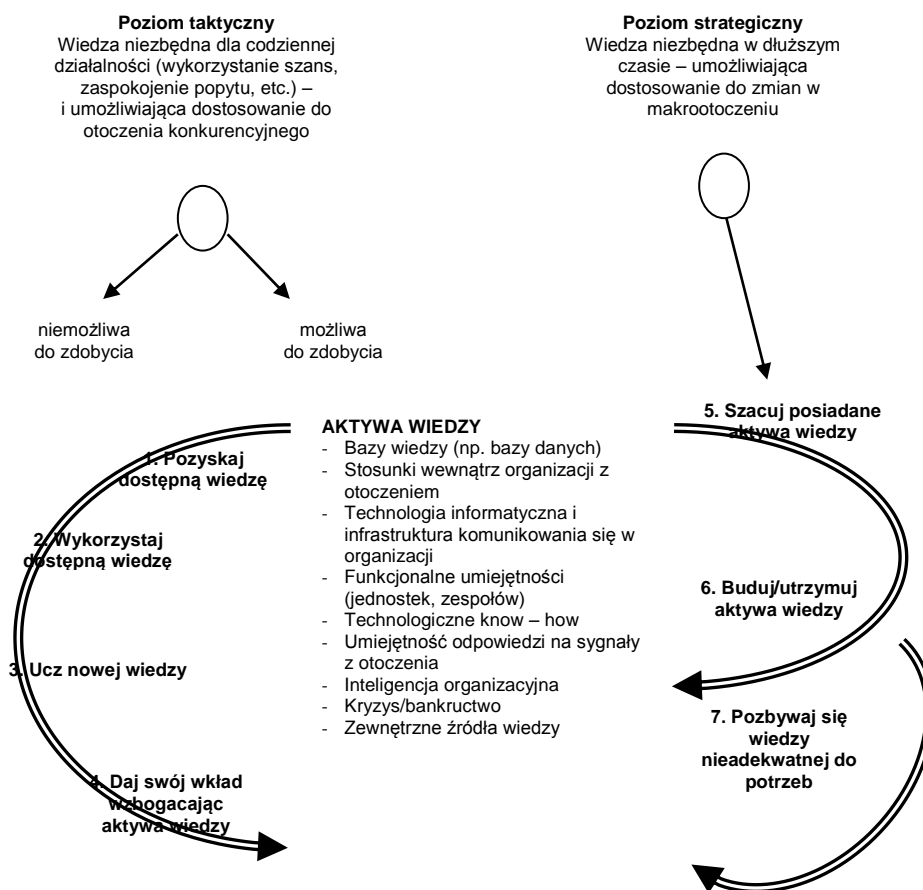
1. Pozyskiwanie wiedzy - znaczna część zasobów wiedzy każdego przedsiębiorstwa pochodzi ze źródeł zewnętrznych (kontakty z klientami, dostawcami, firmami partnerskimi). Problem polega na tym, iż rzadko firmy wykorzystują te darmowe źródła. Można też zakupić wiedzę, czyli zatrudnić

---

<sup>5</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 42-46. Por. także, M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 2, s. 21 – 25.

ekspertów zewnętrznych lub po prostu przejąć przedsiębiorstwa charakteryzujące się dużym potencjałem innowacyjnym.

2. Rozwijanie wiedzy - na ten proces składa się zdobywanie umiejętności, tworzenie nowych produktów, usprawnianie istniejących procesów. Dołączyć tu także można prowadzenie badań rynkowych. W tym etapie poznawany jest sposób, w jaki firma odnosi się do nowych pomysłów i kreatywności pracowników.



Rysunek 9.1. Proces zarządzania wiedzą (wg W. Bukowitz i R. Williams)

Źródło: B. Wawrzyniak, *Od koncepcji do praktyki zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Master of Business Administration” 2002, nr 1, s. 30.

3. Dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie jej - należy odpowiedzieć tu na pytania: Kto powinien wiedzieć? Jak dużo? Na jaki temat? W jaki sposób usprawnić proces rozpowszechniania wiedzy? Proces rozpowszechniania ma na celu udostępnić pojedyncze wyizolowane informacje i umiejętności pracowników tak, aby mogły służyć całej organizacji. Zatem najważniejsze jest tu zbadanie, w jaki sposób „wiedza grupowa” jest tworzona poprzez wiedzę indywidualną.
4. Wykorzystywanie wiedzy - skupienie się na produktywnym wykorzystaniu istniejących zasobów wiedzy organizacji, a przede wszystkim na pokonaniu barier takich jak: rutyna, obawa o pozycję, przecenienie własnej wartości, łamanie niepisanych reguł, źle zorientowane przywództwo - „Złe, co nie nasze”.
5. Zachowywanie wiedzy - pozyskiwana wiedza musi być zachowana. Następuje to poprzez selekcję, przechowywanie i aktualizowanie danych. Ma to na celu zapobieżenie utracie cennych zasobów intelektualnych.
6. Lokalizowanie wiedzy - opracowanie metod odkrywania wiedzy organizacyjnej i jej szybkiego lokalizowania, np. poprzez opracowanie struktur prezentacji zasobów intelektualnych przedsiębiorstwa.

Każda organizacja ma swoją specyfikę, dlatego też zagwarantowanie jej dostępu do potrzebnej wiedzy i efektywnego jej wykorzystania musi być dostosowane do realizacji jej celów w sposób uwzględniający technologię, normy i wartości, a więc w taki sposób, aby wzbogacała ona jej kluczowe umiejętności. Zarządzanie zatem wiedzą w danej organizacji to ogół procesów umożliwiających jej tworzenie, przyswajanie, upowszechnianie i wykorzystanie do realizacji celów tej organizacji dzięki wzmocnieniu jej kluczowych umiejętności (poszerzaniu know-how).

Każda organizacja dysponuje też pewnym zasobem wiedzy, toteż jej właściwe wykorzystanie, a także tworzenie możliwości jej stałego wzbogacania (przyswajania i poszerzania) staje się obecnie może już najważniejszym

zadaniem menedżerów. Wiedza ta obejmuje „ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów. Obejmuje ona więc zarówno elementy teoretyczne jak i praktyczne, ogólne zasady i szczegółowe wskazówki postępowania. Podstawą wiedzy są informacje i dane, ale w odróżnieniu od nich wiedza jest zawsze związana z konkretną osobą. Jest ona dziełem jednostek i reprezentuje ich przekonania dotyczące zależności przyczynowo skutkowych”. Zbiorowa wiedza w organizacji stanowi jej zasoby. „Zasoby wiedzy w organizacji to jej aktywa intelektualne będące sumą wiedzy poszczególnych pracowników oraz zespołów pracowników, które organizacja wykorzystuje w swoich działaniach. Zasoby wiedzy obejmują również dane i informacje, na bazie których budowana jest wiedza indywidualna i zbiorowa. Zasoby wiedzy podlegają ciągłym zmianom, które są przejawem procesu uczenia się organizacji”<sup>6</sup>.

Wiedza w organizacji to nie zwykła suma wiedzy menedżerów i pracowników, to cały zasób informacji i umiejętności osiąganych przez odbiorcę, to pełniejsze zrozumienie jakiegoś zagadnienia, to większa zdolność do rozwiązywania problemów w określonym kontekście w bardziej profesjonalny sposób, tzn. zapewnienie synergii między możliwościami technologicznymi, organizacyjnymi i intelektualnymi.

Japońscy specjaliści I. Nonaka H. Takeuchi wyodrębniają dwa rodzaje wiedzy<sup>7</sup>:

- **wiedzę formalną** (explicit knowledge) zwaną też wiedzą dostępną - a więc jasno sprecyzowaną i usystematyzowaną, którą można przedstawić w sposób formalny przy pomocy słów, liczb, znaków i symboli,
- **wiedzę cichą** (tacit knowledge) zwaną też wiedzą ukrytą - z której istnienia zdajemy sobie sprawę, i którą wykorzystujemy w codziennym działaniu, ale nie potrafimy jej do końca określić, a przez to jej formalizacja i przekazywanie innym osobom jest bardzo trudne.

---

<sup>6</sup> *Tamże*, s. 35.

<sup>7</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 82-85.

Wiedza cicha gromadzi się wraz z doświadczeniem w każdym człowieku, a mimo to nie potrafimy jej jasno sprecyzować i wyjaśnić. Jest ona bardziej zindywidualizowana, intuicyjna, wiedza taka nie jest jeszcze ujęta w słowa lub obrazy, za pomocą których można ją przekazywać innym. Autorem pojęcia cichej wiedzy jest Michael Polanyi, który twierdził, że „wiemy więcej niż jesteśmy w stanie powiedzieć ludziom”<sup>8</sup>. W nauce zarządzania, chcąc wykorzystać tę część wiedzy, trzeba rozwinąć zestaw metod i technik niezbędnych do jej sformalizowania. Aby do tego dojść, należy dokładnie poznać koncepcje wiedzy cichej. W ujęciu zaproponowanym przez Polanyi'ego opiera się ona na trzech tezach:

1. Prawdziwe odkrycie nie może być wyjaśnione przy pomocy artykułowanych zasad i algorytmów.
2. Wiedza jest ogólnie dostępna, ale w dużym stopniu ma charakter osobisty (jest tworzona przez ludzi, a więc zawiera pewien „ładunek emocjonalny”).
3. Cała wiedza jest albo cicha albo ma w niej swoje korzenie (wiedza formalna jest bardziej fundamentalna, ale stanowi zaledwie „wierzchołek góry lodowej”).

Zgodnie z trzecią tezą, cała wiedza w otaczającym nas świecie jest cicha albo od niej pochodzi. Formalna wiedza stanowi jedynie odbicie, tło wiedzy cichej. Człowiek stworzył takie narzędzia, jak język, pismo, matematykę, głównie po to, aby ułatwić przekazywanie innym wiedzy cichej. Polanyi podkreśla, że sama wiedza również jest narzędziem służącym do zdobywania nowej wiedzy. Podkreśla w ten sposób jej aspekt funkcjonalny. Wykorzystanie wiedzy ukrytej w stopniu przynajmniej zbliżonym do stopnia, w jakim wykorzystujemy wiedzę uzewnętrzną, jest podstawą koncepcji zarządzania wiedzą w każdej organizacji.

Tabela 9.1. przedstawia zestawienie cech charakterystycznych dla wiedzy formalnej i wiedzy cichej.

---

<sup>8</sup> J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 397.

Tabela 9.1. Porównanie wiedzy cichej i formalnej

WIEDZA CICHA – subiektywna	WIEDZA FORMALNA - obiektywna
<ul style="list-style-type: none"><li>- wpływa z doświadczenia</li><li>- ma charakter symultaniczny (tu i teraz)</li><li>- praktyka</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- wpływa z racjonalnego rozumowania</li><li>- ma charakter sekwencyjny (tam i wtedy)</li><li>- teoria</li></ul>

*Źródło: I. Nonaka, H. Takeuchi, Kreowanie wiedzy w organizacji, Poltext, Warszawa 2000, s. 84.*

Jak wynika z powyższego zestawienia, wiedza cicha ma charakter bardziej praktyczny, subiektywny, oparty na doświadczeniu, natomiast wiedza formalna jest obiektywna, oparta na teorii i wpływa z racjonalnego rozumowania. Synteza tych dwóch rodzajów wiedzy, może zapewnić przedsiębiorstwom radykalną poprawę wykorzystania ich potencjału i wzrost efektywności działania.

G. Probst i B. Büchel wyróżniają następujące rodzaje wiedzy<sup>9</sup>:

- **wiedzę rekomendowaną** (dictionary knowledge) – jest to wiedza słownikowa, dostosowująca odpowiedzi na pytanie: co to jest ?; zawiera ona definicje pojęć, opisy zrozumiałe dla wszystkich członków organizacji i przez nich wykorzystywane oraz specyficzny język zawierający takie terminy, jak satysfakcja klienta, fakturowanie, świadectwo jakości itp.,
- **wiedzę relacyjną** (directory knowledge) - jest to wiedza dostarczająca odpowiedzi na pytanie: jak?; obejmuje ona znajomość osób i wspólnych sposobów wykonywania pracy oraz ogólnie uznawanych relacji przyczynowo-skutkowych,

---

<sup>9</sup> *Tamże, s. 399-400.*

- **wiedzę proceduralną** (recipe knowledge) - jest to wiedza dostarczająca odpowiedzi na pytanie: jak powinno być?; zawiera różne przepisy i zalecenia np. normy jakości, zasady selekcji dłużników, cykle produkcyjne,
- **wiedzę aksjomatyczną** (axiomatic knowledge) - wiedza ta dostarcza odpowiedzi na pytanie: dlaczego?; obejmuje różne pewniki oraz hipotezy (wartości, cele przedsiębiorstwa itp.), które podtrzymują działanie organizacji.

Rozpatrując wiedzę w zastosowaniu do biznesu można bezpośrednio stwierdzić, że jest ona jednym z podstawowych strategicznych czynników sukcesu. Przede wszystkim:

- potrafi obniżyć poziom niepewności w ryzykownych przedsięwzięciach,
- umiejętność jej gromadzenia i poprawnego wykorzystania stanowi jedną ze złożonych kompetencji organizacji,
- dzięki procesowi kodyfikacji, strukturalizuje się w technologiach, procedurach, dokumentacji organizacyjnej, kompetencjach pracowników i bazach danych,
- potrafi się materializować, czyli uzewnętrznia się w produktach i usługach, co powoduje, że jest imitowalna,
- wiedza sama w sobie może stanowić produkt<sup>10</sup>.

Przyszłość w dużym zakresie zależeć będzie od wiedzy intelektualnej przedsiębiorców. Zadaniem zarządzania jest czynienie wiedzy **produktywną**. Musi ona służyć osiągnięciu znaczących wyników, co wymaga silnego skoncentrowania wysiłków i ogromnej pracy. Czynienie wiedzy produktywną jest procesem trudnym i przebiega na wzór strategii kaizen: małymi krokami, poprzez drobne udoskonalenia dochodzi się do celu. By wiedza stała się produktywna, konieczne jest także systematyczne korzystanie z możliwości zmiany oraz właściwe zarządzanie czasem. Istotne jest łączenie efektów

---

<sup>10</sup> B. Mikula, M. Ćwiklicki, *Integracyjna rola zarządzania wiedzą*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 4, s. 14.

istniejącej wiedzy. Wymaga to umiejętności definiowania problemu, określenia rodzaju wiedzy i informacji, niezbędnych do jego rozwiązania, oraz odpowiedniej metodologii. Ranga produktywności wiedzy w rodzącym się „społeczeństwie wiedzy” zdecydowanie wzrasta. Wiedzę należy zatem traktować jako zasób wyjątkowo cenny i zarządzać nią w sposób skuteczny. Dążenie do wiedzy to dążenie do mądrości, dlatego też każde przedsiębiorstwo powinno dążyć do właściwego organizowania wiedzy, jej uchwycenia i skoordynowanego wykorzystania na poziomie pracownika, zespołu i organizacji.

W przyszłości przedsiębiorstwa będą działać w innych warunkach gospodarowania, a menedżerowie będą musieli uwzględnić złożoność odpowiedzialności, w obliczu której stanie przedsiębiorstwo, potrzebę służenia społeczności, w której żyją i tworzenia zdolności i umiejętności firmy do podniesienia tej odpowiedzialności. Bedzie to gospodarka oparta na wiedzy – gospodarka wiedzy (knowledge economy). O jej rozwoju będzie więc decydować posiadanie i umiejętne wykorzystanie potencjału wiedzy i umiejętności. One też staną się krytycznym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa, obok ziemi, pracy i kapitału. Jak przewidują Heidi i Alvin Tofflerowie system wiedzy stanie się nawet bardziej istotny niż system bankowy, polityczny i energetyczny. Wiedza zagrażać będzie nawet potęgom finansowym o wiele bardziej aniżeli organizacje pracownicze czy antykapitalistyczne partie polityczne. Wiedza stanie się uniwersalnym substytutem, kluczowym zasobem rozwiniętej gospodarki. Dlatego też już dzisiaj konieczne staje się współdziałanie przedsiębiorstw i nauki.

Stosowanie wiedzy w praktyce spowoduje wysokie zintelektualizowanie przedsiębiorstw. Firmy trzeciej fali już mają pewne charakterystyczne cechy. Są na ogół młode, zarówno jeżeli chodzi o czas ich powołania jak i wiek pracowników; struktura hierarchiczna jest w nich spłaszczona, a zespoły pracownicze najczęściej niewielkie. Zaciekła konkurencja zmusza je do nieustannego wprowadzania innowacji, co sprawia, że inwestują w badania rozwojowe, szkolenie, edukację i osobowość pracowników. Wiedza ta zmniejsza



zapotrzebowanie na kapitał pieniężny. Zostaje on zastąpiony przez kapitał ludzki<sup>11</sup>.

Ta nowa gospodarka będzie więc gospodarką wysoko zintelektualizowaną, opartą na wiedzy, tworzeniu totalnych innowacji (the systematic policy of abandoning), wykorzystaniu techniki komputerowej (Internet i CIM – komputerowo zintegrowane systemy produkcji) i stosowaniu tzw. zaawansowanej technologii. Podstawą jej rozwoju staje się kapitał intelektualny rozumiany jako suma wiedzy posiadanej przez społeczność przedsiębiorstwa oraz praktycznych przekształceń tej wiedzy w składniki wartości przedsiębiorstwa<sup>12</sup>. Kapitał ten ma dzisiaj często znacznie większą wartość niż budynki, maszyny, zapasy lub udziały finansowe; kluczowym czynnikiem konkurencji staje się zdobywanie i wychowywanie bardziej utalentowanych ludzi niż to potrafią czynić konkurenci. Wychodzi się nawet z założenia, że wartość majątku materialnego może spaść z różnych powodów, ale jeśli przedsiębiorstwo potrafi wprowadzać innowacje i zapewnić rozwój swoich ludzi to zawsze poradzi sobie z konkurencją. Długofalowe sukcesy opierają się nie na możliwościach pozyskania kapitału, lecz zdolności zatrudnionych do uczenia się od siebie i znajdowania wspólnie nowych pomysłów. Najwyższe wskaźniki wzrostu uzyskują przedsiębiorstwa posiadające stosunkowo skromny majątek materialny; są one wysoko wyceniane przez giełdę, ponieważ ich działalność opiera się na potencjale ludzkim, czyli majątku intelektualnym. Natomiast te firmy, które tylko zaspokajają oczekiwania akcjonariuszy mają kłopoty z majątkiem intelektualnym i wykazują mało troski o zwiększenie jego potencjału. Okazuje się, że stary model przedsiębiorstwa jako maszyny dostarczającej pieniędzy akcjonariuszom jest więc niewłaściwy<sup>13</sup>.

O znaczeniu majątku (kapitału) intelektualnego świadczy praktyka wielu znakomitych firm (np. Microsoft, Cisco, Electronic Data System), które mają

---

<sup>11</sup> A. Toffler, H. Toffler, *Budowa nowej cywilizacji*, Wydawnictwo Zysk i Ska, Poznań 1996, s. 33 – 36.

<sup>12</sup> Por. B. Mikula, *Kapitał intelektualny jako przedmiot zarządzania*, „Problemy Jakości” 2002, nr 8, s.9; J. Szaban, *Miejsce i rola zarządzania wiedzą w teorii organizacji*, „Współczesne Zarządzanie” 2002, nr 1, s. 12 – 19.

znikomy majątek materialny a o ich sile i wartości giełdowej przesądza wyłącznie czynnik ludzki. Tak na przykład w 1997 roku majątek General Motors wyceniony przez giełdę wyniósł ok. 40 mld dolarów, zaś majątek Microsoftu (producent oprogramowania komputerowego) aż 70 mld dolarów, mimo że nie ma on większych nieruchomości ani maszyn. Majątek Microsoftu to wiedza, przy czym właścicielem tej wiedzy nie jest firma, lecz są jej pracownicy. Wiedza pracowników oraz odpowiednia infrastruktura w zakładzie, stosunki z klientami, motywacja załogi i różne procesy, które znacznie pomnażają wartość wiedzy, stanowią podstawę wartości tej firmy i jej pozycji w świecie<sup>14</sup>.

Inne firmy ujęte w rankingu „Najbardziej podziwianych przedsiębiorstw świata” także bazują na kapitale intelektualnym, specyficznym dla danej firmy i odznaczają się ciągłym poszukiwaniem innowacji w szerokim sensie<sup>15</sup>.

Szacuje się, że gospodarka amerykańska, wykorzystując nowoczesne technologie i wprowadzając innowacje we wszystkich dziedzinach działalności przedsiębiorstwa, wytwarza dzisiaj wyroby o wartości 20 razy większej niż przed stu laty, ale mające mniejszy ciężar niż wtedy. Oznacza to, że nastąpiła wyraźna „dematerializacja” produkcji, a w związku z tym także spadek kosztów wytwarzania i transportu, jak również rozmiarów szkód wyrządzanych środowisku naturalnemu.

W wartości produkcji rośnie stale udział czynnika intelektualnego, który zapewnia ciągłą poprawę produktywności, umożliwiającej długofalowy wzrost gospodarczy i wzrost kursu akcji. Według firmy Arthur Andersen udział czynników pozamaterialnych w wartości giełdowej przedsiębiorstw amerykańskich wzrósł od 1978 roku do połowy lat dziewięćdziesiątych z 5% do aż 80%<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> *Majątek intelektualny przedsiębiorstwa ważniejszy niż materialny*, „Zarządzanie na Świecie” 2002, nr 3, s. 37 – 41.

<sup>14</sup> J. Roos, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie” 1997, nr 5 s. 41 – 44.

<sup>15</sup> Zob. S. Stein, *Czym wyróżniają się najlepsze firmy świata*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 11, s. 13 – 16.

<sup>16</sup> *Na czym polega tzw. Nowa Gospodarka*, „Zarządzanie na Świecie 2000, nr 10, s. 22.

W „nowej gospodarce” następuje więc przyspieszenie procesu intelektualizacji wytwarzania, „oderwanie się produkcji od zatrudnienia” (P.F. Drucker); nakłady pracy fizycznej i surowców tracą na znaczeniu zarówno jako składnik kosztów komparatywnych, jak i czynnik konkurencji. Zyskuje natomiast na znaczeniu wiedza jako źródło tworzenia kluczowych zdolności firmy (core competencies), które polegają na opanowaniu podstawowych procesów biznesu z punktu widzenia szybkości, jakości, precyzji, kosztów, poziomu serwisu a także ukierunkowywania organizacji na cele rynkowe (skutecznego zarządzania)<sup>17</sup>. Wiedza też staje się podstawą wartości wytwarzanych produktów: w wielu krajach zachodnich zapewnia ona już blisko połowę wartości wyrobów oraz usług i jest rzeczywiście doceniana przez kierownictwa przedsiębiorstw, które starają się o zapewnienie rozwoju, utrzymanie i zabezpieczenie zasobów intelektualnych swoich organizacji i wykorzystanie wiedzy oraz ekspertyz do planowania i realizacji zadań, zwłaszcza o znaczeniu strategicznym. We Francji na przykład aż 84% członków zarządów dużych przedsiębiorstw przypisuje wiedzy duże znaczenie strategiczne i uważa, że przedsiębiorstwa, które zapewnią dobry jej przepływ i potrafią ją efektywnie wykorzystać, zdobędą duże atuty konkurencyjne<sup>18</sup>.

Dążenie do lepszego wykorzystania wiedzy i stosowania nowych rozwiązań i innowacji w działalności organizacji zmienia zasadniczo warunki ich funkcjonowania, struktury władzy i style zarządzania. Wprowadza także nowe myślenie, według którego efektywność powinna być widziana nie tylko w kategoriach finansowych i maksymalizacji korzyści osób i instytucji zaangażowanych materialnie i pragnących czerpać profity z rozwoju firmy, lecz w kategoriach rozwoju i odpowiedzialności za działania i osiągnięte wyniki<sup>19</sup>.

Organizacje stają się szczuple i rezygnują z hierarchii, która powoduje ich ociężałość wynikającą stąd, że w zhierarchizowanych strukturach lojalność

---

<sup>17</sup> A. Suter, *Określenie i wykorzystanie kluczowych zdolności*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 1, s. 34.

<sup>18</sup> *O co chodzi w tzw. zarządzaniu wiedzą?*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 12, s. 33 – 36; S. Rich, *Tworzenie i wykorzystywanie wiedzy w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 12, s. 32 – 35.

<sup>19</sup> Por. B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Poltext Warszawa 1999, s. 213.

jest ukierunkowana bardziej na konkretnych przełożonych niż na potrzeby organizacji. Tworzy się struktury spłaszczone (sieciowe), w których pracownicy mogą wymieniać się swoją wiedzą i dochodzić przy tym do nowych pomysłów i przekazywać je kierownictwu. Generalnie, pracują oni w zespołach zadaniowych, które zapewniają im dużo swobody. Znikają więc klasyczne hierarchie i piramidy organizacyjne, i zamiast sztywnej hierarchii jest wprowadzany spontaniczny porządek, przejawiający się w zdolności do samoorganizacji<sup>20</sup>. „Zmierzch produkcji o wysokim stopniu pracochłonności - podkreśla Charles Handy - sprawił, że na rynku pojawiły się organizacje, które czerpią wartość dodaną z wiedzy i potencjału twórczego, a nie z siły ludzkich mięśni. Mniejsza liczba mądrzej myślących pracowników, wspomaganych inteligentnymi maszynami i komputerami, tworzy większą wartość niż całe grupy czy linie bezmyślnej masy „zasobów ludzkich”. (...) Nawet najstarsze branże takie jak rolnictwo i budownictwo zainwestowały w wiedzę i inteligentne maszyny, zastępując nimi siłę ludzkich mięśni”<sup>21</sup>.

Tworzone są więc warunki dla inspirowania twórczych, przedsiębiorczych postaw, między innymi dzięki spłaszczeniu struktur, gdyż płaskie struktury bardziej sprzyjają przedsiębiorczemu myśleniu i działaniu, a więc pobudzaniu twórczej inwencji i kreowaniu innowacji.

Innowacje nie rozkwitają bowiem w firmach zarządzanych autorytarnie. Główne czynniki napędzające innowacje to duch artystyczny i dyscyplina, to posiadanie pewnej swobody improwizowania, naturalnie przy zachowaniu wspólnych reguł i zasad obowiązujących w firmie, to współpraca między ludźmi o różnych priorytetach i zainteresowaniach. Jak wykazują badania, „skuteczne poszukiwanie innowacji wymaga takiego stylu zarządzania, który optymalizuje odpowiednią aktywność i dba o ukierunkowanie jej na właściwe cele, ale równocześnie przekazuje odpowiedzialność za konkretne rezultaty osobom bezpośrednio uczestniczącym w odpowiednich pracach. Innowacje kwitną tylko w przedsiębiorstwach o pewnej

---

<sup>20</sup> W. Simon, *Spontaniczny porządek zamiast sztywnej hierarchii*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr1, s. 38 – 39.

<sup>21</sup> Ch. Handy, *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998, s. 50.

kulturze, która odznacza się tolerowaniem błędów, swobodą myślenia, przywiązywaniem dużej wagi do nowości (nowe wyroby, nowe procesy, nowe pomysły). Wszystkie te czynniki powinny być widoczne nie tylko w retoryce przedsiębiorstwa<sup>22</sup>.

Aby pobudzić innowacje, przyspiesza się proces uprawniania (empowerment) i poszukuje najlepszych sposobów działania przedsiębiorstwa i kontaktów między ludźmi, wychodząc z założenia, że każdy powinien dysponować odpowiedzialnością w dziedzinie, w której ma dobre rozeznanie i którą może dobrze obsługiwać, zapewniając sobie szansę przypisania sobie sukcesu, a także dyskutowania płynących z niego korzyści<sup>23</sup>.

Automatyzacja i komputeryzacja produkcji sprawia, że pojawiają się organizacje, które czerpią wartość dodaną z „kapitału wiedzy”, stają się organizacjami uczącymi się, tzn. takimi, które wymagają od swoich pracowników wysokiego poziomu inteligencji i zaangażowania i które ciągle rozszerzają swoje możliwości kreowania własnej przyszłości, a techniki adaptacyjne łączą z uczeniem się znajdowania nowych rozwiązań -uczeniem rozszerzającym swoje możliwości twórcze dla wprowadzania zmian i doskonalenia własnego potencjału, struktury i kultury.

W teorii podejmuje się próby zdefiniowania takich organizacji, zaś w praktyce próby ich tworzenia. Próby te nie precyzują jednak dokładnie, czym w rzeczywistości jest taka organizacja. A oto kilka typowych jej określeń:

Organizacja ucząca się to organizacja, która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości. Takiej organizacji nie wystarcza tylko przetrwać. Uczenie się technik przetrwania lub, inaczej mówiąc, technik adaptacji, jest ważne, a nawet konieczne. Ale w organizacji uczącej się nauka technik

---

<sup>22</sup> A. Kreuter, M. Wagner, *Czynniki sprzyjające innowacyjności*, „Zarządzanie na Świecie“ 1998, nr 12, s. 28.

<sup>23</sup> Por. S. Brown, P. Duguid, *Wykrywanie i wykorzystywanie wiedzy w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 8, s. 19 – 22. *Takie podejście wynika ze znanej zasady subsydiarności, w świetle której hierarchia nie powinna spełniać tych funkcji, które mogą być skutecznie wykonywane przez szczeble niższego rzędu* (Ch. Handy, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 114 – 125).

adaptacji musi być powiązana z uczeniem się znajdowania nowych rozwiązań, uczeniem się rozszerzającym nasze możliwości twórcze<sup>24</sup>.

Przedsiębiorstwo uczące się jest organizacją, która umożliwia i ułatwia uczenie się wszystkim swoim członkom oraz świadomie przekształca zarówno siebie jak i kontekst, w którym istnieje<sup>25</sup>.

Przedsiębiorstwo uczące się to organizacja, która ułatwia uczenie się wszystkim swoich pracowników i nieustannie się przeobraża. Przedsiębiorstwo staje się organizacją uczącą się wtedy, gdy:

- uczy się rozwijać lepsze produkty,
- uczy się doskonalić procesy,
- uczy się rozpowszechniać nowe idee, praktyki i procedury,
- uczy się powiększać żywotny zasób: wiedzę, posiada mechanizmy promujące nabywanie i rozpowszechnianie wiedzy,
- traktuje każdą działalność jako okazję do uczenia się,
- jest wrażliwe na zjawiska zewnętrzne, jest całkowicie otwarte na otoczenie<sup>26</sup>.

Ucząca się organizacja stara się pozyskać nie tylko właściwe informacje, ale i tworzyć oraz nabywać nową wiedzę, upowszechniać ją w bieżącej działalności, świadomie wykorzystuje procesy uczenia się na poziomach indywidualnym, grupowym i systemowym, aby wzbogacić siebie i satysfakcjonować swoich interesariuszy (stakeholders). Można ją więc zdefiniować następująco: Organizacja ucząca się to taka organizacja, która umożliwia, ułatwia i stymuluje naukę wszystkim swoim członkom oraz świadomie przekształca i doskonali zarówno siebie jak i otoczenie, w którym istnieje, podnosząc stale sprawność własnego działania i zwiększając zdolność do innowacji i wzrostu, aby dzięki temu zapewnić sobie przetrwanie i sukces a swoim beneficjentom satysfakcję.

---

<sup>24</sup> P.M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s.26.

<sup>25</sup> M. Pedler, K. Aspinwall, *Przedsiębiorstwo uczące się*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1999, s.23.

<sup>26</sup> M. Bratnicki, *Transformacja przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998, s. 109 i 111.

W takiej organizacji<sup>27</sup>:

- wszyscy pracownicy widzą siebie jako osoby uczące się w imieniu przedsiębiorstwa; biorą oni odpowiedzialność za swój rozwój osobisty, aby dotrzymać kroku tempu zmiany, zarazem czują się odpowiedzialni za utrzymanie przedsiębiorstwa w stanie odpowiadającym wymogom efektywności funkcjonowania i rozwoju;
- zmierza się do zastępowania tradycyjnych relacji: „przełożony - podwładny” samozarządzaniem; pracownicy są proaktywni i podejmują działania z własnej inicjatywy; odgórne kierowanie zostaje ograniczone i zostaje zmniejszony zakres kontroli;
- panuje duch samorozwoju; pracownicy biorący odpowiedzialność za osobiste uczenie się i usprawnienie pracy, mają przestrzeń dla doskonalenia, są traktowani jako osoby dojrzałe psychicznie i mają wpływ na prowadzoną działalność gospodarczą;
- przedsiębiorstwo funkcjonuje niczym konsorcjum małych biznesów; każdy traktuje pracę jako swój biznes z charakterystyczną żywotnością, energią i wysiłkiem; cała organizacja przypomina wspólny rynek umieszczony w strategicznej strukturze nośnej, gdzie ludzie dokonują wymiany i handlują z użytkownikami, dostawcami i odbiorcami; powodzenie tak rozumianego przedsiębiorstwa leży w interesie każdego;
- przedsiębiorstwo jako całość tworzy, zbiera, rozpowszechnia i wykorzystuje nową wiedzę, jak również utrzymuje i rozwija kluczowe kompetencje, dzięki którym wyróżnia się pozytywnie.

W dokładniejszym zrozumieniu, czym jest organizacja ucząca się może pomóc pojęcie „organizacyjnego uczenia się”. Uczenie się oznacza postęp i w takim właśnie rozumieniu ujmuje go wielu autorów, a mianowicie<sup>28</sup>:

---

<sup>27</sup> Tamże, s. 109 i 110. Por. także, B. Mikula, B. Ziębicki, *Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 5, s. 14.

<sup>28</sup> B. Mikula, *Procesy organizacyjnego uczenia*, *Przegląd Organizacji*, 2000, nr 12, s.22.

- jako jedni z pierwszych w roku 1963 R. Cyert i J.G. March proces organizacyjnego uczenia się zdefiniowali jako ciągłe zachowanie adaptacyjne organizacji,
- C.M. Fiol i M.A. Lyles tłumaczą organizacyjne uczenie się jako proces wzbogacania działania poprzez lepszą wiedzę i zrozumienie,
- G.P. Huber omawiany proces rozumie jako proces informacyjny zmieniający zakres potencjalnych zachowań,
- J. Swiering i A. Wierdsma sprowadzają bezpośrednio organizacyjne uczenie się do procesu zmian organizacyjnych zachowań,
- K. Farr bezpośrednio wychodzi z definicji uczenia i określa proces organizacyjnego uczenia się jako proces nauki z doświadczenia.

Peter Senge wskazuje na pięć wspierających się wzajemnie instrumentów. integrujących uczenie się poszczególnych uczestników organizacji i organizacji jako całości<sup>29</sup>:

1. Myślenie systemowe - pozwala postrzegać organizację i jej otoczenie w spójny i całościowy sposób. Poszczególne zdarzenia są ze sobą powiązane, zdeterminowane przez ogólniejsze prawidłowości, wynikające z istniejącej struktury systemu organizacyjnego. Myślenie systemowe pozwala wyjaśnić zjawiska systemowe i na nie wpływać.
2. Mistrzostwo osobiste - oznacza ciągłe samodoskonalenie członków organizacji zarówno w zakresie pozyskiwanej wiedzy, jak i sposobów jej wykorzystania. Czynnikiem zasadniczym uczenia się organizacji jest dążenie jej uczestników do rozumienia organizacji i wizji jej przyszłości, do sprawnego działania w celu realizacji tej wizji.
3. Modele myślowe - są to często ukryte i nie do końca uświadomione założenia wpływające na rozumienie i ocenę otaczającej podmiot rzeczywistości. Ich zrozumienie, weryfikacja i umiejętności doskonalenia

---

<sup>29</sup> P.M. Senge, *Piąta dyscyplina*, cyt. wyd., s. 20-23.



mają wpływ na efektywność zarówno działań jednostkowych jak i funkcjonowanie całej organizacji.

4. Budowa wspólnej wizji przyszłości - oznacza umiejętność wzajemnego zrozumienia się członków organizacji i skutecznego komunikowania ich własnych oczekiwań i możliwości. Zakłada się, że porozumienie dotyczące kierunków funkcjonowania organizacji, wymagań kreowanych przez zmiany otoczenia oraz wewnętrznych możliwości organizacji jest warunkiem efektywnego działania.
5. Zespołowe uczenie się - polega na prowadzeniu współpracy i wymiany poglądów w ramach funkcjonujących zespołów i jest wynikiem wykorzystania wcześniejszych instrumentów, kiedy zespół naprawdę się uczy, jego członkowie szybciej się rozwijają.

Organizacja ucząca się postrzega siebie jako system zbiorowego uczenia się, nieustannie budujący swoją przyszłość, stale znajduje się w stanie czuwania, tworzy, kapitalizuje i rozpowszechnia nową wiedzę oraz umiejętności, doskonali kompetencje swoich pracowników, dokonuje samooceny i porównuje się z najlepszymi, przekształca się aby osiągnąć założone cele<sup>30</sup>.

Ucząca się organizacja wspiera uczenie się wszystkich swoich pracowników oraz świadomie zmienia swoje zachowanie i doskonali swoje organizacyjne rezultaty dzięki nabywaniu nowej wiedzy i zrozumieniu zmieniających się zależności. Uczenie się organizacji dokonuje się głównie dzięki uczeniu się w zespołach, w których ułatwiony jest dostęp do niej oraz jej wykorzystanie.

Swobodny przepływ myśli w grupie i wzajemna inspiracja może prowadzić do przenikliwości nieosiągalnej indywidualnie, a inteligencja grupy może znacznie przewyższać indywidualną. „Zespołowe uczenie się – podkreśla Peter Senge – jest tak ważne dlatego, że zespoły, a nie jednostki są w nowoczesnych organizacjach podstawowymi komórkami uczącymi się. To właściwe tu tkwi

---

<sup>30</sup> J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 413.

sedno problemu - jeżeli zespół nie potrafi się uczyć, organizacja też uczyć się nie będzie<sup>31</sup>.

Zespoły uczą się, jeśli postrzegają problemy, których rozwiązanie polepszy ich sprawność i da lepsze rezultaty, jeśli widzą rzeczy w szerszej perspektywie i mają wizję przyszłości, a także poczucie misji do spełnienia. W zachowaniu zespołów polegającym na nastawieniu na wyższą sprawność kluczową rolę odgrywają następujące czynniki<sup>32</sup>:

- sytuacja kryzysowa (kryzys, niesprawność, rozczarowanie, zmiany systemowe w otoczeniu);
- świadomość sytuacji i tego, co w niej trzeba zrobić (wiedza organizacyjna, doświadczenie, umiejętności, kompetencje);
- aktywność zaradcza (postawy i zachowania); przejęcie odpowiedzialności za rezultaty własnych działań, podejmowanie inicjatywy ze świadomością, że nasze zachowanie jest funkcją decyzji, a nie okoliczności;
- automatyzm w różnych postaciach (zaangażowanie, naśladowanie, nawyki, zastosowanie sprawdzonych lub nowych norm, wzorców metod lub procedur).

Dla funkcjonowania zespołów najważniejsza jest naturalna sprawność ich działania, czyli umiejętność wykorzystania rzeczy w sposób właściwy (pracy, materiałów, czasu) zużytych na ich realizację. Nawet przy dużym stopniu samodzielności (empowerment -upelnomocnienie) skuteczność działania (robienie właściwych rzeczy) zależy głównie od decyzji kierownictwa, od zaprojektowanej strategii.

Nowa strategia może wymagać nawet znacznej zmiany kultury organizacyjnej. Toteż mogą być poddane rewizji ustabilizowane podstawowe orientacje i wzorce działania, które w przeszłości zapewniały działanie efektywne. Może to więc wymagać odrzucenia istniejących orientacji, wzorców i zachowań, tworzenia i uczenia się nowych metod i procedur, aby można było skutecznie

---

<sup>31</sup> P. Senge, *Piąta dyscyplina*, cyt. wyd., s. 23.

<sup>32</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1982, s. 268-291.

wprowadzać nowe koncepcje i przyswajać oraz utrzymywać nowe wartości, które pozwolą tworzyć nowe możliwości.

Menedżerowie muszą więc tworzyć „stan twórczego napięcia” nie tylko w sobie, ale w całej organizacji, aby ludzie jednoczyli się wokół wspólnego celu i przyswajali sobie nowe operacyjne metody działania i struktury.

Ten stan twórczego napięcia powinien wynikać z troski o przyszłość firmy, chęci zrealizowania jej wizji, kiedy ludzie się naprawdę o coś troszczą, stają się również w naturalny sposób zaangażowani, są pełni energii i entuzjazmu, łatwiej zestrzajają się z zadaniami i podejmują wyzwania, łatwiej też uczą się nowego, zmieniają utrwalone nawyki i nabywają nowe umiejętności. Proces organizacyjnego uczenia się przebiega poprzez trzy formy<sup>33</sup>.

Tradycyjne uczenie się to jest proces powiększania kompetencji pracowników poprzez ich aktywny udział w kursach szkoleniowych, seminariach, treningach, konferencjach itp. Realizowany jest on również dzięki samokształceniu i wzajemnemu przekazywaniu sobie wiedzy przez pracowników związanej szczególnie z tematyką pracy.

Empiryczne uczenie się to proces zdobywania nowych doświadczeń poprzez praktyczne działanie. Daje on możliwość zastosowania w praktyce wiedzy zdobytej w trakcie tradycyjnego uczenia się. W ostatnim okresie bywa on stawiany na pierwszym miejscu pod względem skuteczności. Preferowany jest zwłaszcza przez menedżerów intuicjonistów i osoby zajmujące się zarządzaniem organizacjami, które jednak nigdy nie miały teoretycznej wiedzy w tym zakresie. Oparcie procesu tylko na tym sposobie, szczególnie, kiedy chodzi o zarządzanie organizacjami, może okazać się zgubne, gdyż organizacje uczące się przez praktykę mogą osiągnąć lepsze rezultaty wówczas, gdy towarzyszy im odpowiednia wiedza teoretyczna. Uczenie się przez doświadczenie może się okazać iluzją. W skład empirycznego uczenia się wchodzi również zdobywanie nowych doświadczeń poprzez bezpośrednią obserwację działania innych ludzi, zespołów i organizacji. Tak, więc w tym sposobie uczenia się wiedza płynie z

---

<sup>33</sup> J. Rokita, *Model uczenia się organizacji*, „*Organizacja i Kierowanie*” 2000, nr 4, s. 3-11; B. Mikula, *Człowiek a organizacja*, Antykwa, Kraków – Kluczbork 2000, s. 22.

czystego bezpośredniego doświadczenia (z działań własnych i obserwacji działań innych).

Cybernetyczne uczenie się. Polega ono na odkrywaniu nowych sposobów widzenia i rozumienia norm rządzących funkcjonowaniem organizacji, ich kwestionowaniu i weryfikacji istniejących założeń dotyczących funkcjonowania organizacji.

Tradycyjne i empiryczne uczenie się może być częściowo realizowane przez jedną osobę, natomiast proces cybernetycznego uczenia się jest procesem kolektywnym. Normy i reguły mogą być bowiem zmieniane zespołowo. Wynika to faktu, że przy indywidualnym uczeniu się osoba analizuje zwykle tylko swoje zachowania w relacji do uzyskiwanych efektów i stara się je zmienić. Najczęściej samodzielnie nie jest ona zdolna do zmiany norm działania organizacji. Cybernetyczne uczenie się jest procesem odrzucenia starych nawyków. Jego celem jest nie tylko zmiana organizacji pracy, doskonalenie procesów, rozwój produktów, uzyskiwanie oszczędności, ale także doskonalenie systemu wartości, budowanie wizji przyszłości, rozwój kreatywności pracowników, polepszenie współpracy i stosunków społecznych w przedsiębiorstwie.

Na poziomie zespołu i organizacji można wyróżnić dwa podstawowe sposoby uczenia się:

- kształtowanie, które polega na stosowaniu metody prób i błędów, czyli jest to aktywne eksperymentowanie,
- modelowanie, które polega na nauce z doświadczeń innych (obserwacji innych zespołów i organizacji, przejmowaniu ich sposobów zachowań). W organizacji sprowadza się ono m.in. do wykorzystania benchmarkingu.

Kształtowanie stanowi połączenie empirycznego i cybernetycznego subprocesu uczenia się, natomiast modelowanie to empiryczne uczenie się poprzez obserwację doświadczeń innych. Z punktu widzenia efektywności organizacyjnego uczenia się oparcie się tylko na jednym z tych sposobów jest niekorzystne. Procesy te powinny być więc wykorzystywane łącznie, we

wzajemnych powiązaniach. Praktyczna realizacja procesów uczenia się jest skomplikowana. Powodem tego jest to, iż trzeba je prowadzić odmiennymi metodami na różnych poziomach organizacji: indywidualnego pracownika, zespołu i organizacji jako całości. Przebieg tych procesów na różnych poziomach prezentuje tabela 9.2.

Tabela 9.2. Poziomy i podstawowe sposoby realizacji organizacyjnego uczenia się

Poziom\Typ 1	Tradycyjny 2	Empiryczny 3	Cybernetyczny 4
Pracownika	<ul style="list-style-type: none"> <li>- realizacja indywidualnych planów ciągłego rozwoju kompetencji przez samokształcenie,</li> <li>- uczestnictwo w programach adaptacji, coaching, mentoring, tip,</li> <li>- uczestnictwo w zewnętrznych kursach i treningach,</li> <li>- studia zaoczne i podyplomowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zdobywanie doświadczeń poprzez praktyczne działanie,</li> <li>- rotacja personelu,</li> <li>- uczenie się na błędach,</li> <li>- kontakty bezpośrednie z klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi,</li> <li>- kontakty bezpośrednie z pracownikami firm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analiza i ocena własnych zachowań oraz próba kwestionowania założeń dotyczących pracy na stanowisku,</li> <li>- indywidualne odkrywanie wewnętrznych założeń dotyczących działania organizacji, ich analiza i ocena,</li> <li>- przekazywanie informacji napływających z otoczenia do banku danych,</li> <li>- praca nad własnymi projektami</li> </ul>
Zespołu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trening zespołu pracowniczego ukierunkowany na wzrost umiejętności działania zespołowego (w tym komunikowania) i spójności grupy,</li> <li>- szkolenia prowadzone przez przełożonych i specjalistów zewnętrznych,</li> <li>- zespołowe uczenie się – między innymi przez wzajemne przekazywanie sobie wiedzy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zdobywanie doświadczeń poprzez zespołowe działanie,</li> <li>- ćwiczenie dialogu,</li> <li>- uczenie się z doświadczeń innych: benchmarking wewnętrzny, kontakty z klientami, dostawcami, pracownikami innych organizacji, omawianie błędów i nieprawidłowości,</li> <li>- rozpoznawanie potrzeb klientów wewnętrznych i kształtowanie relacji z nimi,</li> <li>- uczenie się na błędach – zespołowe porównywanie i omawianie skutecznych i nieskutecznych, wyprowadzanie wniosków, wprowadzanie zmian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- przegląd sytuacji kryzysowych i niebezpiecznych,</li> <li>- kwestionowanie założeń dotyczących funkcjonowania zespołu i jego współpracy z innymi zespołami,</li> <li>- modyfikacja wewnętrznych założeń członków zespołu poprzez poddawanie ich zespołowej ocenie,</li> <li>- wyjaśnianie, tworzenie i pogłębianie wizji przyszłości,</li> <li>- tworzenie nadmiaru pomysłów przez stosowanie technik twórczego rozwiązywania problemów,</li> <li>- zespołowa praca nad nowymi rozwiązaniami</li> </ul>
Organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>- systematyczne gromadzenie informacji z literatury fachowej,</li> <li>- zarządzanie procesem ciągłego szkolenia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- benchmarking funkcjonalny i zewnętrzny,</li> <li>- rozpoznawanie potrzeb klientów,</li> <li>- kształtowanie relacji z klientami, dostawcami, aliantami i innymi instytucjami otoczenia,</li> <li>- analizowanie trendów rozwojowych zjawisk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ciągłe gromadzenie informacji napływających z otoczenia w jednym banku danych, selekcja i dystrybucja danych wewnątrz organizacji,</li> <li>- kwestionowanie założeń dotyczących funkcjonowania całej organizacji (zwłaszcza misji</li> </ul>

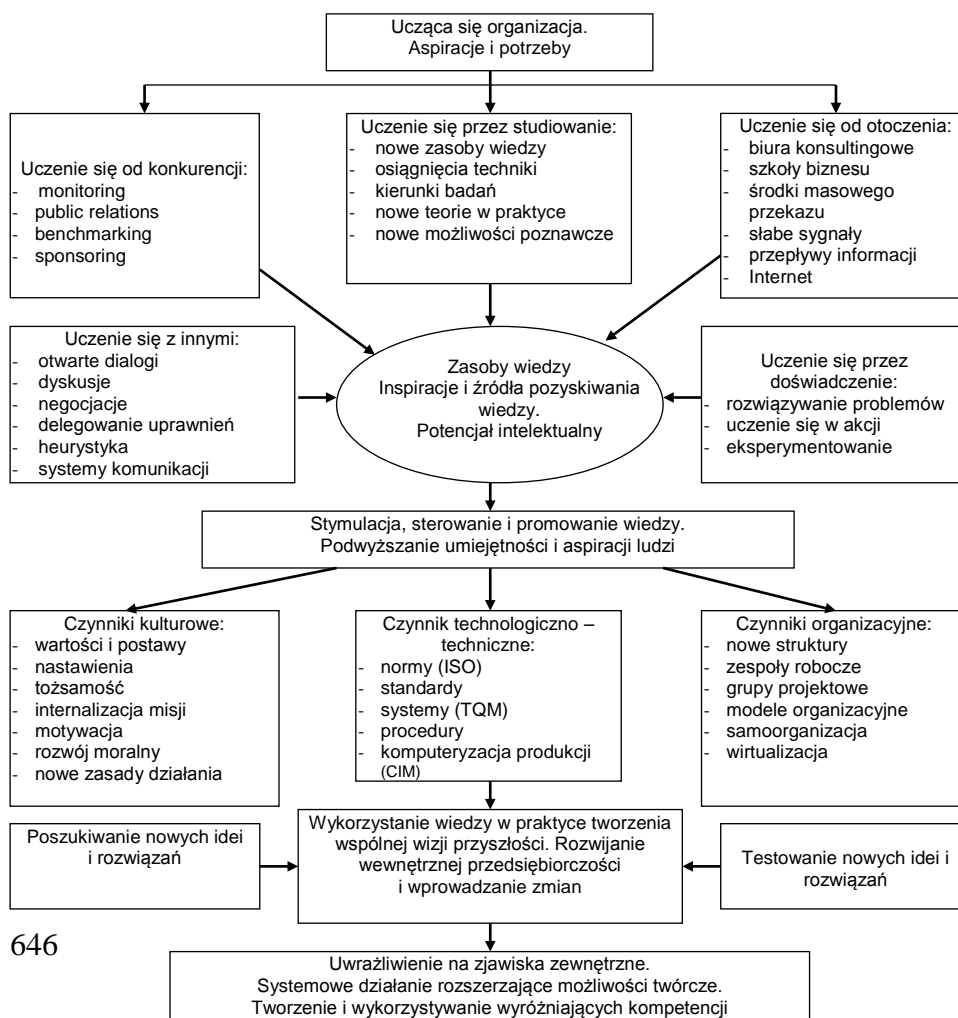
			i strategii), - korzystanie z konsultantów zewnętrznych
--	--	--	---

Źródło: B. Mikuła, A. Pietruszka – Oryl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002, s. 16 – 17.

Dzisiaj musi się uczyć cała organizacja, zarówno kadra menedżerska jak i pracownicy. Jej uczenie musi polegać na:

- tworzeniu wiedzy na podstawie własnych doświadczeń i eksperymentów,
- nabywaniu wiedzy z zewnątrz,
- zachowaniu i upowszechnianiu wiedzy wytworzonej u siebie lub pozyskiwanej na zewnątrz,

Model uczącej się organizacji prezentuje rysunek 9.2.



Rysunek 9.2. Model uczącej się organizacji

*Źródło: opracowanie własne.*

Aby stworzyć organizację uczącą się i tworzącą wiedzę, kierownictwo powinno:

1. Przypisywać szczególną wartość do szkolenia za pomocą różnorodnych metod: w działaniu, na stażach, w systemie samokształcenia, poprzez zespołowe praktyki, z udziałem opiekunów, przez doświadczenie, stosowanie narzędzi jakości, mobilność, reorganizacje, kontakty z klientami i dostawcami itp. Należy zwrócić przy tym uwagę, że najlepszą formą szkolenia jest wykonywanie określonych funkcji.
2. Wzbudzać permanentną ciekawość intelektualną, czemu ma służyć wsłuchiwanie się w opinie klientów, śledzenie zmian zachodzących w otoczeniu, stosowanie benchmarkingu, opracowywanie scenariuszy przyszłości, zasięganie konsultacji, podróżowanie, nawiązywanie nowych kontaktów itp.
3. Doceniać siłę modeli mentalnych, które są zarazem wiedzą i więzami. Wszelkie myślenie stereotypowe należy nieustannie podważać.
4. Uświadamiać sobie efekty systemowe, a zwłaszcza różne bariery uczenia się, przekazywania i kapitalizacji wiedzy. Jednocześnie należy identyfikować te czynniki systemowe, które sprzyjają tworzeniu i przekazywaniu wiedzy.
5. Tworzyć warunki zbiorowego uczenia się: rozwijać wizję, wartości, język, szkolenia grupowe obejmujące wszystkich pracowników (np. w zakresie jakości), opracowywać nowe wskaźniki, systemy norm, wynagrodzeń itp.

6. Tworzyć warunki kreatywności poprzez docenianie zgłaszanych pomysłów oraz pozostawianie pracownikom dużego marginesu swobody.
7. Opracowywać społeczne, organizacyjne oraz technologiczne (bazy i sieci wiedzy) systemy i metody kapitalizowania, a także przekazywania użytecznej wiedzy.
8. Zarządzać kompetencjami z uwzględnieniem założeń strategicznych i potrzebnych zasobów. Oznacza to planowanie i organizowanie procesów rekrutacji, rozwijanie personelu, stymulowanie mobilności pracowników oraz motywowanie ich do kreowania i przekazywania kompetencji.

Arie de Geus twierdzi, że jednym z podstawowych sposobów uczenia się w organizacjach jest podejmowanie decyzji. Cykl decyzyjny składa się z reguły z czterech etapów: postrzegania, implantacji, wyciągania wniosków oraz działania<sup>34</sup>.

Punktem wyjścia procesu decyzyjnego jest każdorazowo jakieś zdarzenie, cel lub wielość wariantów, spośród których trzeba wybierać. Uczestnicy tego procesu rozpoczynają od postrzegania problemu, prowadzą dyskusję mającą na celu wypracowanie zbiorowego sposobu myślenia, a następnie przechodzą do fazy, którą można nazwać „implantacyjną”. Polega ona na przedstawianiu sobie nawzajem wizji problemu i tworzeniu multidyscyplinarnego modelu sytuacji, wyrażanego często w specyficznym języku danej organizacji. Z tego wyłaniają się wariantowe plany działania, które następnie są uszczegóławiane. Wyciąganie wniosków polega na wyborze jednego wariantu działania. Cały proces kończy się wdrożeniem wybranego wariantu (działaniem) oraz śledzeniem i mierzeniem efektów.

Wiedza organizacyjna nie składa się więc z indywidualnych aktów uczenia się, lecz ma charakter kolektywny. Wprawdzie członkowie organizacji stanowią środowisko uczących się, uczą się jednak w systemie organizacji, która zapewnia wolną od zniekształceń informację zwrotną, otwartość i brak uprzedzeń wzajemnych członków organizacji. Organizacja tworzy klimat, w którym mogą

---

<sup>34</sup> J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, cyt. wyd., s. 411 – 414.



zderzać się ze sobą różne zapatrywania na przyczyny problemów i na potencjalne nowe orientacje organizacji, aby wspólnie można było tworzyć przestrzeń dla nowych sposobów postrzegania i nowych koncepcji, a także na nowo zdefiniować rozumienie rzeczywistości. Tworzenie takiej przestrzeni zależy naturalnie od potencjału intelektualnego kadry i pracowników, umiejętności kierownictwa do grupowania i inspirowania ludzi dla osiągnięcia określonego celu, a także od swobody i pewności więzi między jednostkami organizacyjnymi, w których relacje współzależności stanowią podstawę integracji, i w których dominuje pozytywna integracja i gotowość do podejmowania wspólnego ryzyka<sup>35</sup>.

Praktyka tworzenia organizacji uczących się pozwoliła na sformułowanie pewnych, zasad których istotę można sprowadzić do następujących zaleceń<sup>36</sup>:

1. Bez „sponsora” na samej górze nie warto w ogóle przystępować do przekształcania się w uczącą się organizację; bez wzorców na górze nie ma sukcesów.
2. Jeśli poszczególni menedżerowie czują się zagrożeni, to konflikty są nieuniknione; zmiany powinny być potraktowane jako okazja do nowego podziału zadań przy zwiększeniu odpowiedzialności.
3. Błędy są istotną okazją do nauki; na zmiany nie należy reagować ostrą krytyką, lecz dawać szansę osobom odpowiedzialnym za nie na skorygowanie błędu.
4. Nie wolno na początku sygnalizować wątpliwości w realność celów, każdy powinien uważać, że kierownictwo myśli o zmianach poważnie i że przekształcanie w uczącą się organizację ma swoją cenę.
5. Szybkość jest jednym z głównych gwarantów sukcesu; w ciągu krótkiego czasu powinny być widoczne jakieś, choćby skromne, sukcesy i wprowadzający zmianę powinni być o nich informowani.

---

<sup>35</sup> Por. H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie, Politechnika Wroclawska, Wroclaw 1998, s. 314 – 323.*

<sup>36</sup> J. Penc, *Menedżer w uczącej się organizacji, Menedżer, Łódź 2000, s. 13 – 15.*

6. Systematyczne szkolenie pracowników; konieczna jest wymiana informacji i zachęcanie pracowników do współuczestniczenia we wprowadzaniu zmian.
7. Przejrzystość działań. Każdy menedżer i pracownik powinien wiedzieć, czym zajmują się promotorzy zmian, a odpowiednie projekty powinny być dyskutowane i stać się zrozumiałe.
8. Nowe reguły gry określają nową kulturę; członkowie kierownictwa powinni konsekwentnie, od początku respektować nowe reguły gry, wierzyć w prognozy zmian i angażować się w ich urzeczywistnianie.
9. Niewiele daje przyznanie pracownikom większej odpowiedzialności, jeśli pozostają stare mechanizmy kontroli; należy stworzyć kulturę wzajemnego zaufania, w której można w dużej mierze powierzyć pracownikowi nadzór nad wykonywanymi zadaniami.
10. Proces tworzenia uczącej się organizacji trzeba prowadzić samemu. Konieczne jest tworzenie harmonijnych stosunków między ludźmi, koncentrowanie energii, ukazywanie kierunku, wytwarzanie wiary w wytyczone cele, zapewnienie optymalnych warunków pracy i pozytywnego nastawienia do zmian, w czym mogą pomóc doradcy i eksperci, którzy znają pewne metody, umieją, przekonywać do zmian, a także przekazują, krytyczne oceny.

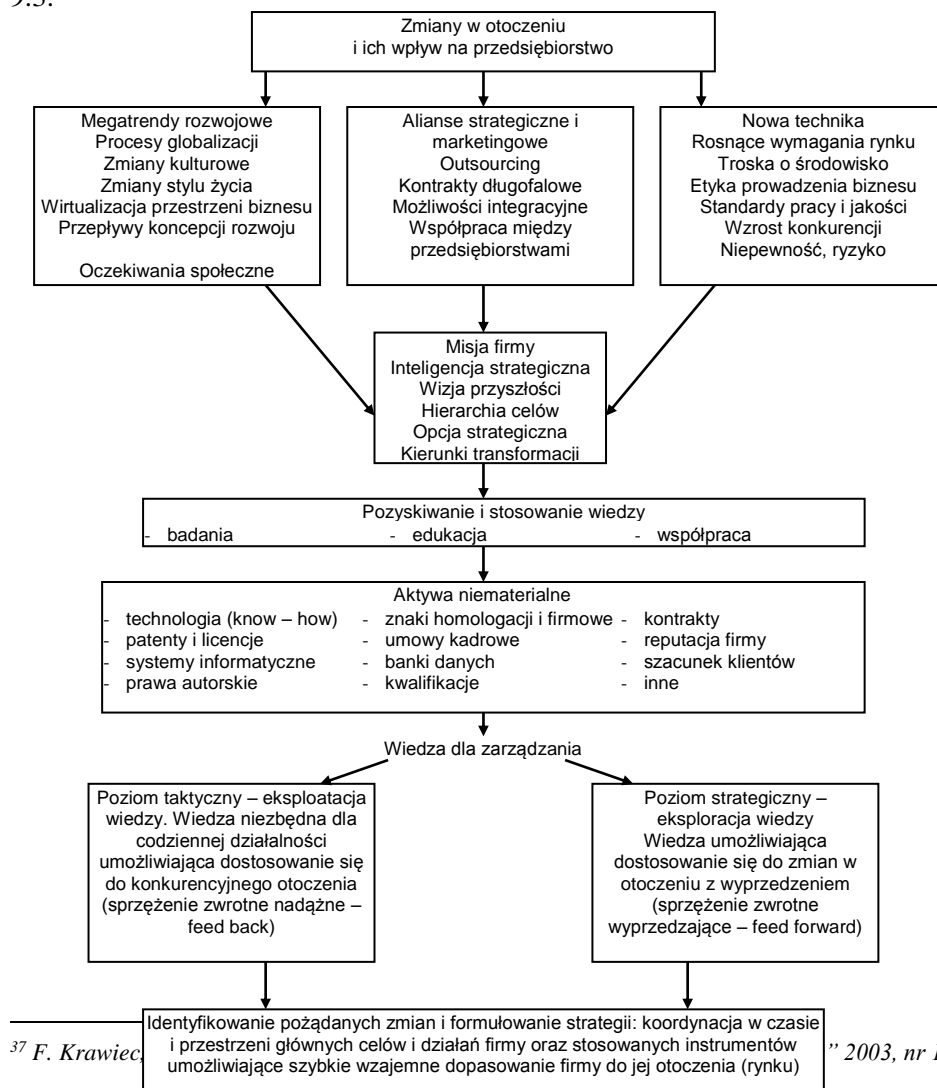
Proces organizacyjnego uczenia się może dotyczyć zarówno prac realizowanych dotychczas przez pracownia (zespół ludzi) nie wykonywanych lub sytuacji nowej, gdy on (oni) musi podjąć nowe zadanie. W pierwszym przypadku uczenie się jest stosunkowo łatwe, gdyż w dużym stopniu polega ono na korzystaniu z doświadczenia, w drugim, zaś często wymaga opanowania nowych kwalifikacji. Uczenie to składa się z dwóch części: fazy przygotowawczej i fazy działania.

W pierwszej z nich, rozpoczynającej cały proces wstępną czynnością, jaką się wykonuje, jest zidentyfikowanie i zdefiniowanie nowego obszaru działania. Następnie dokonuje się analizy organizacji i określenia miejsca realizacji zadania. Kolejną czynnością jest określenie kompetencji, które są

niezbędne do prawidłowej realizacji zadań. Jeżeli zostało już ustalone, który pracownik (grupa pracowników) ma dane zadanie wykonywać, należy dokonać oceny rozbieżności między rzeczywistymi jego kompetencjami a wymaganymi. Ustalenie tych rozbieżności będzie stanowić podstawę przy ustaleniu typu i programu szkoleń wzbogacających teoretyczną wiedzę pracownika (grupy pracowników) z ewentualnym cyklem nauki poprzez praktyczne działanie. Po zakończeniu szkolenia dokonuje się jego oceny, a ma to na celu stwierdzenie poziomu wiedzy teoretycznej pracownika w wymaganym zakresie, a także wyciągnięcie wniosków co do kierunku doskonalenia programu i formy szkoleń. W momencie, kiedy zostanie stwierdzone, że dany pracownik posiada wystarczający poziom wiedzy teoretycznej, następuje przejście do drugiej części procesu organizacyjnego uczenia się - fazy działania. Pierwszy okres musi być uznany za dalszą część uczenia się poprzez praktyczne działanie. Trwa on do momentu nabycia przez pracownika szczególnego poziomu biegłości działania. Powinno mu towarzyszyć indywidualne i zespołowe rozpatrywanie oraz porównywanie działań tych skutecznych jak i tych nieskutecznych z uwzględnieniem popełnionych błędów. W tym momencie rozpoczyna się proces kwestionowania istniejących sposobów działania, norm i działań, jakie ich dotyczą. Pracownik analizuje własne zachowania, metody postępowania, ale główny nacisk kładzie się na zespołowe uczenie się. Zespół pracowników wspólnie omawia i kwestionuje założenia, dążąc w ten sposób do opracowania nowych, lepszych rozwiązań. W trakcie tego działania mogą zostać ujawnione braki w zakresie posiadanej wiedzy, potrzeby szkoleniowe. Stąd też proces cybernetycznego i empirycznego uczenia się przeplata cykl szkoleń. Eksperymentowanie stanowi natomiast połączenie empirycznego i cybernetycznego uczenia się. Będąc efektem kwestionowania istniejących założeń i opracowania nowych rozwiązań, poprzez praktyczne próby ich zastosowania, wdrażanie udanych rozwiązań i omawianie uzyskiwanych efektów, stanowi ono nieodłączny etap uzyskiwania nowej wiedzy i próby jej zastosowania.

Teoria organizacji uczącej się wymusza nowy sposób spojrzenia na przedsiębiorstwo. Odchodzi ona od widzenia firmy przez pryzmat funkcji (marketingowych, finansowych, personalnych, produkcyjnych, usługowych),

choć nie oznacza to wcale zaniechania ich realizacji. System zarządzania w organizacji uczącej się przybiera nową postać i pierwszoplanowe stają się nowe podsystemy zarządzania, wykorzystujące wiedzę dla oceny skuteczności swego działania i możliwości jej podniesienia i zdywersyfikowania, dzięki wprowadzeniu nowych doświadczeń i informacji. „Zarządy firm – podkreśla F. Krawiec – wykorzystują wiedzę do podejmowania racjonalnych decyzji dotyczących strategii, konkurentów, odbiorców, kanałów dystrybucyjnych, życia wyrobu czy usługi”<sup>37</sup>. Wpływ wiedzy na jakość zarządzania prezentuje rysunek 9.3.



<sup>37</sup> F. Krawiec „Zarządy firm – 2003, nr 1,

Rysunek 9.3. Wpływ wiedzy na zarządzanie firmą

*Źródło: opracowanie własne.*

Wyższą formą organizacyjną od organizacji uczącej się jest organizacja inteligentna. Jej powstanie jest wynikiem kontynuacji poszukiwań, które w pierwszej kolejności doprowadziły do opracowania koncepcji organizacji uczącej się. W związku z tym w założeniach organizacji inteligentnej widoczne są zasady właściwe dla systemu organizacyjnego uczenia się, jak np.: myślenie systemowe, praca zespołowa, czy kwestia zasadnicza, jaką jest uczenie się, w którym za podstawę przyjmuje się zdobywanie informacji oraz doświadczenia.

Najważniejsza różnica pomiędzy nimi wynika głównie z tego, iż organizacja inteligentna dąży do stworzenia systemu umożliwiającego jak najpełniejsze wykorzystanie potencjału intelektualnego posiadanego przez każdego członka organizacji. Nowoczesne firmy opierają się właśnie na grupowej inteligencji, gdyż to pozwala im sprostać wymaganiom zmieniającego się środowiska. Dlatego też podstawą rozwoju każdej nowoczesnej firmy musi być jej własna inteligencja (corporate intelligence), natomiast drogą, na której może ona opanowywać swoje trudności i rozwiązywać swoje problemy jest stałe podnoszenie potencjału tej inteligencji. Inteligencja firmy wywiera duży wpływ na osiągnięte przez nią sukcesy. Wynika to z tego, że decyduje ona o sposobie wykorzystania przez daną firmę możliwości i okazji, jakie posiada, zdolnościach dostosowania się do nowych sytuacji, tworzeniu i wprowadzaniu nowych koncepcji, stałej analizie słabych i mocnych stron, błędów oraz traktowaniu ich jako wyzwania do ciągłego doskonalenia pracy. Jeżeli firma ta otwiera się na zmiany to warunkuje jej to żywotność i możliwość przetrwania. Wpływ inteligencji na skuteczność działania firmy obrazuje rysunek 9.4.

Inteligencja firmy kształtowana jest przez następujące elementy:

- **Inteligencja informacyjna** - która rozumiana jest jako zdolność do szybkiego pozyskiwania informacji, gromadzenia ich, przetwarzania i przesyłania właściwym szczeblom zarządzania do podejmowania decyzji oraz kierowania zespołami ludzkimi.
- **Inteligencja technologiczna** - wyrażająca się w umiejętnym tworzeniu, nabywaniu oraz wykorzystaniu właściwych technologii, ciągłym ich doskonaleniu w celu uzyskiwania wyrobów wysokiej jakości i rozwijania nowych dziedzin produkcji.



Rysunek 9.4. Wpływ inteligencji firmy na skuteczność działania

*Źródło: opracowanie własne.*

- **Inteligencja innowacyjna** - postrzegana jest jako stałe poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań, a także stwarzanie korzystnych warunków finansowych, motywacyjnych, psychospołecznych oraz promowanie innowacji i kreatywnego zachowania się pracowników.
- **Inteligencja finansowa** - przejawia się w umiejętnym gospodarowaniu finansami, ich racjonalnym dzieleniu, wydatkowaniu na cele bieżące oraz na inwestycje, które mają służyć poprawie warunków funkcjonowania firmy w przyszłości.
- **Inteligencja marketingowa** - wyraża się w stałym budowaniu rynku, szybkim postrzeganiu życzeń oraz potrzeb klientów, umiejętności wyszukiwania nisz rynkowych i wchodzenia na nowe rynki.
- **Inteligencja organizacyjna** - wyraża się w umiejętności przystosowania się organizacji do zmienionych zadań, kreowania struktur prostych, elastycznych, samodzielnie operujących oraz takich, które zapewnią doskonałą komunikację wewnętrzną.
- **Inteligencja społeczna** - wyraża się w szczególnej trosce o ludzi, stałym doskonaleniu warunków pracy, płacy, awansu, delegowaniu uprawnień.
- **Inteligencja ekologiczna** - wyraża się w szczególnej trosce o ochronę środowiska oraz w stałym ograniczeniu szkodliwych emisji i działań.

Poszczególne sfery inteligencji przedsiębiorstwa powiązane ze sobą decydują o ogólnym potencjale jego inteligencji, a to uwidacznia się w sposobie wykorzystania przez nie możliwości i szans, umiejętności kształtowania swojej obecnej i przyszłej sytuacji. Nosicielem inteligencji jest całe przedsiębiorstwo rozumiane jako inteligentny system (organizm gospodarczy), zaś na jej potencjał składają się trzy warstwy: przeszłość (historia, pamięć, reputacja), teraźniejszość (realia, prestiż, uznanie społeczne) i przyszłość (cele,

misja, wizja). Sukces przedsiębiorstwa może i powinien być kombinacją: posiadanej reputacji (prestżu w otoczeniu), stworzonego know – how i jego nabywania oraz możliwości pozyskiwania nowej wiedzy. Ważnym jest więc, aby menedżerowie poznali i stale wzbogacali inteligencję swojej firmy oraz poszukiwali skutecznych sposobów na przekształcenie jej w inteligentne postępowanie na rynku i w otoczeniu, które zapewni sukces i perspektywy rozwoju ich firmie.

Wiesław Grudzewski i Irena Hejduk traktują organizację inteligentną jako zdolność firmy do poznania i dopasowania się do środowiska i rynku, do znajdowania właściwego dostosowania organizacji do spodziewanych rezultatów albo ich braku, dzięki wysokiej produktywności i innowacyjności.

Osiągnięcie takiego „inteligentnego dostosowania” jest możliwe poprzez cztery cykle zachodzące w strukturze organizacji inteligentnej: poznanie, adaptacją, innowacyjność i realizację. Każdy z tych cykli stanowi sieć wzajemnych sprzężeń zachodzących pomiędzy dziewięcioma podstawowymi atrybutami każdej organizacji, którymi są<sup>38</sup>:

- przyswajanie,
- zrozumienie,
- nauczanie,
- rozwiązywanie,
- komunikacja,
- myślenie,
- wartość,
- zachowanie,
- wiedza.

---

<sup>38</sup> *W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej, w: Przedsiębiorstwo przyszłości, praca zbiorowa pod red. W.M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2000, s. 80 – 87.*



Wzajemne oddziaływanie między sobą wymienionych elementów decyduje o stopniu inteligencji organizacji. Centralne miejsce wśród elementów składowych inteligentnej organizacji zajmuje wiedza. Wchodząc w relacje z przyswojeniem i zrozumieniem tworzy cykl świadomości, w relacji z nauczaniem i rozwiązywaniem - cykl adaptacji, w relacji z myśleniem i komunikacją - cykl innowacji, a w relacji z wartościami i zachowaniem tworzy cykl realizacji. Oto jej schemat:

- **Cykl świadomości (poznania)** - oznacza zdolność do rozpoznania i przewidywania odpowiedniej potrzeby otoczenia oraz powiększania posiadanej wiedzy. Składa się on z dwóch cykli: wewnętrznego i zewnętrznego. Cykl wewnętrzny świadomości jest efektem wzajemnych, głębokich relacji pomiędzy przyswojeniem i zrozumieniem. Przyswojenie wiedzy można osiągnąć na drodze indywidualnego rozwoju pracowników i kierowników wszystkich szczebli, a zdolność do jej przyswajania uzależniona jest od mentalności zatrudnionych, kultury organizacyjnej oraz znajomości teorii i praktyki zarządzania. Przyswojenie wiedzy prowadzi następnie do jej zrozumienia, co w praktyce gospodarczej sprowadza się do znajomości zasad organizacji i zarządzania. Cykl zewnętrzny świadomości zachodzi w obrębie wszystkich trzech elementów, tj. przyswojenia, zrozumienia i wiedzy. Wzbogaca zasoby starej wiedzy i prowadzi do jeszcze większego zrozumienia zachodzących zjawisk. Efektywność cyklu świadomości uzależniona jest od ludzi i stosowanych systemów informacyjnych oraz od gromadzenia danych, informacji i doświadczeń przekształcanych później na wiedzę. Wysoki stopień świadomości organizacyjnej oparty na nieustannie odnawianej wiedzy pozwala na rozpoznanie szans i zagrożeń w otoczeniu, od których zależy przyszły rozwój firmy.
- **Cykl adaptacji** — to zdolność do reagowania na potencjalne problemy poprzez wykorzystanie aktualnej wiedzy i znalezienie sposobów dopasowania problemów do zmieniających się warunków otoczenia. Cykl ten składa się, tak jak poprzedni, z wewnętrznego i zewnętrznego. Cykl wewnętrzny adaptacji jest efektem wzajemnych oddziaływań pomiędzy

nauczaniem i rozwiązywaniem istniejących problemów. W jego ramach ma miejsce jedynie operatywne uczenie się, co można określić jako pojedyncze sprzężenie uczenia się. Zewnętrzny cykl umożliwia natomiast wykorzystanie całej wiedzy występującej w organizacji, łącznie z kwestionowaniem przyjętych reguł uczenia się i rozwiązywania problemów. Efektywność cyklu adaptacji zależy od sprawności, szybkości i elastyczności procesów reagowania na pojawiające się problemy.

- **Cykl innowacji** — oznacza zdolność do kreowania nowej wiedzy. Cykl innowacji również składa się z cyklu wewnętrznego i zewnętrznego. Cykl wewnętrzny dotyczy relacji pomiędzy myśleniem a komunikacją. Proces myślenia wymaga umiejętnego kojarzenia zasad, funkcji i metod zarządzania. Wymaga przewidywania skutków pozytywnych i negatywnych podejmowanych działań oraz możliwych konfliktów, jakie mogą się pojawić w organizacji. Komunikacja oznacza pobieranie, przesyłanie i odbieranie informacji, które mają wpływ na proces myślenia. Wewnętrzny cykl innowacji prowadzi do lepszego zespołowego myślenia i decyduje o kreatywności w danej organizacji. Cykl zewnętrzny zachodzący w obrębie trzech elementów: wiedzy, myślenia i komunikacji prowadzi do tworzenia w oparciu o istniejącą w organizacji wiedzę - innowacji, które mają decydujący wpływ na przewagę konkurencyjną firmy. Efektywność cyklu innowacji zależy od umiejętności wykorzystania przez organizację potencjału twórczego pracowników i stworzenia im odpowiednich warunków do pracy.
- **Cykl realizacji** - oznacza zdolność do wykorzystania odpowiedniej wiedzy i umiejętności w codziennej działalności przedsiębiorstwa. Cykl wewnętrzny dotyczy w tym wypadku relacji między wartościami i zachowaniem. „Wartości” są to przyjęte przez pracowników normy i zasady. Natomiast „zachowania” są to wykonywane obowiązki i inne działania związane z pracą. Dla właściwego funkcjonowania organizacji ważna jest zgodność pomiędzy wyznawanymi wartościami a oczekiwanymi zachowaniami. Cykl zewnętrzny realizacji jest wzmacniany przez uwzględnienie w procesie realizacji nie tylko wartości, ale też wiedzy.

Efektywność cyklu realizacji w dużej mierze zależy od rodzaju i charakteru kultury organizacyjnej oraz misji i wizji firmy określających kierunek działań.

Organizację inteligentną można traktować jako efekt połączenia czterech cykli występujących w każdej organizacji. Od właściwego ich funkcjonowania zależy stopień inteligencji poszczególnych organizacji oraz możliwość odniesienia przez nie sukcesu rynkowego. Organizacja inteligentna ma charakter interaktywny i zmieniający się ewolucyjnie. Poznanie, adaptacja, realizacja i innowacja są cyklami wzajemnie ze sobą powiązanymi. Nowe informacje, pomysły (innowacje) mogą ulepszać procesy (adaptację) i rozwój sposobów zachowania (realizację). Zmiany wzorców zachowań są otrzymywane i osądzone (przyswajane), co prowadzi do ulepszenia (adaptacja i realizacja) lub tworzenia nowych, bardziej efektywnych koncepcji (innowacja), następnie wdrażanych (realizacja). W efekcie organizację inteligentną można traktować jako twór składający się z czterech interaktywnych cykli (poznania, adaptacji, innowacji i realizacji), który jest zdolny do kreowania wiedzy. Słabością tego modelu jest zbytnia ogólnikowość i oderwanie od praktyki. Koncepcja ta stanowi jednak dobre odniesienie dla twórców poszukujących praktycznych rozwiązań strukturalnych dla organizacji zainteresowanych zarządzaniem wiedzą. Uwzględnia ona elementy, które w nowoczesnych organizacjach są warunkiem sprawnego i skutecznego zarządzania wiedzą.

Organizacja inteligentna powstaje dzięki stałemu podnoszeniu wiedzy i zmianie mentalności pracowników, którzy uczą się podejmowania większej odpowiedzialności i korzystania z szerszych swobód, większej przedsiębiorczości w myśleniu i działaniu. Nie jest to jednak proces automatyczny i nie powinien też być kojarzony z seminariami i kursami. Uczyc się trzeba przede wszystkim w procesie pracy: na podstawie własnych osiągnięć i błędów, od klientów, konkurentów i specjalistów. Bez „sponsora” na górze nie ma też uczącej się organizacji.

Proces uczącej się organizacji muszą zatem prowadzić menedżerowie wysokiego szczebla, korzystając z fachowych porad ekspertów i doradców, którzy znają metody socjotechniczne, umieją przekonywać do zmian, przekazują

krytyczne oceny. Menedżerowie muszą zmienić zupełnie sposób pojmowania swoich ról jako przełożonych i rozumienie zarządzania, które oznacza dzisiaj przede wszystkim pobudzanie przedsiębiorczości, rozumianej jako umiejętność dostrzeżenia i wykorzystania nowych możliwości produkcyjnych, usługowych czy organizacyjnych dających szansę na osiągnięcie zysku, w warunkach braku pewności co do sukcesu całego przedsięwzięcia. Muszą więc zmienić swój styl kierowania zespołami ludzkimi, zrozumieć, że nowoczesne kierowanie nie polega na sprawowaniu władzy nad innymi, lecz na utrzymaniu i rozwijaniu systemu współpracy, zapewnieniu harmonijnych stosunków między ludźmi, koncentrowaniu ich energii, ukazywaniu kierunków (wizji przyszłości), wytwarzaniu wiary w wytyczone cele, zapewnianiu optymalnych warunków pracy i pozytywnego nastawienia do wszelkich zmian w organizacji.

W uczącej się organizacji powinno więc dominować zarządzanie przedsiębiorcze, czyli taki zestaw działań skierowanych na jej zasoby i takie środki motywacji, aby nie tylko menedżerowie, ale także pracownicy byli „chcivi nowych rzeczy” i by stale poszukiwali zmian, szybko na nie reagowali i wykorzystywali je jako okazje do podejmowania nowych działań i weryfikowania ich rezultatów na rynku. Aby mieli oni takie nastawienie muszą się stawać coraz bardziej kreatywni, tzn. muszą być bardziej motywowani przez zainteresowanie problemami niż przez wyższą płacę, która także powinna zależeć w sposób zasadniczy od ich energii i inicjatywy zaangażowanej w poszukiwanie i zastosowanie nowych pomysłów i innowacji.

## **2. Pobudzanie działań kreatywnych i przedsiębiorczości**

Organizacja, która tworzy, przyswaja i komunikuje informacje i wiedzę oraz wprowadza je w obieg i wykorzystuje w rozwoju swego potencjału, tworzy nowatorskie rozwiązania i klimat dla przedsiębiorczości. Taka organizacja wyzwala zdolności twórcze pracowników na różnych szczeblach struktury organizacyjnej i zwiększa motywację sukcesu, a także skłonność do innowacji. Lepiej też przechodzi wahania koniunktury, ponieważ nie musi dokonywać niezbędnej reorganizacji dopiero po wystąpieniu trudności. „Inteligencja firmy –

podkreślają W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk - ma duży wpływ na osiągnięte przez nią sukcesy, gdyż decyduje o sposobie wykorzystania przez firmę posiadanych możliwości i okazji, zdolnościach dostosowania do nowych sytuacji, o tworzeniu i wprowadzaniu nowych koncepcji, stałej analizie słabych i mocnych stron, traktowaniu błędów jako wyzwania do ciągłego doskonalenia swej pracy. Otwieranie się na zmiany warunkuje żywotność firmy i możliwość jej przetrwania<sup>39</sup>.

Zdobywanie zaangażowania pracowników lub osiągnięcie przez nich zdolności do przedsiębiorczości (innovacyjności) wymaga nie tylko stałego uczenia, ale także tworzenia w firmie kultury przedsiębiorczości, bo przedsiębiorczość jest cechą ludzi a nie instytucji. „Decydujące znaczenie – zauważa M. Strojny – ma tu kultura organizacyjna i system wartości, na którym jest zbudowana, styl zarządzania istniejący w firmie oraz jej struktura organizacyjna. Te trzy elementy powinny wspierać się nawzajem, pobudzać inicjatywę pracowników i sprzyjać atmosferze twórczego zaangażowania<sup>40</sup>.

Oznacza to, że przedsiębiorczość musi być wpisana w kulturę przedsiębiorstwa, a sama organizacja stawiać się organizacją przedsiębiorczą, która<sup>41</sup>:

- koncentruje się na rozwiązywaniu problemów,
- skupia się na osiągnięciu efektów przez działanie,
- zachęca do eksperymentów i ryzykuje,
- toleruje błędy i uczy się na nich, zachęca do zmian i tworzenia „nowego”,
- eksponuje potrzebę osiągnięć i samorealizacji, nieprzeciętne wyniki i liderów,

---

<sup>39</sup> Tamże, s. 96 – 97.

<sup>40</sup> M. Strojny, Zarządzanie wiedzą, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 2, s. 23 – 24.

<sup>41</sup> B. Wawrzyniak, Przedsiębiorczość – legitymacja do przyszłości, „Przegląd Organizacji” 1988, nr 7, s. 6 – 9 i nr 8, s. 6 – 9. Zob. także M. Bratnicki, Przedsiębiorczość organizacyjna w strategicznej mozaice czasu, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna, praca zbiorowa pod red. W.M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2002, s. 129 – 131.*

- kontroluje efekty pracy, zwiększa swobodę działania pracowników (empowering),
- zachęca do poszukiwania szans i okazji,
- traktuje zaufanie jako siłę motywującą pracowników i kierownictwo,
- przyjmuje założenie, że kierowników motywuje sukces w działaniu.

Organizacja przedsiębiorcza jest z natury rzeczy przypisana przedsiębiorstwu, które stanowi właściwy grunt dla przedsiębiorczości, ponieważ zawiera w sobie sprzeczności niezbędne dla twórczego myślenia i działania. „Istotną rolę – stwierdza Mariusz Bratnicki – odgrywa w przedsiębiorczości interaktywna relacja pomiędzy myśleniem i działaniem jako podstawa konstruowania racjonalnego i przewidywalnego świata w rzeczywistości bardzo temu odpornej. To właśnie myślenie i działanie, poprzez wielorakie sprzężenia i różnorodne pętle tworzą fundamenty osobistych obrazów przedsiębiorczości i uczenia się struktur poznawczych, które odzwierciedlają związki przyczynowo-skutkowe. Mamy tutaj do czynienia z przekształceniem idei w kolektywne działanie poprzez zarządzanie niepewnością w oparciu o zespolenie społeczności. Ludzie realizują swoje marzenia uruchamiając przedsięwzięcia o dużym potencjale rozwojowym i zarządzają nimi. W głównym nurcie tych wysiłków jest ustawicznie wypracowywany zbiór rozwiązań służących utrzymywaniu stabilności i ciągłości zachowań wraz z równoczesnym dbaniem o ich adaptacyjność i innowacyjność”<sup>42</sup>.

Właśnie przedsiębiorstwo jest taką wspólnotą, która pozwala pracownikom nie tylko zdobywać i wymieniać potrzebną wiedzę, lecz także tworzy formalne możliwości i zachęty dla pracowników do rozwijania przedsiębiorczości, a sprzyja temu wprowadzana autonomia działania i klimat społeczny dla tworzenia „ducha przedsiębiorczości”, rozwijanie kreatywności i inicjatywy<sup>43</sup>. W nauce zarządzania znana jest powszechnie teoria rozwoju

---

<sup>42</sup> M. Bratnicki, *Rola przedsiębiorczego umysłu*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2004, nr 8, s. 14 – 15.

<sup>43</sup> Por. *Podtrzymywanie ducha przedsiębiorczości*, „*Zarządzanie na Świecie*” 1996, nr 4, s. 28 – 30.

gospodarczego J.A. Schumpetera, który za główną jego siłę uważał właśnie ducha przedsiębiorczości, tj. wprowadzanie do produkcji i handlu różnych innowacji przynoszących zysk („nowych kombinacji środków produkcji i kredytu”). Jego zdaniem przedsiębiorca staje się przedsiębiorczy, gdy: 1) wprowadza nowe wyroby (usługi) lub produkty nowej jakości, 2) stosuje nowe metody produkcji, 3) otwiera nowe rynki zbytu, 4) zdobywa nowe źródła surowców oraz 5) wprowadza nową gałąź przemysłu lub nową organizację produkcji<sup>44</sup>.

Przedsiębiorczość jest zjawiskiem o bardzo złożonej strukturze obejmującym szerokie spektrum ludzkich działań, zachowań i postaw. Literatura jej dotycząca jest wyjątkowo bogata, tak że trudno jest jednoznacznie określić zakresy semantyczne przedsiębiorczości; jest ona bowiem wielowymiarowa i przyjmuje różne dymensje. Jest ona procesem określanym przez dwa wyróżniające ją działania<sup>45</sup>:

- podejmowanie wewnętrznych innowacji i ryzykownych przedsięwzięć handlowych, co polega na tworzeniu i wprowadzaniu nowych wyrobów lub usług, rozwoju nowoczesnych procesów produkcji i systemów organizacyjnych, rozszerzaniu działalności rynkowej i wchodzeniu na nowe rynki;
- dokonywanie strategicznej odnowy (strategic renewal), która prowadzi do rewitalizacji kluczowych elementów systemu (tj. ich odnowienia, odświeżenia, wymiany).

Przedsiębiorczość, choć tak ważna dla egzystencji i rozwoju każdej firmy, nie jest ani doceniana w naszej praktyce, ani właściwie rozumiana. Najogólniej można ją zdefiniować jako umiejętność robienia rzeczy nowych lub starych, ale w nowy oszczędniejszy sposób, umiejętność dostosowania się do nowej rzeczywistości czy też identyfikacji i wykorzystania szans niezależnie od aktualnie posiadanych możliwości.

A oto kilka typowych definicji przedsiębiorczości.

---

<sup>44</sup> J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWE, Warszawa 1960, s. 104.

- Przedsiębiorczość jest umiejętnością dostrzeżenia i wykorzystania (zrealizowania) nowych możliwości produkcyjnych, usługowych czy organizacyjnych dających szansę na duży zysk, w warunkach braku pewności co do sukcesu całego przedsięwzięcia<sup>46</sup>.
- Przedsiębiorczość jest procesem organizowania, prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania związanego z nią ryzyka. Przedsiębiorcą jest ktoś, kto podejmuje działania określone mianem przedsiębiorczości; ktoś kto organizuje i prowadzi działalność gospodarczą oraz podejmuje ryzyko. Przedsiębiorczość oznacza więc uruchomienie przedsięwzięcia gospodarczego i wykonywanie aktywnej roli w jego zarządzaniu<sup>47</sup>.
- Przedsiębiorczość to pozornie nieciągły proces łączenia zasobów do wytwarzania nowych wyrobów lub usług. Przedsiębiorczość wewnętrzna to przedsiębiorczość w obrębie korporacji, dzięki której organizacja dąży do rozszerzenia działalności przez wyszukiwanie nowych możliwości, powstałych w wyniku nowych sposobów wykorzystania jej już istniejących zasobów<sup>48</sup>.
- Przedsiębiorczość jest sposobem zachowania się opartym na celowej innowacji. Wiąże się ona ponad wszystko ze zmianą. Przedsiębiorcy traktują zmianę jako zjawisko normalne i zdrowe, chociaż zazwyczaj sami jej nie powodują. Jednak – i to stanowi definicję przedsiębiorcy i przedsiębiorczości – przedsiębiorca zawsze poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje ją jako okazję<sup>49</sup>.
- Przedsiębiorczość to zdolność do innowacji, podejmowania skalkulowanego ryzyka, zaprojektowania, zorganizowania i doprowadzenia do końca określonego projektu. Najbardziej oczywistym skonkretyzowaniem przedsiębiorczości jest tworzenie nowego przedsiębiorstwa<sup>50</sup>.

---

<sup>45</sup> K. Kaczmarczuk, *Struktura własności a przedsiębiorczość*, „*Ekonomista*” 1998, nr 2 – 3, s. 231.

<sup>46</sup> W. Bielecki, *Istota przedsiębiorczości*, „*Master of Business Administration*” 1998, nr 2, s. 35.

<sup>47</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 730 – 731.

<sup>48</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 623.

<sup>49</sup> P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992, s. 36-37.

<sup>50</sup> M. Marchesney, *Zarządzanie strategiczne*, Poltext, Warszawa 1994, s. 151.



- Przedsiębiorczość jest rodzajem działalności charakteryzującym się twórczym myśleniem oraz umiejętnościami organizacyjnymi i planistycznymi. Znajduje odbicie w cechach psychologicznych i w zachowaniach poszczególnych osób. Gdy się mówi o przedsiębiorczości, zazwyczaj ma się na myśli działalność menedżerów – właścicieli, tworzących lub rozbudowujących swoje małe firmy. W coraz większym jednak stopniu dostrzega się znaczenie przedsiębiorczości w rozbudowie i rozwoju dużych przedsiębiorstw, działających pod profesjonalnym kierownictwem, które odznacza się cechami „wewnętrznego przedsiębiorcy”.

Wewnętrzny przedsiębiorca to ktoś, kto:

- wykazuje umiejętności twórczego myślenia, wprowadzania innowacji i planowania działań aż do fazy wdrożeń;
- woli pracować w warunkach względnego bezpieczeństwa stwarzanych przez dużą organizację, lecz się najlepiej czuje w sytuacjach ciągłych, a niekiedy nawet radykalnych zmian;
- mając ku temu okazję, inicjuje proces zmian, podejmując działania przedsiębiorcze, polegające na zastosowaniu nowego pomysłu do jakiejś sytuacji lub warunków w sposób prowadzący do zmiany<sup>51</sup>.
- przedsiębiorczość to cecha psychiczna, a ściślej zespół cech warunkujących bycie dobrym przedsiębiorcą, czyli osiąganie sukcesów w organizowaniu i kierowaniu przedsiębiorstwami, głównie produkcyjnymi lub usługowymi, w tym – handlowymi<sup>52</sup>.
- przedsiębiorczość to proces kreowania czegoś odmiennego ze względu na wartość, poświęcając konieczny do tego czas i wysiłek, zakładając towarzyszące temu finansowe, psychiczne i społeczne ryzyko i uzyskane dzięki temu nagrody w postaci finansowej i osobistej satysfakcji<sup>53</sup>.

---

<sup>51</sup> P. McGowan, *Innowacja i przedsiębiorczość wewnętrzna*, w: *Praktyka kierowania, praca zbiorowa pod red. D.M. Stewart, PWE, Warszawa 1994, s. 580-581.*

<sup>52</sup> *Encyklopedia biznesu, t. 1, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995, s. 682.*

<sup>53</sup> R.D. Hisrich, M.P. Peters, *Entrepreneurship Starting*, Irwin, Boston 1992, s. 10.

- przedsiębiorczość to sposób myślenia, rozumowania oraz działania, nakierowany na wyszukiwanie szans, systemowy w podejściu oraz zrównoważony poprzez przywództwo, pogoń za okazjami bez uwzględnienia ograniczeń stwarzanych przez zasoby aktualnie kontrolowane<sup>54</sup>.

Definicje przedsiębiorczości traktują ją więc jako proces zmieniania czegoś, inicjowanie pewnych zmian, akt tworzenia czegoś, uruchamiania jakiegoś przedsięwzięcia, przy akceptowaniu niepewności i ryzyka w prowadzonej działalności. Jest ona więc postrzegana jako specyficzny sposób zachowania się przedsiębiorcy inicjującego i otwierającego proces zmian gospodarczych, aby osiągnąć wartości wyższe od tych, które już posiada, mając przy tym świadomość występującego ryzyka i odpowiednią skłonność do jego podjęcia.

Przedsiębiorca jest osobą, która wykazuje w swoim zachowaniu pewne cechy i wykorzystuje ich kombinacje. Przedsiębiorcy przypisuje się naturalnie różne korzystne cechy takie jak np.: inicjatywa, rzutkość, zdecydowanie, elastyczność działania, kreatywność, niezależna autonomia, konsekwencja, zdolność rozwiązywania problemów, potrzeba osiągnięć, wyobraźnia, pomysłowość, umiejętność negocjacji, umiejętność przewycięzania stresu itp. „Osoba przedsiębiorcza – stwierdza B. Karlöf – ma w sobie duży ładunek energii, jest zdolna do czynu, motywację jej działania stanowią przewidywane wyniki, jest wyczulona na rezultaty podejmowanych działań. Wizerunek przedsiębiorcy wyznaczają pewne cechy charakterystyczne:

- woli sam podejmować decyzje,
- uznaje podejmowanie ryzyka,
- pragnie widzieć rezultaty tego, co robi i oczekuje konstruktywnej krytyki oraz pochwał,
- chce mieć możliwość odgrywania aktywnej roli w przedsiębiorstwie, dlatego czuje się najszcześniejszy w małych organizacjach,

---

<sup>54</sup> J.A. Timmons, *New Venture Creation*, Irwin/McGraw Hill, New York 1999, s. 27 i 32.

- czuje się dobrze w sytuacji, gdy następuje rozwój działalności, i w otoczeniu, które jest ukierunkowane na działalność gospodarczą,
- wiele od siebie żąda, ma też duże wymagania co do umiejętności swoich współpracowników.

W przeciwieństwie do czynników pobudzających przedsiębiorczość związanych z otoczeniem, istnieją określone sytuacje, które osoby przedsiębiorcze rzadko znoszą ze spokojem. Są to: stagnacja i brak postępu, biurokracja i zawile procedury, planowanie i konsultacje, roztrząsanie spraw, taktyka i dyplomacja<sup>55</sup>.

Przedsiębiorczość i przedsiębiorczy ludzie to w każdej dziedzinie podstawowy czynnik sprawczy jej rozwoju. Przedsiębiorczości nie można zawężać tylko do działań na rynku, a jej motywacji do poszukiwania „dużego” zysku. Przedsiębiorczość jest czymś znacznie szerszym, ona wyraża się we wszystkich dziedzinach ludzkiej działalności. Ona poszukuje zmiany, odpowiada za nią, wykorzystuje ją jako szansę, dzięki własnemu pomysłowi osoby przedsiębiorczej, wykorzystaniu przez nią wiedzy i umiejętności oraz odpowiednich informacji, na podstawie których uruchamia ona jakieś przedsięwzięcie („bierze coś przed siebie”) i wykonuje aktywną rolę w jego zarządzaniu. Przedsiębiorczość dla wielu ludzi, a zwłaszcza menedżerów, jest sposobem na życie; podejmują oni różne inicjatywy i wyzwania, często działają w sposób nietypowy; cechuje ich pomysłowość oraz umiejętność oszacowania koniecznych nakładów i możliwych do osiągnięcia korzyści, a także skłonność do brania na siebie ryzyka i odpowiedzialności za swoje działania. „Uwaga i energia przedsiębiorcy są zawsze skierowane na uzyskanie wyniku, osiągnięcie celu bez względu na charakter pracy, którą wykonuje. Może to być budowa łodzi (...), uruchamianie firmy lub reorganizacja jednostki administracyjnej przedsiębiorstwa. Ma on siłę woli, która nim kieruje”<sup>56</sup>.

Przedsiębiorczość, zachowania przedsiębiorcze, czy cechy przedsiębiorcze to przede wszystkim kreatywność - zdolności twórcze ludzi. Nie

---

<sup>55</sup> B.Karlöf, *Strategie biznesu, Biblioteka Menedżera I Bankowca, Warszawa 1992, s. 76 i następn.*

<sup>56</sup> *Tamże, s. 77.*

ma przedsiębiorczości bez postawy innowacyjnej i aktywności twórczej, bez wyobraźni, bez umiejętności dostrzegania problemów, których inni jeszcze nie dostrzegają, bez wytrwałości w działaniu i wierności własnym ideom, rozumianej jako zdolność dotrzymania przyjętych przez siebie zobowiązań, wbrew występującym sprzecznościom systemów wartości<sup>57</sup>.

Kreatywność, która leży u podłoża przedsiębiorczości charakteryzuje osoby, które posiadają<sup>58</sup>:

- zdolność do generowania wielu różnych oryginalnych pomysłów w krótkim czasie;
- umiejętność docierania do unikalnych informacji;
- umiejętność właściwej selekcji dostępnej informacji;
- zdolność do spędzania wiele czasu na rozmyślaniu o nurtującym je zagadnieniu;
- umiejętności nieakceptowania „nieomylnych” autorytetów wygłaszających niepodważalne prawdy;
- impulsywność w reagowaniu na rzeczy bulwersujące, emocjonalnie ekscytujące, niesubordynacje w badaniach;
- niezależność w poglądach i sądach;
- pomysłowość silnie zorientowaną praktycznie.

Kreatywność musi być naturalnie ukierunkowana i poznawczo ugruntowana, musi się ona odnosić do konkretnej sytuacji firmy. Nie może polegać ona tylko na kryterium nowości, bo „nowość” może destruktywnie wpłynąć na funkcjonowanie organizacji. Ludzie mają bowiem wiele pomysłów na rozwiązanie problemów swojego przedsiębiorstwa, a także chęci pokazania własnych możliwości, ale uciekają od uporządkowanego, odpowiedzialnego działania. Przedsiębiorstwo musi cechować określony ład, czemu służą

---

<sup>57</sup> Por. C. S. Hall, G. Lindzey, *Teorie osobowości*, PWN, Warszawa 1994, s. 97.

<sup>58</sup> W. Bielecki, *Skuteczna przedsiębiorczość*, „*Master of Business Administration*” 1997, nr 2, s. 23-24.

procedury, polityka działania, formalne i nieformalne reguły postępowania. Zachęcanie do nieskrępowanego generowania pomysłów może się okazać zachęcaniem do chaosu. Kreatywność powinna być zamieniana na innowacje, a imperatyw kreatywności nie może stawać się fetyszem współczesnych organizacji<sup>59</sup>.

Menedżerowie powinni sami stawać się przywódcami kreatywnymi i powinni zachęcać też innych do zwiększania swej kreatywności, wykształcać w nich nawyki pozytywnego, konstruktywnego, inicjującego aktywność myślenia<sup>60</sup>.

W literaturze zaleca się stosowanie odpowiednich treningów wyobraźni przedsiębiorczej (entrepreneurial imagination), które prowadzą do zintensyfikowania jej stymulacji i pobudzenia kreatywnych umiejętności. Do metod wspierania takich umiejętności należą<sup>61</sup>:

- Przepływ idei (możliwość dysponowania bogactwem pomysłów i koncepcji) versus nieproduktywność (pozostawanie przy znanym lub pierwszym nadającym się pomysłu i zahamowanie dalszego procesu poszukiwania rozwiązań). Sprzyja temu odrzucanie konwencjonalnych poglądów, rozłączenie procesu tworzenia pomysłów od procesu ich oceny, rezygnacja z osądu na etapie tworzenia idei itd.
- Elastyczność myślenia versus skostniałość, czemu służy niepodejmowanie zbyt szybkiej decyzji co do konkretnych rozwiązań, wyjście w swoim myśleniu poza utarte schematy, próba definicji na własny użytek przyjmowanych w myśleniu pojęć, terminów, definicji itd.
- Oryginalność (tworzenie nowych znaczeń, dochodzenie do niezwykłych pomysłów, formułowanie niekonwencjonalnych myśli itd.) versus banalność; można to osiągnąć dzięki pracy nad rozwojem własnego konceptu, brakowi bojaźni przed własną odmiennością, próbie odrzucenia utartych

---

<sup>59</sup> Por. T. Levitt, *Creativity is not enough*, „Harvard Business Review” August 2002, s. 137-144.

<sup>60</sup> Por. E. Wesolowska, *Czy istnieje „osobowość przedsiębiorcza”?*, „Master of Business Administration” 2003, nr 4, s. 50.

<sup>61</sup> B. Piasecki, *Trening przedsiębiorczości w wirtualnym środowisku*, „Master of Business Administration” 1998, nr 3, s. 42. Por. także W. Bielecki, *Edukacja przedsiębiorczych*, „Master of Business Administration” 1998, nr 3, s. 36-39.

(konwencjonalnych) rozwiązań, aktywizowaniu spontanicznych reakcji i zachowań.

- Zmiana istniejących (tradycyjnych) znaczeń, tj. umiejętność nowego definiowania starych zjawisk, co można osiągnąć otwartością na „nowości” i niepopadaniem w rutynę.
- Dopracowanie pomysłu, co jest wynikiem wyrobienia w sobie zwyczaju dopracowania każdego pomysłu, tj. przygotowania założeń, opracowania szczegółów, braku strachu przed urzeczywistnieniem swoich pomysłów.

Oprócz treningu wyobraźni przedsiębiorczej konieczne jest także doskonalenie i utrwalanie w sobie cech ułatwiających podejmowanie działań przedsiębiorczych. Do metod wspierania kreatywnych cech należą<sup>62</sup>:

- Umiejętność twórczego poznania, osiągnięta dzięki wyrobieniu w sobie tolerancji dla wielowymiarowości poszczególnych pojęć, zjawisk, rzeczy, traktowaniu kłopotów i trudności jako wyzwania, weryfikowaniu przedwczesnych sądów.
- Umiejętność własnego osądu, będąca wynikiem umiejętności odniesienia się do obcych (przyjaciół, znajomych, środowiska, opinii publicznej) opinii, poglądów, osądów oraz rozwijania własnej umiejętności oceny i samooceny.
- Wiara w siebie, uzyskaniu której służą: wyrobienie sobie umiejętności przyjmowania krytyki bez utraty wiary we własną wartość, szukanie w sobie, a nie w innych, cech wartościowych i wspaniałych, kształcenie umiejętności znoszenia napięć psychicznych.
- Nonkonformizm, czyli nieuleganie żadnym modom, wzorcom czy poglądom.
- Otwartość na nowe doświadczenia, gotowość do akceptacji nowych idei, poglądów i rozwiązań, które stwarzają szanse rozwoju.
- Gotowość do podejmowania ryzyka, przekonanie o celowości jego podjęcia.

---

<sup>62</sup> B. Piasecki, *Trening przedsiębiorczości w wirtualnym środowisku*, cyt. wyd., s. 42.

Podstawą wszelkiej kreatywności jest wiedza. Na jej podstawie może się rozwijać przedsiębiorczość intelektualna. Przedsiębiorczość ta polega w „największym skrócie na tworzeniu podstaw materialnego bogactwa z niematerialnej wiedzy”<sup>63</sup>.

Przedsiębiorczość intelektualna dotyczy ludzi dobrze wykształconych i stale uczących się, którzy tworzą nową wiedzę, mogącą mieć praktyczne zastosowanie. Ich cechą jest wykraczanie poza przedmiot swojej dyscypliny, patrzenie krytyczne, które potem wykorzystuje się w praktyce. Prawdziwa przedsiębiorczość jest zawsze intelektualna, a przedsiębiorca intelektualny jest człowiekiem, który tworzy nowe wartości<sup>64</sup>.

Istnieje bowiem dodatnia korelacja między wiedzą i ogólnym poziomem inteligencji a stopniem kreatywności, chociaż różnice w inteligencji nie pokrywają się z różnicami w kreatywności. Wiedza zawsze ułatwia rozwój pomysłowości, zaciekawienia i twórczości, analizowanie różnych poczynań i preferowanie pewnych stanów rzeczy, co ułatwia rozpoznanie szans i podejmowanie związanego z ich wykorzystaniem ryzyka. „Przedsiębiorcą się nie rodzi – podkreśla L. Shefski – przedsiębiorcą się zostaje. Wszystko czego trzeba przedsiębiorcy to pragnienie i gotowość do nauki”<sup>65</sup>.

Przedsiębiorczość staje się dzisiaj sprawą absorbującą uwagę wszystkich organizacji i ich menedżerów, którzy starają się w sposób dojrzały rozumieć jej istotę i znaczenie w życiu organizacji. Dlatego też potrzebne jest szerokie nią zainteresowanie, gdyż jej rozkwit może wnieść znaczący wkład w kontynuację przemian gospodarczych w naszym kraju i ułatwić prosperowanie naszych przedsiębiorstw w nowym układzie konkurencji (unijnej) i postępującej globalizacji.

Przedsiębiorczość powinna być przede wszystkim nieodłączną cechą każdego menedżera i atutem najbardziej kreatywnych pracowników. Menedżerowie bowiem powinni inspirować pracowników do

---

<sup>63</sup> S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa 2000, s.8.

<sup>64</sup> Por. K. Pawłowski, *Możliwości rozwoju przedsiębiorczości intelektualnej*, „*Master of Business Administration*” 1997, nr 2, s. 20-22.

przedsiębiorczych postaw i zachowań, angażowania się ich w efektywne działania organizacji i wprowadzanie zmian podnoszących jej sprawność i stopień zorganizowania. Sami zaś powinni odkrywać możliwości, których inni nie dostrzegają, widzieć szansę, pobudzać energię ludzką i wspierać talenty, zachęcać pracowników do rozwijania własnych inicjatyw i kreatywnego podejścia do problemów występujących w codziennej pracy, a w kierowaniu nimi odchodzić od stymulowania „siły roboczej” na rzecz rozwijania „siły umysłów”, wprowadzania takiego systemu motywacji, który sprzyja autentycznej przedsiębiorczości.

Muszą oni po prostu stawać się przywódcami. Przywództwo kojarzy się z czymś twórczym, ze zdolnością do wprowadzania zmian, wykorzystywania szans, inspirowania ludzi, by chcieli wykorzystać swe zdolności i talenty w działaniach przedsiębiorczych zmierzających do sukcesu firmy. Przywództwo opiera się na czterech filarach<sup>66</sup>:

1. Tworzenie wizji, to znaczy ukazywanie kierunku i sensu działań, przejawiania zaangażowania, pobudzania energii, wspierania talentów, dostrzegania szans, a nie tylko ograniczeń.
2. Dawanie przykładu, to znaczy działanie zgodnie z własnymi przekonaniem i deklaracjami. Przywództwo łączy się z takimi wartościami jak przyzwoitość, uczciwość, solidność, służenie innym i zachęcanie ich do własnych inicjatyw, stawianie ambitnych wymagań, rozumienie problemów występujących w codziennej pracy.
3. Tworzenie wartości w interesie wszystkich partnerów przedsiębiorstwa, a więc klientów, pracowników, akcjonariuszy, dostawców, kooperantów strategicznych i całego społeczeństwa.
4. Odwaga rozumiana jako „wytrwałość wbrew naciskowi zewnętrznemu”. Przywództwo zaczyna się tam, gdzie kończy się powszechna zgoda.

---

<sup>65</sup> L.E. Shefski, *Entrepreneurs are made not born*, McGraw – Hill, New York 1994, s. 191.

<sup>66</sup> S.A. Friedrich, H.H. Hinterhuber, C. Rasche, *Inspirowanie do twórczych postaw*, „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 6, s. 18.



Jako przywódcy muszą oni nie tylko wykrywać nowe możliwości, kreatywnie rozwiązywać problemy i pobudzać inicjatywy własne pracowników, ale też podejmować ryzyko, tworzyć klimat dla innowacji, organizować firmę podobną raczej do instytutu badawczego niż do XIX wiecznej fabryki, którą organizowali klasycy nauki zarządzania.

Muszą przy tym zachować wytrwałość w działaniu i nawet wbrew naciskowi zewnętrznemu oraz obawie przed osłabieniem własnej pozycji rozwijać nowe zamierzenia wewnątrz strukturalnych ram swoich organizacji. Musi ich więc cechować duża potrzeba osiągnięć i siła woli, by urzeczywistnić własne zamierzenia.

Współczesne organizacje stają więc przed wyzwaniem wypracowania przedsiębiorczości jako źródła przewagi konkurencyjnej. By ją ożywić, muszą one wykształcić orientację przedsiębiorczą, którą cechuje wysoka umiejętność dostrzegania i podejmowania szans i podążania za nimi dzięki szybkiemu wprowadzaniu zmian i innowacji. Odpowiedzialny za wykształcenie takiej orientacji jest naturalnie obowiązujący system zarządzania. „Przedsiębiorcze przedsiębiorstwa i przedsiębiorczych kierowników – podkreśla B. Wawrzyniak – może jedynie kreować i kształtować obowiązujący w danym kraju system zarządzania. Ten system przenosi wartości – ideały do praktyki, w której przecież następuje rozstrzygnięcie czy jest przedsiębiorczość, czy nie. Dobór systemu zarządzania musi być dokonany z punktu widzenia systemu wartości (...). Dopóki nie ma jasno określonego układu wartości (...), dopóty niemożliwe jest zaprojektowanie logicznego systemu zarządzania. Wybory muszą być przede wszystkim dokonane w sferze wartości, a nie w zasadach i technologiach zarządzania”<sup>67</sup>.

Nasz system zarządzania a raczej rządu gospodarką nie stwarza korzystnych warunków dla ożywiania kreatywnej przedsiębiorczości. Spośród wielu barier jej rozwoju najczęściej wymienia się wysoki poziom opodatkowania, biurokratyczne przepisy utrudniające założenie i prowadzenie

---

<sup>67</sup> B. Wawrzyniak, *Przedsiębiorczość – legitymacja do przyszłości*, „Przegląd Organizacji” 1988, nr 7, s. 6-7.

firmy oraz ograniczony dostęp do rynków finansowych wynikający w części z niedorozwoju sektora bankowego i naturalnie drogiego kredytu<sup>68</sup>. Zdaniem Stefana Kwiatkowskiego do głównych przeszkód rozwoju przedsiębiorczości w naszym kraju można zaliczyć<sup>69</sup>:

- Zbyt częste i zbyt radykalne zmiany uregulowań sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa, które hamują przedsiębiorczość lub przynajmniej ją osłabiają.
- Brak autentycznych przedsiębiorców poszukujących nowych możliwości działania. Nasi menedżerowie nauczyli się identyfikować szanse z lukami w przepisach. Nie nauczyli się jednak w dostatecznym stopniu planowania własnych i cudzych działań oraz pracy w zespole. To utrudnia mocno likwidowanie rozbieżności pomiędzy elementami rozmaitych ról przedsiębiorcy.
- Brak mechanizmów ukierunkowujących produkcyjne zastosowanie kapitału, mechanizmów kojarzenia pieniędzy i pomysłów związanych z realizacją konkretnych szans. Brak jest kapitału (kapitału ryzyka) na poszukiwanie i finansowanie najbardziej innowacyjnych, nowoczesnych przedsięwzięć.
- Utrudniony dostęp do kapitału. Dostęp do kapitału stał się w Polsce głównym czynnikiem sukcesu. W krajach gospodarczo rozwiniętych typowy cykl działania przedsiębiorczego prowadzi od szansy i zespołu zgrupowanego wokół przedsiębiorcy do pieniędzy i sukcesu. Typowy cykl tego działania w Polsce – od pieniędzy do szansy i zespołu.

Polska przedsiębiorczość funkcjonuje nader krótko w ramach gospodarki rynkowej. Znajduje się ona – podobnie jak ta gospodarka – w stadium kształtowania i ożywiania. Dla jej stymulowania zostały powołane (1995 rok) inkubatory przedsiębiorczości, których istota działania sprowadza się do idei wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw w procesie ich tworzenia i

---

<sup>68</sup> L. Morawski, M.W. Socha, *Kim są potencjalni przedsiębiorcy? Analiza porównawcza Polski, Węgier i Wielkiej Brytanii*, „*Master of Business Administration*” 2003, nr 5, s. 11-16; A. Dąbkowski, *Klimat przedsiębiorczości?*, „*Master of Business Administration*” 2001, nr 5, s. 16-21.

uruchamiania, udzielania im pomocy z zakresu usług biurowych, finansowo-księgowych, sekretarskich itp., a także udostępniania maszyn, narzędzi, sprzętu i innych potrzebnych do funkcjonowania środków. Mogą one też korzystać z fachowej pomocy (ekspertkiej) w rozwiązywaniu swoich problemów w pierwszym okresie działalności<sup>70</sup>.

Przedsiębiorczość powinna być wpisana dzisiaj w kulturę każdego przedsiębiorstwa, zaś przedsiębiorstwa powinny być zarządzane przez przedsiębiorczych ludzi, innowatorów kreujących nowe wyroby i usługi, nowe drogi przepływu produktów, nowe technologie i formy marketingu, łamiących tradycję i dostrzegających szanse, których inni jeszcze nie dostrzegli. Przedsiębiorczy menedżerowie powinni postrzegać zmiany jako zjawiska pożądane, a nie jako zagrożenia, powinni nie tylko burzyć istniejący stan równowagi, ale działać w stanie nierównowagi i pracować na rzecz jej przywrócenia, naturalnie na wyższym poziomie, np. reorganizując swoje przedsiębiorstwo w nowy twórczy sposób (restrukturyzacja rozwojowa – nowe sfery działania, odnowa asortymentu, nowe rynki).

Przedsiębiorczość, jej kreowanie i rozwój są zawsze sprawą konkretnego przedsiębiorstwa, a siłą napędową jest naturalnie zdrowa konkurencja. Jednakże rozwój przedsiębiorczości wymaga odpowiedniego wspomaganie ze strony państwa. Państwo powinno być żywotnie zainteresowane rozwojem przedsiębiorczości i tworzyć dla niej pewien „przedsiębiorczy klimat”, dzięki stosowaniu odpowiednich instrumentów polityki gospodarczej ułatwiających podejmowanie działań przedsiębiorczych i wprowadzanie innowacji. Nie chodzi tutaj naturalnie o jakąś politykę protekcyjną, czy utrzymywanie nieefektywnych przedsiębiorstw pozbawionych przedsiębiorczości, czy też stosowanie jakichś sztucznych sposobów popierania przedsiębiorczości (np. ochrona przed bankructwem z powodu nieudanych przedsięwzięć), lecz o dbanie o solidną i stabilną infrastrukturę prawną działalności biznesowej i politykę finansową

---

<sup>69</sup> S. Kwiatkowski, *Źródła sukcesów i porażek polskich przedsiębiorców*, „*Master of Business Administration*” 2003, nr 5, s. 4-5.

<sup>70</sup> Zob. A. Dąbkowski, *Klimat dla przedsiębiorczości?*, cyt. wyd., s. 19.

zapewniającą niskie stopy oprocentowania i opłacalność inwestowania w nowe przedsięwzięcia.

### **3. Doskonalenie menedżerskich ról i umiejętności**

Sukces każdego przedsiębiorstwa, jego zdolność do skutecznego reagowania na zjawiska zachodzące w konkurencyjnym otoczeniu, zależy przede wszystkim od jakości pracy menedżera. I choć jest on zazwyczaj rezultatem splotu działania wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych, to jednak rola menedżera w jego kreowaniu jest największa. Menedżer bowiem organizuje i przewodzi, identyfikuje i rozwiązuje najważniejsze problemy ludzkie, techniczne i ekonomiczne, mające żywotne znaczenie dla jego funkcjonowania i rozwoju. „Menedżer – stwierdza Z. Zbichorski – tworzy całość, większą niż suma jej części składowych, ma tworzyć efektywną produkcję, która wytwarza więcej niż wynosi suma włożonych w nią zasobów. Podobnie jak dyrygent orkiestry symfonicznej tworzy muzyczną całość, menedżer jest zawsze kompozytorem i dyrygentem. Musi harmonizować trzy główne funkcje przedsiębiorstwa: zarządzanie przedsiębiorstwem, zarządzanie niższymi menedżerami i zarządzanie pracownikami i pracą. Menedżer musi planować każde działanie, brać pod uwagę najbliższą i długofalową perspektywę”<sup>71</sup>.

Można więc postawić tezę, że kondycja przedsiębiorstwa i jego wyróżniające kompetencje oraz ich wykorzystanie w służbie rynku i otoczenia (stakeholders) zależą głównie od tego jak przedsiębiorczy ma ono menedżerów. Od ich wiedzy, zdolności i odwagi zależy wydobywanie i nadanie efektywności wszelkim siłom tkwiącym w zasobach, którymi przedsiębiorstwo dysponuje oraz harmonizowanie w każdym działaniu wymagań najbliższej i długofalowej perspektywy, a także określenie trudności z jakimi się ono boryka i ustalenie priorytetów i metod działania i to niezależnie od stopnia jego rozwoju. Jeśli zatem przedsiębiorstwo ma dobrych menedżerów, mogą mu oni zapewnić sukces nawet w trudnych warunkach, jeśli zaś ma złych, mogą oni zmarnować zasoby, szanse i nadzieje i pogrążyć je w recesji.

---

<sup>71</sup> Z. Zbichorski, *Rewolucja menedżerska*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1997, nr 11, s. 7.

Każde przedsiębiorstwo na swój sposób rozwija metody działania i strategię, a więc określa drogę swego rozwoju. Drogę tę wytyczają menedżerowie w pełnej świadomości posiadanych atutów (możliwości), własnych pragnień i ambicji. To, jaką drogę wytyczą i w jaki sposób będą ją realizować, określa ich menedżerską skuteczność. „Skuteczność menedżerska – podkreśla P. Drucker – jest jednym z podstawowych wymagań w grze o skuteczność organizacji i sama w sobie stanowi największy wkład w rozwój organizacji. Menedżerska skuteczność jest naszą największą nadzieją na gospodarczą produktywność i społeczną zdolność do życia nowoczesnego społeczeństwa”<sup>72</sup>. Każdy zatem, kto kieruje organizacją (przedsiębiorstwem, instytucją) powinien być skutecznym, tzn. znajdować właściwe przedmioty działania i w optymalny sposób koncentrować na nich posiadane zasoby i wysiłki. Od każdego menedżera należy więc wymagać skuteczności, oczekiwać, że doprowadzi do zrobienia tego, co należy, że obranym założeniom strategicznym podporządkuje wszelkie decyzje i działania związane z zasadniczymi celami firmy<sup>73</sup>.

Nauka dość luźno precyzuje pojęcie menedżera i cechy przypisywane osobie zajmującej takie stanowisko. Różni autorzy także ujmują to pojęcie w różnych kategoriach. W literaturze encyklopedycznej i podręcznikowej zazwyczaj za menedżera uważa się osobę, która niezależnie od noszonego tytułu realizuje określone zadania organizacji za pośrednictwem innych ludzi<sup>74</sup>. Peter Drucker uważa, że „w nowoczesnej organizacji menedżerem („kierownikiem”) jest każdy pracownik umysłowy, który z tytułu swego stanowiska lub wiedzy odpowiada za wkład pracy wpływający fizycznie na zdolność organizacji do osiągnięć. (...) do niego należy formułowanie celów, ustalanie standardów i określanie swego wkładu pracy”<sup>75</sup>.

Menedżerem jest więc osoba spełniająca funkcje kierownicze, posiadająca odpowiednie kwalifikacje, wyspecjalizowana w zarządzaniu

---

<sup>72</sup> P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994, s. 186.

<sup>73</sup> Por. A. Bhide, *Rozwój firmy: zadania i obowiązki szefa*, „*Manager*” 1998, nr 3, s. 44-50.

<sup>74</sup> Por. m.in. *Encyklopedia biznesu, tom I*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995, s. 513.

<sup>75</sup> P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, cyt. wyd., s. 17-18.

przedsiębiorstwem, instytucją lub grupą czynności stanowiących pewną całość, której zadania, obowiązki i odpowiedzialność wymagają kierowania innymi ludźmi. Menedżer jako osoba powołana do zarządzania (kierowania) jest zatrudniony na zasadzie umowy o pracę (kontrakt) bez względu na fakt posiadania czy nie posiadania przez niego akcji. Menedżerami są zatem wyłącznie osoby zatrudnione przez właścicieli firm lub ich przedstawicieli.

Menedżerowie w danej organizacji różnią się od siebie zajmowaną pozycją (szczeblem władzy), stosunkiem do powierzonych im zasobów, sposobem podejścia do problemów, a także obszarem organizacji, w którym działają. Przyjmując za podstawę te kryteria można dokonać następującego ich zróżnicowania:

**A. Zróżnicowanie według szczebla zarządzania:**

1. Menedżerowie najwyższego szczebla (top management). Stanowią oni część kadry kierowniczej, która ustala cele i misję organizacji, jej ogólną strategię a także politykę operacyjną. Reprezentują również oficjalnie organizację w kontaktach zewnętrznych. Ich praca jest złożona i odpowiedzialna; ponoszą odpowiedzialność za funkcjonowanie i rezultaty (wyniki), jakie osiąga kierowana przez nich organizacja i podejmują najważniejsze dla organizacji decyzje. Jest to stosunkowo niewielka grupa ludzi, którą najczęściej określa się właśnie mianem „menedżera”. Ci menedżerowie posługują się tytułami: prezesa, wiceprezesa i dyrektora naczelnego.

2. Menedżerowie średniego szczebla (middle management). Do tej grupy menedżerów należy ta część kadry kierowniczej, która:

- steruje działaniami realizującymi politykę firmy (strategię przygotowaną na szczycie);
- nadzoruje i koordynuje działania niższego szczebla;
- koordynuje pracę służb dozoru w organizacji;
- równoważy wymagania przełożonych z możliwościami wykonawczymi podwładnych.

Typowymi przykładami kierowników tego szczebla organizacyjnego są kierownicy: zakładów, wydziałów, kierownicy filii, przedstawicielstw itp. Jest to więc bardzo zróżnicowana grupa menedżerów obejmująca czasami nawet kilka szczebli organizacyjnych. Podlega ona ściśle kierownictwu najwyższego szczebla.

3. Menedżerowie najniższego szczebla, menedżerowie pierwszej linii (first-line, supervisory management). Menedżerowie ci nadzorują i koordynują działania pracowników wykonawczych i ponoszą odpowiedzialność za efekty ich pracy. Kierownicy pierwszej linii nie są przełożonymi innych kierowników, gdyż ich stanowiska są pierwszymi stanowiskami kierowniczymi pracowników awansowanych z szeregów personelu wykonawczego, którego pracę też bezpośrednio nadzorują. Kierownicy ci przeważnie noszą tytuł brygadzysty, nadzorca lub kierownika biura i często na ich określenie nie używa się pojęcia menedżer, lecz supervisor (nadzorca, kontroler).

**B. Zróżnicowanie według stosunku do powierzonych i zarządzanych przez nich zasobów<sup>76</sup>:**

1. Entrepreneurowie. Entrepreneur to przedsiębiorca (menedżer), który zakłada firmę i nią kieruje na własny rachunek i ryzyko finansowe. Podejmuje on to zazwyczaj ryzykowne przedsięwzięcie w nadziei na sukces. Polega ono na przenoszeniu różnych zasobów z obszarów o zazwyczaj niskiej efektywności i małych zyskach do obszarów o wysokiej wydajności i, co z tym się łączy, wyższych zyskach.

2. Intrapreneurowie. Intrapreneur jest menedżerem (kierownikiem) mającym zdolności do kierowania firmą, wykazującym się dużą inicjatywą i pomysłowością w działaniu, które nakierowuje na rozwój firmy nie będącej jego własnością.

Te obie kategorie menedżerów różnią się od siebie dość zasadniczo pod względem predyspozycji psychicznych. „W zależności od struktury osobowości – podkreśla Lesław Haber – menedżerowie dzielą się na tych, którzy pragną

zarządzać własną firmą i tych, którzy mają pracodawców. Reguły działania tych dwóch grup są w dużej mierze jednakowe. Podstawowa różnica polega na tym, że w przypadku intrapreneurów potencjalne ryzyko i zyski są zwykle mniejsze niż w przypadku entrepreneurów<sup>77</sup>. W naszym kraju wielu menedżerów występuje w roli entrepreneurów, prowadząc własne biznesy, wykazując niemałą wyobraźnię i twórcze uzdolnienia.

**C. Zróżnicowanie według sposobu podejścia do problemów (wg Harolda Leavitta)<sup>78</sup>:**

1. Menedżerowie wizjonerzy. Są to osoby śmiałe, charyzmatyczne, oryginalne, często ekscentryczne, błyskotliwe i bezkompromisowe, obdarzone intuicją i inspirujące zwolenników, kierujące się instynktem, ufające bardziej sercu niż głowie, zdolne dostrzec przeznaczenie z taką jasnością, że często mają zupełnie niepraktyczne podejście do wszelkich przeszkód leżących na ich drodze. Nierzadko wykazują się nieumiejętnością praktycznego działania. Tacy menedżerowie często proponują całkowite zerwanie z przeszłością i wejście na nowe tereny.

2. Menedżerowie analitycy. Są to osoby zajmujące się liczbami i faktami a nie opiniami. Są one racjonalistami, rachmistrzami i kontrolerami. Swoj świat widzą w barwach czarnych i białych i uważają, że na wszystko jest właściwa odpowiedź. Menedżerowie tego typu mają wspaniałe zdolności systematyczne i umiejętności wykorzystania systemów kontroli, dzięki czemu potrafią za pomocą liczb i rachunkowości kontrolować duże firmy.

3. Menedżerowie wykonawcy. Są to osoby pragmatyczne, odnoszące sukcesy w działaniu, wdrażaniu planów i rozwiązywaniu trudności. Menedżerowie tego typu nie są obciążeni skłonnością do wizjonerstwa czy analizy, są pewni swego, podporządkowują ludzi swej woli i prowadzą ich pod własnym przywództwem

---

<sup>76</sup> B. Nogalski, J. Śniadecki, *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, OPO, Bydgoszcz 1998, s. 38-39.

<sup>77</sup> L.H. Haber, *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, WPSB, Kraków 1998, s. 74.

<sup>78</sup> R. Koch, *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię*, WPSB, Kraków 1998, s. 263-264.



do sukcesu. Efektywność ich działania wymaga uzupełnienia w postaci wizji i analizy.

**D. Zróżnicowanie według obszarów zarządzania<sup>79</sup>:**

1. Menedżerowie marketingu. Kierownicy marketingu pracują w dziedzinach związanych z funkcjami marketingu – badaniem rynku, pozyskiwaniem odbiorców dla produktów i usług organizacji itp. Dziedzina ta obejmuje także rozwój nowych wyrobów, promocję i dystrybucję. Posiadanie przez organizację dobrych menedżerów marketingu może mieć decydujące znaczenie dla jej funkcjonowania i rozwoju.

2. Menedżerowie finansów. Kierownicy finansów zajmują się głównie zasobami finansowymi organizacji. Odpowiadają za takie działania, jak rachunkowość, zarządzanie zasobami pieniężnymi, inwestycje. Szczególnie ważna jest dzisiaj znajomość przez nich zasad i instrumentów inżynierii finansowej, która pozwala na rozwiązywanie złożonych problemów strategicznych w różnych dziedzinach działania firmy dzięki umiejętnemu rozłożeniu ryzyka.

3. Menedżerowie eksploatacji (operacji). Kierownicy operacyjni zajmują się konstruowaniem systemów wytwarzających produkty i usługi organizacji oraz zarządzaniem tymi systemami. Typowy zakres ich obowiązków obejmuje: badania, projektowanie, wytwarzanie, kontrolę produkcji, kontrolę jakości, wybór miejsca produkcji. Sterują oni dziedzinami, w których wymagane jest najczęściej wyższe wykształcenie techniczne.

4. Menedżerowie zasobów ludzkich (menedżerowie personalni). Menedżerowie personalni są to osoby wykonujące zadania w obrębie funkcji kadrowej (personalnej) organizacji lub kierujący pracą zespołu ludzi realizujących tę funkcję. Ich głównym zadaniem jest organizowanie łańcucha procesów składających się na gospodarowanie zasobami ludzkimi i stałe doskonalenie ich jakości. Najważniejsze ich zadania to: planowanie zasobów ludzkich, rekrutacja i dobór pracowników, ich szkolenie i rozwój, projektowanie systemów wynagrodzeń i premii oraz formułowanie ocen wyników, a także zwalnianie

---

<sup>79</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 47-49.

pracowników osiągających słabe wyniki i nastęrczających problemy. Ci menedżerowie odpowiedzialni są za sprawy, których właściwe prowadzenie wymaga interdyscyplinarnej wiedzy a szczególnie znajomości zasad inżynierii społecznej.

5. Menedżerowie administracyjni. Kierownicy administracyjni, nazywani też menedżerami ogólnymi, nie są związani z jakąś określoną specjalnością kierowniczą. Powinni być oni wszechstronni, dysponować znajomością wszystkich dziedzin funkcjonalnych zarządzania i mieć wykształcenie prawnicze bądź ekonomiczne, a przy tym wykazywać dużą wrażliwość na kwestie etyczne i ekologiczne.

6. Inne typy menedżerów. W wielu organizacjach występują wyspecjalizowane stanowiska kierownicze nie dające się zakwalifikować do którejs z opisanych grup. Na przykład, menedżerowie do spraw public relations zajmują się stosunkami z opinią publiczną i środkami masowego przekazu, a ich zadaniem jest ochrona i poprawa publicznego wizerunku organizacji; menedżerowie do spraw badań i rozwoju – koordynują oni działania naukowców i inżynierów pracujących nad projektami badawczymi. Z uwagi na uczenie się organizacji i „skupianie wokół wiedzy”, a także stawanie się społecznie odpowiedzialnymi, można oczekiwać, że liczba i znaczenie takich menedżerów będzie się zwiększać wraz ze wzrostem rozmiarów i złożoności współczesnych organizacji.

Organizacje potrzebują dla swego funkcjonowania wielu różnych menedżerów o różnych specjalnościach, różnym wykształceniu i doświadczeniu. Wszyscy oni powinni być jednak skuteczni. Według Petera Druckera, żeby być skutecznym menedżerem, trzeba wykształcić w sobie pięć nawyków umysłu, które właśnie charakteryzują takich menedżerów<sup>80</sup>:

1. Skuteczni menedżerowie wiedzą na czym upływa im czas. Pracują systematycznie nad zarządzaniem tą częścią czasu, którą mają pod swoją kontrolą, a więc cechuje ich szczególna troska o poszanowanie swojego i cudzego czasu.

---

<sup>80</sup> P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, cyt. wyd., s. 36-37.

2. Skuteczni menedżerowie skupiają się na zewnętrznym otoczeniu organizacji, ogniskują swe wysiłki na rezultatach i zaczynają od sprecyzowania pytania: „Jakich wyników oczekuje się ode mnie?”.
3. Skuteczni menedżerowie budują na zaletach a nie słabościach: na siłach własnych, siłach zwierzchników, kolegów i podwładnych. Budują na zaletach danej sytuacji, czyli na tym, co kto potrafi zrobić. Nie podejmują się wykonania przedsięwzięć, których nie mogą zrealizować.
4. Skuteczni menedżerowie koncentrują się na paru głównych dziedzinach, w których duże osiągnięcia mogą przynieść wybitne rezultaty. Zmuszają siebie samych do uszeregowania priorytetów i przestrzegają konsekwentnie swoich priorytetowych decyzji i działań.
5. Skuteczni menedżerowie podejmują skuteczne decyzje. Wiedzą, że to przede wszystkim kwestia systemu – prawidłowych kroków w prawidłowej sekwencji. Starają się podejmować niewiele decyzji, ale za to o zasadniczym znaczeniu.

Dzisiaj należy, jak się wydaje, dopisać jeszcze dwie cechy skutecznego menedżera, a mianowicie:

6. Skuteczni menedżerowie potrafią tworzyć wizję i mają dar narzucania innym swoich koncepcji działań długofalowych, które stymulują ich odwagę i „porywają” do wspólnego tworzenia przyszłości. Mają też zdolności mobilizowania ludzi, aby wnosili w rozwój organizacji większy wkład niż wnosić muszą.
7. Skuteczni menedżerowie odznaczają się zdecydowaniem w realizacji wspólnej wizji (wizja staje się wspólna, jeśli zostanie powiązana z wizjami ludzi w całej organizacji). Zdecydowanie to siła charakteru człowieka, który dokonuje tego, co wydaje się niemożliwe, konsekwentnie dąży do realizacji przyjętych celów i na przekór niesprzyjającym ocenom i postawom potrafi wytrwać w swym zdecydowaniu.

Gospodarka nasza potrzebuje skutecznych menedżerów, o wysokich kompetencjach (profesjonalistów), obdarzonych wyobraźnią i posiadających

umiejętności radzenia sobie ze sprzecznymi i często niejasnymi wymaganiami. Muszą oni, tak jak i przedsiębiorstwa, w których pracują, nauczyć się działać w sytuacji zmian i niepewności. Muszą być bardziej elastyczni, wrażliwi na otoczenie, a także na nowe i ambitne wyzwania. Muszą mieć przy tym silną motywację osiągania sukcesów (dobrych wyników). Menedżerowie, którzy osiągają sukcesy odznaczają się następującymi cechami<sup>81</sup>:

- Wytarczają sobie realistyczne, ambitne, lecz osiągalne cele.
- Wolą sytuacje, na które mogą mieć wpływ, od tych, w których znaczny wpływ może mieć działanie sił przypadkowych.
- Bardziej ich obchodzi świadomość, że dobrze sobie poradzili, niż efekty, jakie pociągają za sobą sukcesy.
- Nagrodą dla nich, w stopniu większym od pieniędzy czy pochwał, jest świadomość dokonań. Nie oznacza to wcale, że osoby osiągające wyniki gardzą pieniędzmi, które w rzeczywistości stanowią dla nich czynnik motywujący o tyle, o ile są realistycznym miernikiem osiągniętych wyników.
- Osoby osiągające wysokie wyniki są najefektywniejsze w sytuacjach, w których pozwoli się im przeć do przodu własnymi siłami.

Literatura z zakresu zarządzania różnie więc określa to, czym zajmują się menedżerowie po to, by doprowadzić organizację do wykonania jej ustalonych celów<sup>82</sup>. Ogólnie można powiedzieć, że praca menedżerów sprowadza się do realizacji trzech najważniejszych zadań: podejmowania decyzji, kierowania zespołami ludzkimi i stałego doskonalenia organizacji stosownie do zmian zachodzących w otoczeniu.

Aby menedżerowie mogli dobrze te zadania realizować muszą spełniać różne role oczekiwane przez innych członków organizacji. Menedżerowie zawsze odgrywają wiele ról, które definiuje się jako „zorganizowane zbiory zachowań”. W literaturze te role także określa się rozmaicie. Najczęściej przyjmuje się koncepcję kanadyjskiego specjalisty od zarządzania – Henry’ego

---

<sup>81</sup> M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997, s. 29.

<sup>82</sup> Por. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 26-29.

Mintzberga, który wyróżnił 10 takich ról i podzielił je na trzy podstawowe kategorie: interpersonalną, informacyjną i decyzyjną<sup>83</sup>. Szczegółowy podział tych ról prezentuje tabela 9.3.

Tabela 9.3. Przykłady ról pełnionych przez menedżerów

Rola	Treść wykonywanej roli	Przykłady
<b>Role interpersonalne (Interpersonal roles)</b>		
1. Reprezentacyjna (Figurahead)	Występuje jako symbol firmy w stosunku do otoczenia zewnętrznego.	Rerezentuje firmę na konferencjach państwowych, międzynarodowych. bierze udział w spotkaniach publicznych. Jest członkiem różnych publicznych komitetów.
2. Przywódca (Leader)	Realizuje cele firmy poprzez określony typ motywacji w stosunku do pracowników.	Przewodzi grupie, personelowi firmy, kieruje, motywuje, ocenia pracowników
3. Łącznik – pośrednik (Liaison)	Utrzymuje stosunki między firmą a otoczeniem zewnętrznym (umowy, kontrakty, zlecenia), od którego zależy funkcjonowanie firmy.	Reklamuje i propaguje swoją firmę w celu uzyskania klientów, umów i różnego rodzaju zleceń.
<b>Role inoformacyjne (Informational roles)</b>		
1. Rzecznik przedsiębiorstwa (Spokesman)	Reprezentuje określone zagadnienia – problemy przez osobami z zewnątrz.	Rozmawia z profesjonalistami i grupami zawodowymi reprezentując określony wycinek wiedzy całościowej na temat wyrobu, wydziału itp.
2. Ekspedytor (Disseminator)	Przekaźnik – dostarcza informacje członkom organizacji.	Opracowuje i wysyła raporty, periodyki, listy.
3. Ekspert – specjalista (Monitor)	Poszukuje informacji związanych z funkcjonowaniem firmy (trudności ze zbytem, podatkami, działalnością).	Czyta fachowe czasopisma, związane ze specyfiką firmy, uczestniczy w podróży służbowych, zajmuje się gośćmi.
<b>Role decyzyjne (Decision – meking roles)</b>		
1. Stymulator rozwoju (Enterprenaur)	Koncytuje i inicjuje nowe możliwości i wprowadza systematyczne zmiany do organizacji ze szczególnym uwzględnieniem jej rozwoju	Zachęca pracowników do przedstawiania własnych pomysłów, rozwiązań związanych z produktem i organizacją. inicjuje badania naukowe. Zachęca do kalkulowania ryzyka.
2. Rozjemca (Disturbance Handler)	Rozwiązuje i usprawnia struktury organizacyjne. Usuwa negatywne zjawiska w działaniu firmy.	Analiza struktur organizacyjnych, zwłaszcza tam, gdzie występują zjawiska konfliktowe. Analiza podłoża tych zjawisk i ich rozwiązywania dla dobra firmy.
3. Allokator zasobów (Resources Allocator)	Rozprowadza zasoby deficytowe i ustala priorytety.	Uczestniczy i pomaga w opracowaniu budżetu firmy. Decyduje o wymianie narzędzi i maszyn. Podejmuje decyzje o wymianie pracowników (zwolnienia – przyjęcia).

<sup>83</sup> H. Mintzberg, *Managerial work. Analysis from Observation*, "Management Science" 1971, October, s. 97-110.

4. Negocjator (Negotiator)	Reprezentuje firmę w negocjacjach indywidualnych i grupowych.	Pomaga w negocjowaniu kontraktów związkowych i ustala warunki problemów do rozwiązania.
----------------------------	---	---

Źródło: L.H. Haber, *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, WPSB, Kraków 1998, s. 80.

W roli interpersonalnej menedżer może występować jako formalny reprezentant organizacji: jako łącznik pomiędzy działami lub też jako inspirujący innych przywódca. Często do roli tej należy koordynowanie lub inicjowanie więzi międzyludzkich, międzygrupowych albo międzyorganizacyjnych. Spełnianie tej roli ułatwia kierownikowi utrzymanie nie zakłóconego funkcjonowania organizacji.

W roli informacyjnej menedżer może być osobą, która aktywnie poszukuje wartościowych informacji, gromadzi je i przekazuje innym. Występując w tej roli menedżer jawi się jako ważne ogniwo w łańcuchu komunikacji w ramach danej organizacji, a także jako jej rzecznik przekazujący informacje na zewnątrz.

W roli decyzyjnej menedżer uczestniczy w rozwiązywaniu problemów wewnętrznych i zewnętrznych: przeciwdziała zakłóceniom, inicjuje zmiany, rozdziela zasoby i prowadzi negocjacje z innymi grupami lub organizacjami jako przedstawiciel przedsiębiorstwa.

Obecnie role menedżera ulegają znacznemu poszerzeniu i wzbogaceniu, stają się bardziej aktywne i kreatywne. Próbę ich określenia zawiera tabela 9.4. Każdy menedżer musi dzisiaj zdobywać kompetencje (zdolności, umiejętności, uprawnienia do działania) rozumiane jako zbiory zachowań odpowiednio opanowane, umożliwiające sprawne i precyzyjne wykonywanie zadań, które pozwolą mu na przyjmowanie wielu ról i „granie na wielu scenach”. Musi się dostosować do sytuacji i zmiany ról, umieć dawać sobie radę w różnych rolach i świadomie je przyswajać, a nawet kreować. Sztuka biznesu jest bowiem nie tylko grą ekonomiczną, ale także psychologiczną<sup>84</sup>.

---

<sup>84</sup> Por. W. Zaraska, *Jestem pierwszy*, Polska Oficyna Wydawnicza BGW, Warszawa 1992, s. 82 i 111.

To, w jaki sposób menedżer odgrywa swoje role, zależy od wielu czynników, tj. cech osobowościowych, posiadanych uprawnień, stylu kierowania, kultury narodu, statusu społecznego, tolerancji dla odmiennych poglądów itp. Najważniejszym czynnikiem są tutaj oczywiście jego kwalifikacje (umiejętności). By osiągnąć powodzenie w jakiegokolwiek pracy trzeba bowiem mieć właściwe kwalifikacje, umiejętności rozumiane jako pewne trwałe zdolności do wykonywania określonych czynności w sposób sprawny i skuteczny.

Tabela 9.4. Role i umiejętności menedżera

Współczesny menedżer powinien:	
Posiadać umiejętności (umieć)	Podjąć decyzje (czynić)
określenia celów dokładnych, wymiernych i osiągalnych, formułowania ich wyczerpująco i realnie,	zwiększające uprawnienia i odpowiedzialność pracowników za efekty ich pracy, czyniące pracę bardziej samostereowną, tzn. angażującą intelekt, inwencję i niezależną ocenę jej wykonawcy,
kierowania ludźmi na zasadzie: wymagania, wspomaganie i wiązania, utrzymywanie kontaktów ze współpracownikami, bycia otwartym i przyjmowania otwartości,	pozwalające optymalnie wykorzystać kwalifikacje pracowników i ich uzdolnienia dzięki stwarzaniu takiego systemu wynagrodzeń, który by sprzyjał wzmocnieniu motywacji osiągnąć, dostosowujące system doskonalenia pracowników i awansów do rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstwa i pracowników,
delegowania uprawnień, powierzania pracownikom prawa do podejmowania decyzji i rozliczania ich z osiągniętych wyników,	tworzące struktury organizacyjne oraz klimat psychospołeczny premiujący nowatorów i promujący innowacje, stymulujące niezależność w myśleniu i działaniu, poszerzające procesy partycypacji i zakresy odpowiedzialności oraz ułatwiające organizowanie pracy zespołowej,
ustalania norm wydajności i motywowania podwładnych do lepszej pracy,	po budzające inwencję i inicjatywę pracowników w rozwiązywaniu problemów firmy
przekazywania informacji podwładnym i organizowania przepływu informacji między nimi,	
obmyślenia i przygotowania usprawnień oraz pobudzania pracowników do dyskusowania pomysłów i współdziałania w poszukiwaniu optymalnych decyzji,	
dokonywania oceny sprawności pracowników i powodowania jej doskonalenia	

	<p>Spełniać role (być)</p> <p>inicjatora i opiekuna wyznaczonych zadań oraz strażnika właściwej ich realizacji, obrońcy interesów przedsiębiorstwa (grupy pracowniczej) na zewnątrz, reprezentanta przedsiębiorstwa wobec osób z zewnątrz (polityków, grup konsumentów), czy też reprezentanta grupy w kontaktach z innymi kolektywami i ogólnie z zakładem, wzorca osobowego, człowieka umiejącego sobie radzić w każdej sytuacji, przywódcy wykazującego zrozumienie dla podwładnych i otwartego na wszelkie pomysły i poglądy oraz skupiającego podwładnych wokół siebie, partnera w pracy zespołowej pobudzającego współpracowników w poszukiwaniu optymalnych decyzji, kierownika dokonującego podziału pracy, kontrolującego działania i dokonującego sprawiedliwego nagradzania i awansowania.</p>
--	---

Źródło: opracowanie własne.

W teorii zarządzania wskazuje się na trzy ważne rodzaje umiejętności menedżerskich. Są to<sup>85</sup>:

- Umiejętności techniczne (technical skill) – umiejętności niezbędne do wykonywania lub zrozumienia zadań związanych z daną organizacją, stosowaniem właściwej dla niej techniki i technologii. Umiejętności te są naturalnie coraz ważniejsze z uwagi na rosnącą złożoność procesów produkcji i komputeryzację ich obsługi.
- Umiejętności interpersonalne (human skill) – umiejętności nawiązywania kontaktów, upraszczania komunikacji i zwiększania jej efektywności, rozwiązywania konfliktów, motywowania zarówno jednostek jak i grup, sprawiedliwego oceniania pracowników, współpracy z dostawcami, klientami, inwestorami i innymi partnerami spoza organizacji. Ich posiadanie dzisiaj znacząco zwiększa sukces w pracy menedżera.
- Umiejętności koncepcyjne (conceptual skill) – umiejętności zależne od zdolności do myślenia abstrakcyjnego umożliwiające menedżerowi szerokie (holistyczne) spojrzenie na cele i możliwości organizacji w kontekście zmieniającego się otoczenia. Są to: umiejętności lateralnego myślenia, rozpoznawania struktury sytuacji i współzależności czynników ją

<sup>85</sup> H. Koontz, H. Weihrich, *Essentials of Management*, McGraw-Hill, New York 1990, s. 6-7.



kształtujących, strategicznego myślenia i działania, horyzontalnego patrzenia na cele organizacji, formułowania jej misji i wizji itp.

- Umiejętności diagnostyczne i analityczne (design skill) – umiejętności z zakresie analizowania i diagnozowania problemów w organizacji, badania ich symptomów i opracowania racjonalnych rozwiązań, a więc zaprojektowania właściwej reakcji w danej sytuacji i powzięcia rozsądnej decyzji.

Umiejętności te rozkładają się różnie w zależności od szczebla zarządzania: na poziomie najwyższym dominują umiejętności koncepcyjne i diagnostyczne, zaś techniczne odgrywają niewielką rolę, na poziomie średnim oba te rodzaje umiejętności są mniej więcej jednakowo ważne, zaś na poziomie niskim dominują umiejętności techniczne, natomiast rola umiejętności koncepcyjnych i diagnostycznych jest niewielka. Na wszystkich poziomach zarządzania umiejętności interpersonalne (współpracy z ludźmi) są jednakowo ważne.

Różni specjaliści od zarządzania formułują dzisiaj przeróżne katalogi (zestawy) umiejętności menedżerskich, których wymagać będzie zarządzanie uczącymi się organizacjami, stale poszerzającymi możliwości kreowania własnej przyszłości, dzięki uczeniu się rozszerzającym możliwości twórcze<sup>86</sup>. W tych organizacjach menedżer staje się najważniejszą siłą sprawczą; to od jego zdolności do tworzenia wiedzy i umiejętności jej wykorzystania w praktycznym działaniu zależy przeżycie i rozwój organizacji. Claude Lévy-Leboyer uważa (za Dulewiczem), że menedżer powinien starać się, aby osiąść następujące kompetencje (super – kompetencje)<sup>87</sup>:

- Intelektualne:
  - perspektywa strategiczna,
  - analiza i ocena,
  - planowanie i organizacja.

---

<sup>86</sup> Zob. P. Senge, *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 25 – 26.

<sup>87</sup> C. Lévy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami*, Poltext, Warszawa 1997, s. 33.

- Interpersonalne:
  - kierowanie współpracownikami,
  - umiejętność przekonywania,
  - umiejętność podejmowania decyzji,
  - wrażliwość na sprawy dotyczące stosunków międzyludzkich,
  - komunikacja werbalna.
- Zdolność do adaptacji:
  - motyw i zdolność do adaptacji.
- Nastawienie na wyniki:
  - energia i inicjatywa,
  - pragnienie osiągnięcia sukcesu,
  - zmysł przedsiębiorczości.

Edgar H. Schein twierdzi, że liderzy przyszłości będą musieli wykazać się następującymi cechami<sup>88</sup>:

- niezwykle wysokim poziomem percepcji i zrozumienia otaczającej rzeczywistości i samych siebie; równie wysokim poziomem motywacji umożliwiającej im aktywną partycypację w uciążliwym procesie uczenia się i zmian, zważywszy, że coraz łagodniejsze będą podziały graniczne, w których poczucie przywiązania stanie się trudne do zdefiniowania;
- wielką siłą emocjonalną, aby móc stawić czoło niepokojom własnym i innych, w miarę jak uczenie się i procesy przemian będą coraz bardziej narzucały styl życia;
- nowymi umiejętnościami analizy przesłanek kulturowych, identyfikacji tych założeń, które mają rację bytu i tych, które funkcjonują niewłaściwie oraz analizy procesów rozwijających kulturę organizacji pracy;

---

<sup>88</sup>. E.H. Schein, *Przywództwo a kultura organizacji*, w: *Lider przyszłości, praca zbiorowa pod red. F. Hesselbein, M. Goldsmitha, R. Beckharda, Business Press, Warszawa 1997, s. 89.*

- chęcią i umiejętnością angażowania innych i pozyskiwania ich aktywnego udziału, gdyż zadania wymagające rozwiązania będą zbyt złożone a informacje zbyt rozprzeszczerzone, aby liderzy mogli sobie z nimi sami skutecznie radzić;
- chęcią i umiejętnością dzielenia się władzą i uprawnieniami do kontroli, zgodnie z wiedzą i umiejętnościami ludzi, tj. pozwalaniem i zachęcaniem do przejmowania we własne ręce odpowiedzialności przywódczej we wszystkich przejawach działania organizacji.

Chris K. Prahalad uważa, że każdy menedżer przyszłości musi legitymować się umiejętnościami i cechami osobowymi, takimi jak<sup>89</sup>:

1. Umiejętność myślenia systemowego: menedżerowi przyszłości nieodzowna będzie umiejętność myślenia koncepcyjnego i systemowego pozwalająca na dostrzeganie zarówno związków między poszczególnymi elementami, jak również na wybieganie myślą w przyszłość i ogarnianie całości problemu. Menedżer przyszłości musi mieć zdolność syntezy informacji o strategicznym, jak i drugorzędnym znaczeniu, łączenia umiejętności analitycznych z własną intuicją oraz wyważania interesu prywatnego i społecznego.
2. Umiejętności działania w wielokulturowym otoczeniu: globalizacja zarządzania spowoduje konieczność myślenia w kategoriach międzykulturowych i uwzględnianie faktu, że w innych kulturach niekoniecznie podzielane są te same wartości, w których człowiek zostaje wychowany. W dążeniu do umiejętności działania w wielokulturowym otoczeniu pomocne są: znajomość języków oraz zainteresowanie historią i religią innych kultur.
3. Gotowość do ustawicznej nauki: menedżerowie przyszłości muszą mieć stałą gotowość przyjmowania nowych idei, technologii, praktyk gospodarczych i założeń kulturowych. Okres „starzenia się „ posiadanej wiedzy jest niepokojąco krótki, w związku z czym menedżerowie muszą poszukiwać możliwości nieustannej nauki.

---

<sup>89</sup> C.K. Prahalad, *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku*, w: *Organizacja przyszłości, praca zbiorowa pod red. F. Hesselbein, M. Goldsmitha i R. Beckharda*, Business Press, Warszawa 1998, s. 191.

4. Pozytywne cechy osobowościowe i wysokie standardy zachowań: na menedżerach spoczywa obowiązek ustalenia wymaganych przez przedsiębiorstwo standardów wartości i zachowań i są oni zobowiązani do stawiania sobie w tym zakresie jeszcze wyższych wymagań. Stawanie się „doskonałym” związane jest z dogłębną znajomością przedsiębiorstwa i jego obszaru działania, dążeniem do jak najlepszej wydajności i poświęcenia w pracy, odpowiedzialnością za swoje działania, wrażliwością na sprawy międzyludzkie i międzykulturowe problemy oraz wspieraniem i pobudzaniem rozwoju współpracowników.

W przyszłości menedżerowie działać będą w zmienionych organizacjach. W ich pracy znajdą też poważne zmiany. Przewiduje się, że<sup>90</sup>:

- będą mniej czasu poświęcać na formalne planowanie, a więc na bezpośrednią realizację działań;
- w mniejszym stopniu będą ograniczeni schematami organizacyjnymi na rzecz bardziej efektywnego działania bez względu na istniejące struktury;
- będą w równym stopniu zainteresowani samymi wynikami jak i sposobami osiągnięcia tych wyników;
- będą oceniani na podstawie tworzenia i promowania wyjątkowych możliwości działania w skali całej firmy,
- będą poszukiwali liderów charakteryzujących się nie tylko osobistą charyzmą, ale mających zdolności tworzenia trwałych umiejętności i możliwości dla firmy?
- będą nieustannie poszukiwać możliwości wyprzedzenia oczekiwań klientów.

Te zmiany muszą zaakceptować menedżerowie przyszłości i dostosować do nich swój styl pracy, uzyskując naturalnie nowy zestaw umiejętności i sposobów postępowania, a także wykształcając pożądane cechy osobowości.

---

<sup>90</sup> D. Ulrich, *Tworzenie organizacji wokół umiejętności*, w: *Organizacja przyszłości*, cyt. wyd., s. 222.

Przyszłe zarządzanie wymagać będzie od menedżerów spełnienia kilku ważnych warunków. Formułuje się je następująco<sup>91</sup>:

1. Posiadanie określonych cech psychofizycznych. Menedżer musi być odporny na zmęczenie i zdolny do wykorzystania bardzo zróżnicowanych zadań w całkowicie nienormowanym czasie pracy, który rzadko trwa krócej niż 10-12 godzin dziennie. Konieczna jest podzielność uwagi, a zarazem zdolność do koncentracji i szybkiego reagowania. Praca menedżera obfituje w stresy i przeciążenia, sukcesy przeplatają się z porażkami. Po to, by radzić sobie w takich zmieniających się sytuacjach, potrzeba odporności na stresy i umiejętności chłodnej, spokojnej analizy. Nie wolno ulegać emocjom i nabierać zbyt osobistego stosunku do spraw i ludzi.
2. Posiadanie specyficznej motywacji. Menedżerowi potrzebna jest silna motywacja osiągnięć prestiżowych i materialnych, potrzeba władzy (dominacji nad innymi ludźmi), a zarazem „szczypta szaleństwa”: wielkie ambicje dla firmy i dla siebie, zamiłowanie do ryzyka i związanych z nim emocji, ale także potrzeba trwałych wartości, bycia społecznie użytecznym. Taka silna motywacja stwarza podstawy narzucenia sobie morderczego tempa pracy i żelaznej samodyscypliny. Taka motywacja jest trudna do pogodzenia z życiem rodzinnym. Osoby, które chcą wiele czasu i uwagi poświęcić rodzinie, nie znajdują ich już dość dla firmy.
3. Posiadanie umiejętności komunikowania się i oddziaływania na innych ludzi. Menedżerowie muszą chcieć, umieć i lubić oddziaływać na innych ludzi. Z pewną przesadą można powiedzieć, że instrumentalne traktowanie innych ludzi jest ich zawodem. Oznacza to przede wszystkim zdolność do empatii, czyli wczuwania się w motywy, postawy i emocje innych ludzi, a zatem rozumienia dlaczego zachowują się tak, a nie inaczej. Wiąże się z tym ściśle umiejętność słuchania tak, by jak najwięcej dowiedzieć się od rozmówcy. Nie jest więc dobrym menedżerem ktoś, kto bez przerwy monologuje nie dopuszczając rozmówców do głosu, a zwłaszcza emocjonalnie reagując na

---

<sup>91</sup> Zob. A.K. Koźmiński, *Zarządzanie*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka, praca zbiorowa pod red. A.K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego*, PWN, Warszawa 1998, s. 144-148.

ich wypowiedzi. Umiejętność słuchania dotyczy także „czytania między wierszami” i prawidłowego rozszyfrowywania mimowolnie wysyłanych słabych sygnałów. Dobre rozumienie innych ludzi jest warunkiem zindywidualizowanego podejścia do innych, czyli odwoływania się do takich motywów, które są dla konkretnej osoby najważniejsze. Oddziaływanie na ludzi wymaga umiejętności aktywnego komunikowania się, czyli przekazywania im zamierzonych komunikatów. Szczególnie ważna jest tutaj umiejętność konkretnego i zwięzłego wyrażania się w mowie i piśmie.

4. Posiadanie wysokich kwalifikacji intelektualnych. Najważniejszą z nich jest umiejętność szybkiego uczenia się, poznawania nowych rzeczy, opanowywania nowych umiejętności. Szybko zmienia się bowiem otoczenie firmy i wynikające stąd szanse i zagrożenia. Dobra orientacja w ekonomicznym, społecznym, politycznym i prawnym otoczeniu przedsiębiorstwa wymaga z kolei szerokich horyzontów i stale aktualizowanej, choć z konieczności eklektycznej wiedzy z wielu różnych dziedzin: polityki, prawa, ekonomii, finansów, historii, kultury i innych. Umiejętności analityczne nie wystarczają jednak do tworzenia wizji i długofalowych strategii. Konieczna jest także umiejętność konceptualizacji, czyli syntezy. Polega ona na zdolności do generowania różnych ogólnych koncepcji firmy w mniej i bardziej dalekiej przyszłości, czyli na formułowaniu alternatywnych odpowiedzi na pytania: „Co chcemy osiągnąć?”, „Kim chcemy być dla naszych klientów?”. Z tymi ogólnymi koncepcjami prowadzi się pewne eksperymenty myślowe. Polegają one na symulowaniu przyszłości, czyli badaniu, jakie są szanse i zagrożenia realizacji każdej z tych ogólnych koncepcji w różnych sytuacjach i w różnych układach warunków, które mogą zaistnieć na zewnątrz i wewnątrz organizacji, jakie są koszty oraz jakich zasobów wymaga urzeczywistnienie każdej z tych koncepcji. Na tej podstawie można wybierać kierunki działania na przyszłość. W trakcie swojej pracy menedżerowie odwołują się do pomocy konsultantów, doradców, ekspertów, korzystają ze specjalistycznych analiz i wyników badań. Umiejętność formułowania pytań i rozumienia odpowiedzi oraz identyfikowania w powodzi informacji spraw najważniejszych wymaga zarówno wiedzy, jak i mądrości, intuicji, doświadczenia. Nie musi to być wiedza szczegółowa, musi jednak

umożliwiać zrozumienie podstawowych przesłanek rozumowania ekspertów oraz związku między tymi przesłankami a prezentowanymi przez nich wnioskami. Inaczej powstaje zagrożenie manipulacji działań kierownictwa przez ekspertów w ich interesie (czyli nieformalnego przejęcia przez nich władzy w organizacji) względnie zmarnowania niemałych nakładów na doradztwo. Analityczna i koncepcyjna praca menedżera nie przebiega w izolacji od zespołu jego bliższych i dalszych współpracowników. Umiejętność pracy w zespole, zespołowego generowania pomysłów i prowadzenia z nimi eksperymentów myślowych zwiększa potencjał intelektualny kierownictwa. Umiejętność ta jest w niemałej mierze dziełem szefa. Wiele zależy od jego postawy, od przekonania, że także inni mogą mieć rację, od szacunku dla cudzych poglądów i odmienności opinii, od prawidłowej oceny intelektualnych możliwości współpracowników. Jest to zadanie trudne, gdyż nie może paraliżować i powstrzymywać szybkiego podjęcia decyzji, niekiedy wbrew opiniom ekspertów i współpracowników, jeżeli własne przekonanie jest dostatecznie silne.

5. Posiadanie umiejętności dokładnego osobistego wykonania zadania. Znaczna część menedżerów najwyższego szczebla otrzymała specjalistyczne wykształcenie (inżynierskie, prawnicze, finansowe) i awansowała wykonując specjalistyczne zadania, np. w dziedzinie produkcji, badań i rozwoju, projektowania, marketingu lub finansów. Samo wykonywanie funkcji zarządzania wymaga wielu konkretnych umiejętności. Umiejętności te to głównie:
  - znajomość języków obcych, a zwłaszcza angielskiego w stopniu umożliwiającym prowadzenie korespondencji i negocjacji;
  - umiejętność obsługi komputera, a szczególnie korzystania z edytorów tekstów oraz standardowych pakietów statystycznych i finansowych, a nawet programów symulacyjnych;
  - umiejętność przekonywania, prowadzenia dyskusji, przemawiania, udzielania wywiadów, prowadzenia negocjacji;

- rozumienie i samodzielne tworzenie dokumentów organizacyjnych, a zwłaszcza: kontraktów, opisów pracy, zakresów czynności, schematów organizacyjnych, regulaminów, notatek służbowych, ogólników;
- biegła znajomość dokumentacji księgowej i finansowej, a zwłaszcza: bilansów, budżetów, normatywów, wniosków kredytowych, czeków, weksli, faktur, przelewów;
- opanowanie zasad i procedur uczestnictwa na rynku kapitałowym, finansowym i walutowym;
- umiejętność posługiwania się statystycznymi technikami analizy danych, zwłaszcza w takich obszarach, jak: kontrola jakości, zaopatrzenie, transport i logistyka, finanse i inwestycje kapitałowe.

Współczesny menedżer musi rozumieć to, co robią jego podwładni i w razie potrzeby umieć samodzielnie wykonać różne techniczne czynności. Nie musi ich oczywiście zawsze sam wykonywać (od tego są pracownicy obsługi, sztabu i podwładni). Musi jednak znać je na tyle, by móc kontrolować podwładnych i zastąpić ich w szczególnych przypadkach np. spraw najwyższej wagi lub szczególnie pilnych, realizowanych w nietypowych warunkach pod nieobecność sztabu ). Niektóre z tych czynności (jak np. najważniejsze negocjacje, analizy, kontrakty ) są naturalnym obszarem działania osoby sprawującej naczelne kierownictwo.

6. Posiadanie umiejętności dysponowania w sposób celowy osobistymi zasobami. Są to zasoby, których menedżer powinien używać na rzecz organizacji, ale których nie da się znormalizować ani wymierzyć. Najważniejsze z tych zasobów to czas, energia (zdolność do działania) i reputacja czyli zaufanie, jakim darzona jest dana osoba - jej autorytet). Regułą musi być oszczędne gospodarowanie tymi zasobami i przeznaczanie ich na realizację celów najważniejszych. Oznacza to, że kierownicy powinni mieć dość wolnego czasu na refleksję, pracę koncepcyjną i pozyskiwanie nowych informacji bez natychmiastowego konkretnego ich przeznaczenia (m.in. poprzez lekturę). Wezwanie do oszczędzania własnego czasu rzadko który menedżer wprowadza w życie. Presja bieżących zajęć jest zbyt silna. Na



pracę koncepcyjną pozostaje więc czas wolny, weekendy, wakacje. Uzasadnia to stwierdzenie, że „zarządzanie jest nigdy nie kończąca się pracą” i z reguły odbija się niekorzystnie na życiu osobistym zarządzających, co oczywiście nie powinno mieć miejsca. Oszczędne gospodarowanie energią oznacza unikanie przeciążeń i dbałość o formę fizyczną i psychiczną. Podstawowe znaczenie ma z tego punktu widzenia umiejętność relaksowania się. Najczęściej zalecane są w tym celu ćwiczenia fizyczne, sport, życie rodzinne. Mimo że większość menedżerów próbuje stosować się do tych zaleceń, większości jednak nie udaje się uniknąć „wypalenia” i poważnych problemów zdrowotnych (przede wszystkich zawałów).

Do tych warunków warto jeszcze dopisać następujące:

7. Posiadanie zdolności do pobudzania inicjatywy i innowacyjności. Menedżer musi dzisiaj mobilizować pracowników do stałego doskonalenia tego wszystkiego, czym się zajmują zgodnie z japońską koncepcją ZEN: uczyć się lepiej robić to, co się potrafi robić dobrze. Musi czynić pracowników wrażliwymi na zmiany otoczenia i rynku: rozwijać w nich zdolność twórczego podejścia w zakresie doboru nowych rozwiązań i umiejętności krytycznego spojrzenia na dotychczasowe osiągnięcia. Sam musi być animatorem zmian i wskazywać na inne sposoby działania, które nie były jeszcze stosowane. Musi też uzyskać poparcie dla nich swoich współpracowników, wyraźnie pokazując im obecne i przyszłe efekty. Poparcie to jest konieczne, aby przezwyciężyć tzw. opór wobec zmian, który oznacza blokadę emocjonalną jaką budują w sobie pracownicy w obawie, że nadchodzące zmiany spowodują w jakiś sposób pogorszenie ich obecnej sytuacji.

Bez wprowadzania zmian a zwłaszcza innowacji organizacja nie ma szans zachowania swej egzystencji: zmiana jest warunkiem jej przeżycia, a chęć przeżycia implikuje zmianę. Zmiany są dla każdej organizacji koniecznością: musi ona podejmować nadarzające się okazje i poszukiwać nowych form równowagi, najlepiej na wyższym poziomie.

Menedżer musi więc stymulować innowacyjność i zmiany, żeby uniknąć bankructwa i twórczo przystosowywać się do złożoności otoczenia, którego zmiany są niewątpliwie przyczyną poważnych zaburzeń, ale i źródłem korzystnych okazji. Musi też brać pod uwagę, że zmiany stają się nieuniknione, coraz częstsze i bardziej głębokie, a ich koszt wyrażający się w kategoriach zarówno ekonomicznych jak i ludzkich staje się coraz większy. Musi podejmować decyzje o zmianach, mimo częściowej nieprzejrzystości otoczenia, gdyż zmiana staje się warunkiem przeżycia, a przeżycie implikuje zmianę, podobnie jak adaptację, elastyczność czy innowację.

8. Wykazywać dojrzałość emocjonalną i asertywność w stosunkach z ludźmi. Menedżer w stosunkach z ludźmi powinien zachowywać się jako osoba emocjonalnie dojrzała, sprawiać aby jego emocje pracowały na jego korzyść, wykorzystywać je w sposób pomagający kierować zachowaniami i myśleniem, tak aby zapewnić sobie lepsze efekty podejmowanych działań. Zdolności intelektualne i zdolności techniczne są z pewnością ważne, ale są to czynniki niezbędne w przypadku każdego menedżera. Jeśli zaś chce się być dobrym przywódcą potrzebna jest inteligencja emocjonalna, obejmująca takie talenty jak „zdolność motywacji i wytrwałość w dążeniu do celu mimo niepowodzeń, umiejętność panowania nad popędami i odłożenia na później ich zaspokojenia, regulowania nastroju i niepoddawania się zmartwieniom upośledzającym zdolność myślenia, wczuwania się w nastroje innych osób i optymistycznego patrzenia w przyszłość”<sup>92</sup>. Inteligencja emocjonalna składa się z pięciu kluczowych elementów<sup>93</sup>:

- Samoświadomości. Oznacza ona głębokie zrozumienie swoich emocji, atutów, słabości, potrzeb i motywów. Ludzie o silnej świadomości nie są ani nadmiernie pesymistyczni, ani nie żywią nierealistycznych nadziei. Są uczciwi wobec siebie i innych i dostrzegają w jaki sposób ich odczucia wpływają na nich samych, na inne osoby i na ich osiągnięcia w pracy. Samoświadomość łączy się z poczuciem pewności siebie.

---

<sup>92</sup> D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna, Media Rodzina, Poznań 1997, s. 67.*

<sup>93</sup> D. Goleman, *Przywództwo a inteligencja emocjonalna, „Zarządzanie na Świecie” 1999, nr 1, s. 2-5.*

- Samoregulacji. Samoregulacja, czyli ciągły dialog wewnętrzny, to składnik inteligencji emocjonalnej, dzięki któremu możemy nie być więźniami swoich emocji. Przełożony odznaczający się dobrą samoregulacją będzie starannie dobierać słowa i powstrzymywać się od zbyt pospiesznych ocen oraz spokojnie prezentować swoją analizę problemu i rozwiązania. Ludzie panujący nad swoimi emocjami lepiej radzą sobie ze zmianami i lepiej sprawują rolę przywódcy.
- Motywacji. Ludzie dojrzało emocjonalnie kierują się głównie motywacją osiągnięć: „pragną osiągnąć po prostu dla samych osiągnięć”. Przejawia się to w poszukiwaniu twórczych wyzwań, w chęci uczenia się i odczuwaniu dumy z dobrze wykonanej roboty.
- Empatii (wczuwania się). Wczuwanie się oznacza branie pod uwagę odczuć współpracowników, obok wszystkich innych czynników, by móc podejmować rozsądne decyzje. Zdolność wczuwania się jest niezwykle ważna, by stworzyć dobry zespół i zatrzymać talenty, lecz nie wzbudza należytego respektu w świecie biznesu.
- Umiejętności socjalnych. Menedżerowie powinni umacniać kontakty z podobnie myślącymi ludźmi w najróżniejszych „zakątkach” organizacji. Menedżerowie umiejący pozyskiwać „bratnie dusze”, a więc o „talentach towarzyskich” mogą łatwiej pozyskiwać zwolenników i poparcie dla swoich koncepcji i działań.

Inteligencji emocjonalnej można się nauczyć. Chodzi o eliminowanie pewnych utrwalonych nawyków i przyswajanie sobie nowych. Podejmowanie odpowiednich wysiłków w tym zakresie okazuje się opłacalne zarówno dla samych menedżerów, jak i dla przedsiębiorstwa.

Inteligencja emocjonalna powinna być wspierana asertywnością. Zachowanie asertywne daje możliwość właściwego oddziaływania na ludzi dzięki łączeniu własnych poglądów menedżera z ich opiniami i ich przyciąganiu dzięki zarażaniu entuzjazmem dla jego pomysłu czy koncepcji. Asertywność to stanowczość (nie agresywność) w prezentowaniu własnego stanowiska, własnych odczuć i przekonań w bezpośredni, szczerzy sposób, bez naruszania praw innych

ludzi. „Asertywność – zauważa Hendrie Weisinger – to umiejętność wytrwania przy swoich prawach, opiniach, ideach, przekonaniach oraz pragnieniach, jednocześnie jednak respektując prawa, opinie, idee, przekonania oraz pragnienia innych. W odróżnieniu od agresywności, która lekceważy potrzeby innej osoby oraz bierności, która lekceważy nasze potrzeby, asertywność jest emocjonalnie inteligentnym sposobem zaspokojenia naszych potrzeb. Asertywność uwzględnia nasze myśli, idee i odczucia, jak również myśli, idee i odczucia drugiej strony w sposób, który działa z pożytkiem dla obu stron”<sup>94</sup>.

Rozwijanie inteligencji emocjonalnej i kreowanie zachowań asertywnych może i powinno stanowić dzisiaj ważną umiejętność menedżera w zakresie wywierania wpływu oraz tworzenia zdrowej i użytecznej przestrzeni społecznej w każdej organizacji.

9. Posiadanie zdolności do jasnego i twórczego myślenia. Jasne i twórcze myślenie powinno być zawsze podstawą wszelkiego menedżerskiego działania i zawsze je wyprzedzać. Menedżerowie często zmierzają „na skróty” i korzystają ze stereotypów w myśleniu. Stereotyp, który jest uogólnieniem opartym na faktach, pomaga oczywiście każdemu w dokonywaniu trafnych sądów. Jednakże wiele stereotypów nie ma żadnego oparcia w faktach. Niekiedy też wnioskuje według efektu aureoli, to znaczy na podstawie jednej znaczącej cechy (np. wygląd, inteligencja itp.). Zarządzanie wymaga jasnego myślenia. Oznacza ono logiczny sposób przedstawienia i podejścia do problemów oraz decyzji, a polega na selekcji danych, wyławianiu tego, co istotne, dostrzeganiu i udowadnianiu związków, czyli na wyciąganiu racjonalnych wniosków, które można poprzeć faktami. W pracy menedżera takie myślenie jest nieodzowne. „Dobry menedżer – podkreśla Michael Armstrong – musi zdobyć umiejętność przekonującego argumentowania i dostrzegania błędów w argumentacji innych. Po to, by jasno myśleć i poprawnie wyciągać wnioski, trzeba po pierwsze umieć wyprowadzić dany sąd lub twierdzenie z zasad podstawowych; po drugie

---

<sup>94</sup> H. Weisinger, *Inteligencja emocjonalna w biznesie*, Business Press, Warszawa 1998, s. 129-130.

wiedzieć, w jaki sposób zweryfikować sąd; po trzecie unikać błędów logicznych i zauważać, kiedy popełniają je inni”<sup>95</sup>.

Menedżer jednak nie powinien myśleć wyłącznie logicznie. Musi on także posługiwać się myśleniem lateralnym, czyli twórczym. Myślenie twórcze to myślenie z wyobraźnią, menedżer uwalnia się od wszelkich ograniczeń, otwiera umysł i tworzy nowe idee, a także powstrzymuje się od wydania sądu zanim nie przeanalizuje innych pomysłów, których szybko nie odrzuca<sup>96</sup>.

10. Wymaganie przestrzegania norm etycznych i etyczne postępowanie. Menedżer zarządzając organizacją powinien przestrzegać prawa, działać zgodnie z zasadami współżycia społecznego i dobrymi obyczajami, a także respektować zasady etyczne, które określa tzw. etyka biznesu zajmująca się formułowaniem dyrektyw moralnego postępowania. Dyrektywy te muszą być stosowane, gdyż wszelkie działania gospodarcze wpływają na ludzi i gospodarkę zapewniając im nie tylko określone korzyści, ale też zagrażając ich interesom. Powoduje to, że „wkraczają” one w sferę moralną. Dla menedżera nie może więc być obojętne jakie są jego motywy i intencje, ani też skutki prowadzonej przez siebie działalności. W życiu społecznym obowiązuje bowiem pewien porządek moralny, w który także musi być wpisane funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Wielu menedżerów kieruje się wąskim utylitaryzmem (pragmatyzmem) i uważa za dobre wszystko to, co prowadzi do sukcesu. Uważa też, że przedsiębiorstwa, żeby przeżyć, muszą się uwolnić od „nieuzasadnionej” odpowiedzialności społecznej i zająć się sprawą dla siebie podstawową, tj. robieniem pieniędzy. Jest to patologia wynikająca z przyjęcia poglądów Milтона Friedmana, które zajmują krańcową pozycję w poglądach liberałów. Można je – najdelikatniej rzecz ujmując – uznać za produkt zawężonej wyobraźni. Dzisiaj organizacje same zdają sobie sprawę, że w ich oświeconym interesie własnym leży etyczne i społecznie odpowiedzialne działanie. Wiele z nich uważa jednak za słuszne reagowanie, a nie ponoszenie odpowiedzialności.

---

<sup>95</sup> M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, cyt. wyd., s. 63-64.

<sup>96</sup> T. Proctor, *Zarządzanie twórcze*, Gebethner i Ska, Warszawa 1998, s. 1-2

Menedżer reaguje na naruszenia etyki w zależności od rozwoju moralnego. Z badań wynika, że wrażliwość menedżera na sprawy etyczne zależy zasadniczo od jego pozycji, im większą ma on suwerenność w podejmowaniu decyzji, w tym większym stopniu może kwestionować wszelkie sposoby postępowania w organizacji, które uzna za nieetyczne.

11. Przestrzeganie zasad zarządzania strategicznego. Menedżer musi stawać się strategiem. Dobrzy strategowie są zdolni do określania kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, zadawania pytań, inicjowania działań, wybierania kierunków rozwoju i wprowadzania zmian, a także przyciągania pracowników do realizacji swoich idei. Musi on tworzyć wizję swojego przedsiębiorstwa i tworzyć kulturę strategiczną, która będzie ułatwiać realizację wizji i strategii.

Menedżer strateg musi się dużo uczyć, gdyż wysoki poziom zarządzania strategicznego można osiągnąć tylko dzięki długookresowej pracy i nauce. Każdy menedżer, a strateg w szczególności ma dwa specyficzne zadania<sup>97</sup>:

- Menedżer ma tworzyć prawdziwą całość, większą niż suma jej części składowych, ma tworzyć produktywny byt, który więcej produkuje niż wynosi suma włożonych zasobów.
- Menedżer harmonizuje w każdej decyzji i w każdym działaniu wymagania najbliższej i długookresowej perspektywy. Cokolwiek więc czyni, musi to być sensowne w doraźnej perspektywie przedsiębiorstwa, jak również w odniesieniu do podstawowych długookresowych celów, zasad i koncepcji.

Menedżer strateg powinien przestrzegać następujących zasad zarządzania strategicznego<sup>98</sup>:

- określa się kierunki, a nie wyznacza limity i ograniczenia;
- ceni się projekty, programy i inicjatywy;

---

<sup>97</sup> P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994, s. 365-367.

<sup>98</sup> H.H. Hinterhuber, W. Popp, *Are You a Strategist or Just a Manager?*, "Harvard Business Review" 1992, nr 1, s. 105-113.

- przywiązuje się wagę do stawianych pytań, a nie do znanych lub poszukiwanych odpowiedzi;
- ocenia się (analizuje) obraną drogę (kierunek), a nie tylko osiągnięte cele;
- przywiązuje się duże znaczenie do rozpoznawania (identyfikowania) siły i zdolności konkurentów;
- przywiązuje się duże znaczenie do doboru pracowników, którzy będą realizować wybraną strategię;
- konsekwentnie realizuje się wizję i filozofię przedsiębiorstwa oraz strategię w kontekście otoczenia, mimo popełnianych błędów i pomyłek;
- wzmacnia się cechy charakteru niezbędne do osiągnięcia sukcesu dzięki realizowanej strategii.

Menedżer strateg przyjmuje na siebie przywództwo strategiczne, tj. taki wpływ na strategiczne zachowanie organizacji, który utrwała przyjęty kierunek strategiczny i przyczynia się do jej trwania i sukcesu. To przywództwo wyraża się w takich działaniach strategicznych jak<sup>99</sup>:

- tworzenie wizji,
- komunikowanie i inspirowanie uczestników organizacji,
- ukierunkowywanie organizacji na wizję i jej praktyczną realizację.

Przywództwo to wymaga jasnego określenia i jasnej percepcji wspólnego celu organizacji oraz sposobów jego sprawnego osiągnięcia. Wymaga ono też zachowania się menedżera jako męża stanu (polityka), przedsiębiorcy (wizjonera) oraz charyzmatycznego wykonawcy.

Przyszłość wymagać będzie nowych menedżerów, nie urzędników i biurokratów, lecz przedsiębiorców, moderatorów i promotorów. Prawdziwa ich siła nie będzie się już przejawiać we władzy formalnej, lecz w ich wiedzy, umiejętnościach i kreatywności rozumianej jako zdolność do kojarzenia spraw, które pozornie nie mają ze sobą związku, a przez to wynajdowanie nowych

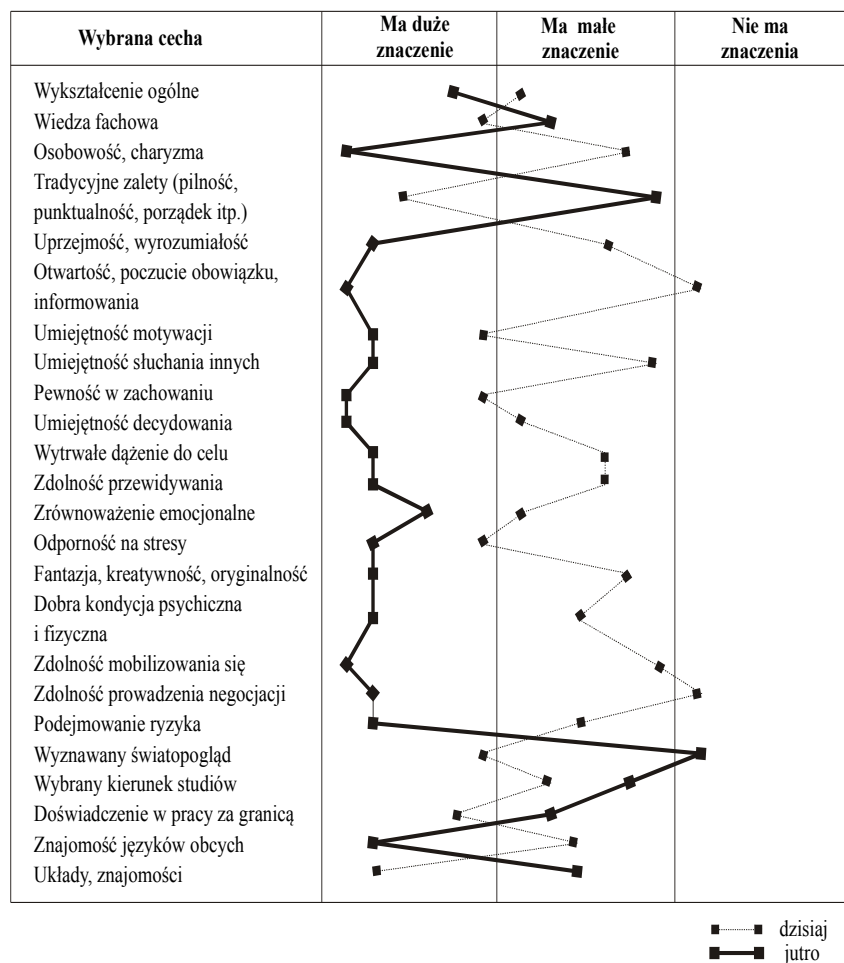
---

<sup>99</sup> H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 170.

rozwiązań, pomysłów i koncepcji. Nowy profil menedżera (menedżera przyszłości) prezentuje rysunek 9.5.

Menedżerowie, by sprostać wyzwaniom przyszłości muszą tworzyć warunki umożliwiające z jednej strony wnoszenie przez pracowników jak największego wkładu w rozwój firmy, z drugiej - dążyć do coraz lepszego zaspokajania potrzeb rynku, utrzymując przy tym koszty własne na optymalnym poziomie. Gotowych recept na sukces nie ma. Rozwiązania bowiem nie są słuszne obiektywnie, ale muszą być dostosowane do możliwości oraz potrzeb danego przedsiębiorstwa i warunków otoczenia (rynku). Menedżer musi więc umieć dostrzec, jakie czynniki mają znaczenie w danej sytuacji i co w swoim działaniu powinien uznać za priorytetowe, a więc odważnie wychodzić naprzeciw przyszłości, a nie biernie czekać, co mu los przyniesie. Z badań nad zachowaniem się firm „poszukujących doskonałości” wynika, iż mają one wiele wspólnych cech, jakimi są: wyraźny profil działania, skuteczna administracja, stała dobra jakość wyrobów i usług, postrzeganie zmieniających się potrzeb klientów i dbanie o ich satysfakcję, „wychowywanie” personelu w duchu wspólnych wartości, umiejętne wykorzystanie swoich zalet wśród konkurencji i swojej pozycji na rynku (np. rzetelność, punktualność, czystość itp.), rozwijanie nowych dziedzin działalności i dbanie o korzyści dla społeczeństwa.





Rysunek 9.5. Profil polskiego menedżera przyszłości

Źródło: opracowanie własne.

Transformacja gospodarki wymaga nowych menedżerów, nie urzędników i biurokratów, lecz przedsiębiorców, moderatorów i promotorów. Prawdziwa ich siła nie polega już na władzy formalnej, lecz tkwi w ich zdolnościach, umiejętnościach i kreatywności rozumianej jako odkrywanie, projektowanie, wynajdywanie, porządkowanie i planowanie. Zmienia się zasadniczo organizacja i filozofia funkcjonowania przedsiębiorstwa. Trend

w zarządzaniu jest wyraźny: przedsiębiorstwa muszą być mniejsze, szczuplejsze, szybsze i wydajniejsze, muszą dobrze zaspokajać potrzeby rynku i służyć społeczeństwu.

Do tych tendencji muszą być też dostosowane cechy i umiejętności menedżerów. Podstawą ich działania będzie wiedza ekonomiczna i organizatorska, ale będą oni musieli szeroko w swej pracy uwzględniać związki, które mają charakter społeczny, kulturowy, ekologiczny, obyczajowy. Będzie się od nich wymagać rozległej wiedzy, dojrzałej orientacji w dziedzinie hierarchii wartości, wysokiego poziomu kulturalnego i etycznego, znajomości języków obcych, a nawet kultury innych krajów. Potrzebny im będzie wizjonerski pogląd, pozwalający na właściwe przewidywanie tendencji rynkowych i życzeń klientów, umiejętność szybkiego reagowania na zmiany i wykorzystywania ich jako sposobności do podejmowania nowych działań, odwaga i gotowość do ryzyka, wytrwałość i upór w osiąganiu celów strategicznych, a także gotowość do własnego rozwoju i uczenia się przez całe życie. Sposób ich postępowania, by osiągnąć sukces, przedstawia tabela 9.5.

Nie są to oczywiście wymagania przekraczające możliwości intelektualne ludzi zdolnych, wykształconych i nie obawiających się śmiałych koncepcji (odważnych). Tym wymaganiom będzie w stanie z pewnością sprostać wielu naszych młodych menedżerów. Muszą oni jednak postępować bardzo rozważnie, aby umożliwić swoim następcom przystosowanie dzisiejszych decyzji do warunków jutra, aby mogli oni działać równie inteligentnie i efektywnie. Jest to konieczny warunek, by dzisiejsze działania można było przekształcić w solidne dokonania w przyszłości i naprawić błędy wynikające ze słabości dotychczasowego systemu zarządzania, preferującego bardziej walory władzy, niż wiedzy. Przyszłość zmieni zasadniczo te preferencje.

Tabela 9.5. Dziesięć zasad osiągnięcia sukcesu przez menedżera

Nr	Zasada	Komentarz
1	Analizować aktualną sytuację	Należy analizować sytuację przedsiębiorstwa oraz wpływające na nią warunki, zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne. Analiza powinna wykazywać to, co może być szansą dla przedsiębiorstwa i to, co jest jego słabością.
2	Wytyczać jasne cele	Na podstawie analizy sytuacji przedsiębiorstwa należy wytyczać cele w długim, średnim i krótkim horyzoncie czasu. Cele długookresowe koordynują działania wyznaczone na krótsze okresy. Cele przedsiębiorstwa nie są niezmiennie, mogą, nawet powinny być dostosowywane do warunków.

3	Dążyć małymi krokami do realizacji celów	Cele nie mogą być realizowane metodą zrywów. Należy określić rangę ich wartości oraz dążyć do stopniowej ich realizacji. Wskazane jest posługiwanie się systemem planowania czasu, korzystając przy tym z listy zadań – pomocnej w zestawieniu miesięcznych planów dla każdego działu przedsiębiorstwa.
4	Porządek pomaga w kreatywności	Brak porządku w przedsiębiorstwie jest nie tylko źródłem ciągłych kłopotów, lecz jeszcze bardziej przyczyną braku kreatywności. Należy przestrzegać spokojnej pracy, skoncentrowanej na realizacji ustalonego planu i posługiwać się terminarzem (do którego natychmiast wpisuje się wszystkie związane z tym planem pomysły, aby nie uległy zapomnieniu).
5	Każdemu pracownikowi wyznaczyć jasne zadania	Należy ustalić jasną i jednoznaczną listę podstawowych zadań dla każdego pracownika i omówić z nim te zadania. Pozwala to uniknąć sporów kompetencyjnych, podwójnego wykonania pracy, wydawania sprzecznych ze sobą poleceń. Gwarantuje to postawienie na każdym odcinku pracy osoby najbardziej przydatnej dla wykonania tego zadania, a nadto u pracowników poczucie, że przyczyniają się konkretnie do sukcesu przedsiębiorstwa.
6	W każdym niedociągnięciu upatrywać szansę	Poznanie istniejących braków (niedociągnięć) i świadome eliminowanie słabości otwiera przez przedsiębiorstwem nowe szanse. Długookresowy plan realizacji celów przedsiębiorstwa powinien przyczynić się do wykorzystania potencjału i zapobiec beładnemu uganianiu się za pozornymi „zdarzającymi” się okazjami.
7	Przedsiębiorstwo musi przysparzać innym i samo odnosić korzyści	Korzyści innych (jakość wyrobów, poziom produkcji i usług) powinny mieć wyważony stosunek do własnych korzyści przedsiębiorstwa (obróć, wzrost, zysk). Nie wolno nie doceniać żadnego z aspektów dawanych i otrzymywanych korzyści (materialnych, ludzkich, zdrowotnych, uznaniowych).
8	Dośkonałe rozwiązania można uzyskać tylko w zespole	Słabość jednego człowieka można wyrównać mocnymi stronami innego. Nie należy szukać pracowników, którzy byłiby odbiciem osobowości kierownika, trzeba raczej myśleć o tym, aby słabe strony jednych rekompensować umiejętnościami innych osób.
9	Najważniejszym dobrem przedsiębiorstwa jest człowiek	Ważne jest dawanie korzyści własnym pracownikom. Najcenniejsza z nich to sprawiedliwy oraz jasny system ocen i wynagrodzenia zgodne z pracą. Uznanie za pracę (pochwała) zwiększa motywację, podobnie jak możliwości samourzeczywistnienia się w pracy. Należy dać pracownikowi jak najwięcej swobody przy wykonywaniu zadań.
10	Sukcesy należy świętować	O sukcesie decyduje również nastrój w przedsiębiorstwie. Należy więc uroczysto i wspólnie obchodzić sukcesy przedsiębiorstwa, kadry kierowniczej (menedżerów) i pracowników. Dobry nastrój przyczynia się do lepszej wydajności.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Przestrzeganie tych dziesięciu prostackich zasad decyduje o sukcesach, a nieprzestrzeganie prowadzi do klęski.</li> <li>- Podstawowe znaczenie ma dostosowanie programu produkcji czy usług do potrzeb rynku i klientów. Przy tym kadra menedżerska (kierownicza) musi być przedsiębiorcza, przewidująca i niczego nie zaniedbująca.</li> </ul>		

Źródło: B. Pełka, *Zarządzanie przedsiębiorstwami i menedżeryzm*, Orgmasz, Warszawa 1996, s. 170 – 171.

Zarządzanie będzie oparte na wiedzy i ten styl zarządzania będzie różnicować przedsiębiorstwa. Menedżerowie, którzy potrafią ten styl rozwinąć i utrwalić zdobędą duże atuty konkurencyjne, będą dostrzegać lepiej, co należy czynić i lepiej sobie radzić w dynamicznym otoczeniu i w warunkach skomplikowanych zależności.

## Zakończenie

Sukcesy współczesnych przedsiębiorstw wiążą się ściśle z jakością zarządzania organizacjami, rozumianego jako sztuka (wiedza i umiejętności) sterowanie procesami, zasobami i informacjami w taki sposób, aby osiągały one zamierzone cele, mimo zmian jakie zachodzą w otoczeniu ich działania i związanych z nimi zaburzeń w ich funkcjonowaniu. Jakość ta musi dotyczyć całego systemu zarządzania, tj. kadry menedżerskiej i zboru instrumentów, reguł i procedur, dzięki którym zapewnia ona koordynację współdziałania zespołów ludzkich i kształtowania wielostronnych relacji ze strukturami swego otoczenia.

Zmienność otoczenia powoduje, że przedsiębiorstwa mogą się utrzymywać tylko przez aktywną adaptację do zmieniających się warunków oraz kształtowanie swej działalności w powiązaniu z wyobraźnią i elastycznością. Szanse na sukces mają zwłaszcza te przedsiębiorstwa, które myślą strategicznie i stale się uczą i dzięki temu poszerzają możliwości kreowania własnej przyszłości. Takie firmy tworzą sobie rozsądną strategię działania, która określa perspektywiczne jego ramy i dostarcza wskazówek do koordynacji działalności tak, aby firma mogła radzić sobie z niekorzystnym wpływem zmian zachodzących w otoczeniu i kształtować swoją osobowość konkurencyjną dzięki tworzeniu wyróżniających zdolności.

Budowa strategii, a następnie jej skuteczne wdrażanie, jest podstawową kwestią zarządzania strategicznego, które dzięki wiedzy i doświadczeniu umożliwia strategiczną analizę przemysłu i konkurencji i tworzenie zasobów oraz kompetencji strategicznych firmy, dzięki czemu firma może dokonywać

właściwych wyborów dróg swego rozwoju i angażować się w długofalowe inwestycje strategiczne zapewniające jej trwałą pozycję na rynku.

Zarządzanie strategiczne staje się dzisiaj grą o przyszłość firmy. Gra ta wymaga spojrzenia w przyszłość świata biznesu i stworzenia pewnej wizji rozwoju rozumianej jako wspólnie opracowywany obraz przyszłego stanu firmy i jej pozycji w otoczeniu, możliwy do urzeczywistnienia, a więc pokazujący szanse i zarys wymarzonej przyszłości. Aby taką grę menedżer mógł prowadzić w sposób rozsądny, musi sobie odpowiedzieć na kilka zasadniczych pytań, a mianowicie:

- jaka pozycję zajmuje obecnie przedsiębiorstwo i jakie są jego możliwości rozwojowe?
- jaką pozycję chciałby zająć w przyszłości i jakie cele chce osiągnąć w okresie strategicznym, tj. w czasie na jaki jest opracowywana strategia firmy?
- jakich klientów obsługuje obecnie i jakich będzie obsługiwać w przyszłości?
- jacy są dzisiaj jego konkurenci i kto będzie należał do jego konkurentów w przyszłości?
- w jaki sposób pozyskuje dzisiaj klientów i dzięki jakim umiejętnościom zapewni sobie wyroby i usługi mające coś oryginalnego, pociągającego dla nabywców?
- co mu utrudnia i co może utrudnić w przyszłości zajęcie pożądanej pozycji (przesunięcie się na „skali sukcesu”)?
- co powinno i co musi uczynić, aby przesunąć się z pozycji obecnie zajmowanej na pozycję pożądaną i osiągnąć upragniony sukces?

Prowadzenie gry o przyszłość firmy nie może więc ograniczać się do wyrażenia ambicji strategicznej (strategic intent), która może być wręcz nieskrępowaną aspiracją, lecz musi stanowić aktywny proces zarządzania wytyczający konkretne cele, kierunki, w których powinny zmierzać wszystkie

wysiłki, a także sposoby osiągnięcia bliższych i dalszych celów, do których firma dąży.

Przyszłości nie można dokładnie określić, bo przyszłość nie jest prostą kontynuacją teraźniejszości. Tworzy ona zawsze nowe konstelacje i nie daje się dowolnie kształtować. Przyszłość można jedynie przewidywać, wnioskując o zdarzeniach nieznanych na podstawie zdarzeń znanych, tj. takich, które już zaszły, a więc należą do przeszłości. Można wyróżnić kilka rodzajów przewidywań, a mianowicie:

- racjonalne, gdy wnioskowanie jest logicznym procesem przebiegającym od przesłanek, tj. zbioru faktów należących do przeszłości i ich interpretacji, do konkluzji;
- zdroworozsądkowe, gdy przesłanki wnioskowania są oparte na doświadczeniu i gdy osoba przewidująca nie korzysta z osiągnięć nauki (np. przewidywanie pogody na podstawie doświadczeń);
- naukowe, gdy w procesie wykorzystuje się reguły nauki;
- nieracjonalne, gdy przesłanki nie zostały podane lub gdy nie został zachowany związek, między przesłankami a konkluzjami.

W zarządzaniu trzeba korzystać ze wszystkich tych rodzajów przewidywań, które, prócz konkretnych informacji opisujących dany proces czy zjawisko, ułatwiają zrozumienie dlaczego przedsiębiorstwo musi się zmieniać i w jakim kierunku muszą iść zmiany, aby mogło ono trwać i rozwijać się w burzliwym otoczeniu, sterując działaniem swoich złożonych układów na zasadzie synergii, to jest w taki sposób, który umożliwia wzajemne sprzężenie i współdziałanie poszczególnych elementów systemu, skuteczniejsze niż suma ich oddzielnych działań.

Złożoność zarządzania ciągle wzrasta, zwłaszcza przy przechodzeniu na wyższe jego poziomy. Szczególnie trudne staje się zarządzanie strategiczne, spoglądanie w przyszłość z myślą o uprzedzeniu problemów, które mogą wystąpić i przygotowanie firmy do nowych zjawisk i sytuacji, aby mogła ona umiejętnie wykorzystać dla siebie szanse i unikać zagrożeń pojawiających się w

otoczeniu. W związku z tym wzrasta także złożoność problemów, które menedżerowie muszą rozwiązywać, aby zmieniać obecną sytuację firmy dobrze łączyć teraźniejszość z przyszłością, mając świadomość, że skutki obecnie podejmowanych decyzji warunkować będą zasadniczo przyszłe możliwości. Muszą więc umiejętnie programować i wprowadzać zmiany, wykorzystując w tym celu posiadaną wiedzę, informacje, doświadczenie i intuicję, a także rozsądnie szacując prawdopodobieństwo osiągnięcia spodziewanego sukcesu w nowej rzeczywistości.

Funkcjonowanie przedsiębiorstw jest naturalnie narażone na różnego rodzaju niepewności, zmieniające się i nieprzewidywalne otoczenie modyfikuje bowiem nieustannie swoje wymagania. Przedsiębiorstwo musi na nie reagować i dostosowywać do jego zmienności własną zmienność, musi szukać innowacji i je wprowadzać. Ale nie może robić tego wyłącznie pod wpływem presji czy pod dyktando otoczenia, reagować na zmiany na zasadzie „gaszenia pożaru”. Musi dysponować jakąś dojrzałą koncepcją adaptacyjną, jakąś systemową, przemyślaną regulacją procesu działalności, aby uchronić się od chaosu i różnego rodzaju konfliktów rodzących się wskutek zaburzeń. Musi chronić swój ład organizacyjny, eliminować zaburzenia homeostazy, zwiększać zdolność do tworzenia zysku a także przetrwania. Warunkiem tego jest optymalne powiązanie własnych systemów z systemami otoczenia, czyli panowanie nad własnym funkcjonowaniem poprzez programowane działania dostosowawcze, łączące ze sobą różne elementy antynomiczne (sprzeczne), jak czynniki ekonomiczne i socjalne, lokalne i globalne, dotyczące teraźniejszości i przyszłości. Takie powiązanie może zapewnić tylko dobrze opracowana strategia. Pomaga ona bowiem uporządkować i rozmieścić zasoby firmy, aby stworzyły one unikalną i zdolną do działania strukturę opartą na wyróżniających zdolnościach, antycypowanych zmianach w otoczeniu i wynikających z nich inteligentnych posunięciach konkurencji. Pomaga ona też firmie w zmierzaniu do nowej, jakościowo odmiennej organizacji, zdolnej do ekwifinalności, tj. zdolności do osiągnięcia tych samych sukcesów różnymi drogami.

Każda firma musi się dzisiaj doskonalić, nie musi wcale stawać się większą, ale lepszą. Nie mogąc narzucać swej woli otoczeniu zewnętrznemu,

może zmieniać siebie, dokonywać reorientacji, podejmować nowe formy działania, systematycznie badać obszary wysokiej szansy i wykorzystywać pojawiające się okazje. Musi przeto wykształcić w sobie zdolność stawiania czoła wydarzeniom wyjątkowym i zaskakującym dzięki generowaniu nowatorskich rozwiązań, a więc stawać się firmą przedsiębiorczą, zachowującą się rozmyślnie.

Firma przedsiębiorcza ma bowiem zdolność identyfikowania nowych możliwości i mobilizacji zasobów w celu wykorzystania tych możliwości, dzięki szybkiemu reagowaniu na „słabe sygnały” i dostrzeganiu szans, które inni traktują jako zagrożenia. Taka firma oparta jest na kapitale ludzkim i wiedzy, którą ona tworzy i rozpowszechnia szeroko w swoich strukturach i szybko przekształca w nowe technologie i produkty. Otwiera się każdemu odmienną formę odpowiedzi, co oznacza działanie w sposób nowatorski i dobór środków w zależności od przyjętej strategii działania oraz wprowadzanie do swojej kultury imperatywu innowacyjności. Taka firma, krótko mówiąc wspiera mocno pojawiające się oznaki przyszłości i otwiera się na perspektywy rozwoju, poszukując stale nowych form równowagi i sposobów dalszej ekspansji.

W przyszłości każda firma będzie wymagać jeszcze w większym stopniu odpowiednich strategicznych decyzji i działań, rozszerzania zakresu swej działalności i poszukiwania nowych szans na unijnym rynku, a więc i określania nowych kierunków i opeji strategicznych, angażowania swych zasobów i zdolności w celu wykorzystania nowych możliwości. Wzrośnie więc znaczenie zarządzania strategicznego, które już dzisiaj jako proces zarządzania firmami stanowi najważniejszą koncepcję w naukach organizacji i zarządzania. Wnosi ono niezwykle ważny ładunek konkretnej interdyscyplinarnej wiedzy, niezbędnej do skutecznego zarządzania przedsiębiorstwami i to wiedzy stosowanej, której znaczenie stale rośnie. Wiedza ta wymaga naturalnie stałego doskonalenia i poszerzania. Jej posiadanie daje menedżerom poczucie możliwości skutecznego sterowania przedsiębiorstwami w kierunku pożądaney przyszłości.

Poważną porcję takiej wiedzy zawiera niniejsza książka. Wykorzystano w niej szeroki dorobek nauki o zarządzaniu. Intencją autora było dostarczenie



menedżerom takiej wiedzy, która umożliwiłaby im spełnienie funkcji strategów zdolnych do określania kierunków rozwoju i wizji przedsiębiorstwa oraz aktywnego kształtowania przyszłości, uwzględniając nowy porządek świata biznesu.

Strategia ma dzisiaj fundamentalne znaczenie dla pomyślnego prosperowania i rozwoju każdej firmy. W jej tworzeniu i implementacji istotną rolę odgrywa wiedza. Staje się ona najważniejszym czynnikiem konkurencji a zarazem najbardziej wartościowym zasobem każdej organizacji, siłą napędową jej wzrostu i rozwoju. Stałe pozyskiwanie tej wiedzy i efektywne jej stosowanie we wszystkich dziedzinach działalności przedsiębiorstwa, a więc także w zarządzaniu, to niewątpliwie klucz do jego przyszłości. Naturalnie, musi to być wiedza nowoczesna, bo tylko rozwiązania praktyczne oparte na takiej wiedzy są najlepsze i najbardziej przydatne w zarządzaniu. Poza tym musi to być wiedza dynamiczna, bo tak jak wszystkie dziedziny zarządzania – myśl strategiczna również się zmienia. Obecnie zarządzanie przechodzi pewną metamorfozę, staje się coraz bardziej sztuką korzystania z nadarzających się szans i ich tworzenia dzięki strategicznemu myśleniu i działaniu. Potrzebuje ono menedżerów, którzy nie ograniczają się do wyobrażenia sobie przyszłości lecz ją tworzą, patrząc na świat z szerokiej perspektywy interesów firmy, pracowników i społeczeństwa, a nie tylko pomnażania zysków właścicieli kapitału. W swoim działaniu kierują się wewnętrznym nakazem robienia jak najlepiej wszystkiego czym się zajmują i co dobrze służy firmie, w której pracują, budowaniu jej prestiżu i reputacji, a także rozwijaniu siebie poprzez twórczość i osiągnięcia.

## Spis treści

Wprowadzenie	3
Rozdział I Zarządzanie wobec wyzwań przyszłości .....	18
1. Istota i funkcje zarządzania .....	18
2. Rola zarządzania w nowoczesnym przedsiębiorstwie .....	36
3. Nowe koncepcje zarządzania .....	53
Rozdział II Zarządzanie z myślą o jutrze .....	70
1. Strategiczne podejście do zarządzania .....	70
2. Zarządzanie strategiczne i jego komponenty .....	88
Rozdział III Badanie potencjału i dynamiki otoczenia .....	116
1. Pozyskiwanie informacji o rynku i otoczeniu .....	116
2. Diagnozowanie i analiza strategiczna makrootoczenia .....	145
3. Analiza otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa .....	173
Rozdział IV Badanie potencjału i perspektyw rozwoju przedsiębiorstwa .....	205
1. Potencjał przedsiębiorstwa i jego komponenty .....	205
2. Analiza strategiczna potencjału przedsiębiorstwa .....	261
Rozdział V Rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji .....	295
1. Problemy w firmie i ich rozwiązywanie .....	295
2. Sztuka podejmowania decyzji .....	321
Rozdział VI Formułowanie i wybór strategii firmy .....	362
1. Istota strategii, jej rodzaje i zasady formułowania .....	362
2. Formułowanie strategii funkcjonalnych i jednostek biznesu .....	396

---

Rozdział VII Wdrażanie i kontrola realizowanej strategii .....	460
1. Sporządzenie planu strategicznego i jego implementacja .....	460
2. Kontrolowanie procesu implementacji strategii .....	498
3. Systemy nadzoru nad strategią .....	520
Rozdział VIII Zarządzanie zmianami i tworzenie warunków ich powodzenia .....	533
1. Zmiany, ich rodzaje i sposoby wprowadzania .....	533
2. Konflikty na tle zmian w organizacji .....	570
3. Stresy związane ze zmianami .....	600
Rozdział IX Tworzenie uczącej się, przedsiębiorczej organizacji .....	620
1. Tworzenie inteligentnego przedsiębiorstwa .....	620
2. Pobudzanie działań kreatywnych i przedsiębiorczości .....	660
3. Doskonalenie menedżerskich ról i umiejętności .....	676
Zakończenie .....	708
Spis treści .....	714
Spis tabel .....	716
Spis rysunków .....	718

---

## Spis tabel

Tabela 1.1. Kierunki przeobrażenia zarządzania przedsiębiorstwem .....	25
Tabela 1.2. Koncepcje zarządzania i ich autorzy .....	57
Tabela 2.1. Zasady zarządzania strategicznego .....	93
Tabela 2.2. Charakterystyka strategii przedsiębiorstwa .....	112
Tabela 2.3. Nowy paradygmat zarządzania („7 F”) .....	113
Tabela 3.1. Wybrane podejście metodyczne stosowane dla ustalenia potrzeb informacyjnych firmy .....	120
Tabela 3.2. Potrzeby informacyjne w zakresie tendencji rynkowych, ceny, promocji i możliwości realizacji celów strategicznych.....	127
Tabela 3.3. Zasady dotyczące wykorzystania przez menedżerów informacji w zarządzaniu .....	146
Tabela 3.2. Charakterystyka poszczególnych faz życia sektora (ryнку).....	192
Tabela 3.3. Siatka oceny wartości sektora .....	194
Tabela 4.1. Działania wynikające z pozycji produktów (SBU) w macierzy BCG .....	281
Tabela 4.2. Kolumny strategiczne ADL .....	284
Tabela 4.3. Strategiczne kierunki działań w metodzie portfelowej firmy A.D. Little.....	288
Tabela 4.4. Analiza SWOT hipotetycznej firmy .....	292
Tabela 4.5. macierz TOWS dla formułowanie strategii .....	293
Tabela 5.1. Główne typy problemów menedżerskich .....	297
Tabela 5.2. Ogólna charakterystyka metod rozwiązywania problemów .....	300
Tabela 5.3. Podstawowe typy decyzji w firmie .....	323
Tabela 5.4. Wypaczenia poznawcze a decyzje strategiczne.....	358
Tabela 6.1. Elementy strategii firmy .....	370
Tabela 6.2. Różne podejścia do strategii.....	375
Tabela 6.3. Charakterystyka strategii przedsiębiorstwa.....	377
Tabela 6.4. Przykładowa struktura czynników opisujących zamienne w metodzie SPACE .....	394
Tabela 7.1. Ważniejsze wady i zalety wyróżnionych typów struktur .....	479
Tabela 7.2. Zalety i wady controllingu .....	512
Tabela 7.3. Obszary działalności przedsiębiorstwa objęte przez poszczególne rodzaje i odmiany controllingu .....	514
Tabela 7.4. Systematyka systemów nadzoru korporacyjnego .....	525
Tabela 8.1. Podstawowe filozofie zmian .....	548
Tabela 8.2. Sposoby działania przy wprowadzaniu zmian .....	550
Tabela 8.3. Siedem kluczowych czynników wspomagających wprowadzanie zmian.....	563

---

Tabela 8.5. Role i umiejętności menedżera.....	612
Tabela 9.1. Porównanie wiedzy cichej i formalnej .....	630
Tabela 9.2. Poziomy i podstawowe sposoby realizacji organizacyjnego uczenia się .....	645
Tabela 9.3. Przykłady ról pełnionych przez menedżerów.....	685
Tabela 9.4. Role i umiejętności menedżera.....	687
Tabela 9.5. Dziesięć zasad osiągnięcia sukcesu przez menedżera .....	706

---

## Spis rysunków

Rysunek 1. Przedsiębiorstwo jako system mikroekonomiczny .....	9
Rysunek 1.1. Systemowe podejście do zarządzania.....	30
Rysunek 1.2. Podstawowe orientacje w zarządzaniu .....	35
Rysunek 1.3. Model powiązań organizacji z otoczeniem jej działania .....	37
Rysunek 1.4. Trzy orientacje w praktyce zarządzania .....	43
Rysunek 2.1 Reguły strategicznego myślenia i działania .....	74
Rysunek 2.2. Natura twórczego podejścia .....	77
Rysunek 2.3. Fazy procesu myślenia w wyborze strategii firmy .....	82
Rysunek 2.4. Podejście strategiczne w zarządzaniu.....	84
Rysunek 2.5. Model zarządzania strategicznego w firmie .....	91
Rysunek 2.6. Komponenty zarządzania strategicznego .....	92
Rysunek 2.7. Zintegrowany proces zarządzania strategicznego .....	95
Rysunek 2.8. Model misji firmy Hewlett – Packard .....	98
Rysunek 2.9. Analiza zdolności strategicznej.....	102
Rysunek 3.1. Projektowanie systemu informacyjnego zarządzania.....	119
Rysunek 3.2. Schemat przepływu informacji w firmie .....	131
Rysunek 3.3. Wczesne rozpoznanie w strategii przedsiębiorstwa .....	135
Rysunek 3.4. Marketingowy system informacji.....	137
Rysunek 3.5. Strategiczny system informacji .....	139
Rysunek 3.6. Budowa bazy danych o otoczeniu .....	142
Rysunek 3.7. Model otoczenia przedsiębiorstwa .....	150
Rysunek 3.8. Etapy postępowania w metodzie delfickiej .....	162
Rysunek 3.9. Zestawienie czynników badanych w analizie PEST .....	165
Rysunek 3.10. Tuba (lejek) scenariuszy .....	166
Rysunek 3.11. Siły napędowe konkurencji wewnątrz sektora .....	177
Rysunek 3.12. Przykład krzywych doświadczeń 10, 20, 30% oraz wpływ każdej z nich na koszt jednostkowy produktu .....	197
Rysunek 3.13. Mapa grup strategicznych w hipotetycznym sektorze.....	199
Rysunek 4.1. Zrozumieć swoje przedsiębiorstwo .....	219
Rysunek 4.2. Kluczowa kompetencja jako czynnik rozwoju.....	226
Rysunek 4.3. Struktura zarządzania marketingowego w firmie.....	230
Rysunek 4.4. Orientacja na konsumenta w marketingu firmy .....	234
Rysunek 4.5. Drogi do dobrej jakości produkcji.....	236
Rysunek 4.6. Europejski model jakości (EFQM) .....	240
Rysunek 4.7. Sterowanie procesem innowacyjnym w przedsiębiorstwie .....	244
Rysunek 4.8. Tradycyjny i nowoczesny styl kierowania .....	250

---

Rysunek 4.9. Styl kierowania a zachowania ludzi w organizacji.....	252
Rysunek 4.10. Elementy systemu logistyki w organizacji.....	255
Rysunek 4.11. Profile mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa .....	263
Rysunek 4.12. Łącuch tworzenia wartości.....	264
Rysunek 4.13. Cykl życia produktu .....	268
Rysunek 4.14. Macierz BCG .....	276
Rysunek 4.15. Macierz BCG .....	278
Rysunek 4.16. Macierz McKinsey'a.....	283
Rysunek 4.17. Macierz Ch. Hofera .....	284
Rysunek 4.18. Macierz strategiczna ADL .....	287
Rysunek 4.19. Analiza zdolności strategicznych .....	290
Rysunek 5.1. Faza analizy problemu .....	298
Rysunek 5.2. Ogólny schemat patrzenia na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa jako organizacji.....	303
Rysunek 5.3. Model rozwiązywania problemów w firmie.....	305
Rysunek 5.4. Uproszczona procedura metody synektycznej .....	313
Rysunek 5.5. Schemat rozwiązania problemu.....	320
Rysunek 5.6. Myślenie decyzyjne jako proces poszukiwania dominującego wariantu .....	323
Rysunek 5.7. Organizacja procesu decydowania .....	330
Rysunek 5.8. Struktura podejmowania decyzji .....	331
Rysunek 5.9. Przyczyny powstawania błędnych decyzji .....	335
Rysunek 5.10. Strumienie informacji w procesie podejmowania decyzji.....	345
Rysunek 5.11. Komputerowe wspomaganie procesu podejmowania decyzji.....	346
Rysunek 5.12. Syndrom grupowego myślenia .....	351
Rysunek 5.13. Czynniki wywierające wpływ na wybór strategiczny .....	361
Rysunek 6.1. Kluczowe determinanty strategii przedsiębiorstwa .....	374
Rysunek 6.2. Model OSEP (otoczenie – strategia – wyniki) .....	375
Rysunek 6.3. Proces formułowania strategii przedsiębiorstwa .....	379
Rysunek 6.4. Alternatywy decyzji w procesie wyboru optymalnej strategii .....	390
Rysunek 6.5. Kierunki wyborów strategicznych w przedsiębiorstwie.....	392
Rysunek 6.6. Sposób analizy w metodzie SPACE.....	396
Rysunek 6.7. Formułowanie strategii marketingu.....	401
Rysunek 6.8. Wybór strategii marketingowej .....	410
Rysunek 6.9. Schemat rozpoznania i oceny sytuacji innowacyjnej firmy .....	417
Rysunek 6.10. Sterowanie procesem innowacyjnym w przedsiębiorstwie .....	424
Rysunek 6.11. Ustalanie zapotrzebowania na pracowników w firmie .....	433
Rysunek 6.12. Strategiczne planowanie zasobów pracy .....	436
Rysunek 6.13. Projektowanie strategii ochrony środowiska .....	445
Rysunek 6.14. Inwestowanie i zarządzanie ryzykiem.....	450

---

Rysunek 7.1. Procedura planowania strategicznego w firmie.....	462
Rysunek 7.2. Ogólny model ewolucji struktur w procesie rozwoju przedsiębiorstwa .....	475
Rysunek 7.3. Proces kształtowania zmian kultury organizacyjnej.....	491
Rysunek 7.4. Regulacyjna rola kontroli w organizacji .....	499
Rysunek 7.5. Kontrolowanie wdrażania strategii.....	507
Rysunek 7.6. Różnice pomiędzy kontrolą a controllingiem .....	508
Rysunek 7.7. Powiązania i zależności systemu controllingu w przedsiębiorstwie .....	510
Rysunek 7.8. Zasady metody controllingu i ich zależności .....	515
Rysunek 8.1. Czynniki wpływające na proces zmian w przedsiębiorstwie .....	542
Rysunek 8.2. Różne rodzaje zmian w przedsiębiorstwie .....	544
Rysunek 8.3. Strategiczny proces zmian.....	546
Rysunek 8.4. Struktura działań związanych z wprowadzaniem zmian w przedsiębiorstwie .....	553
Rysunek 8.5. Model sterowania zmianami w firmie.....	563
Rysunek 8.6. Proces przewodzenia zmianom .....	570
Rysunek 8.7. Potencjał napięcia w sytuacjach konfliktowych.....	579
Rysunek 8.8. Możliwości rozwiązywania konfliktów w organizacji.....	590
Rysunek 8.9. System kierowania sytuacja konfliktową .....	594
Rysunek 8.10. Innowacyjne zachowania się w organizacji jako funkcja osobowości i sytuacji. ....	599
Rysunek 8.11. Model stresu w organizacji .....	603
Rysunek 8.12. Obciążenie psychiczne wynikające z interakcji osobowych w organizacji.....	606
Rysunek 8.13. Menedżer w obszarach napięć i konfliktów w przedsiębiorstwie .....	610
Rysunek 9.1. Proces zarządzania wiedzą (wg W. Bukowitz i R. Williams).....	626
Rysunek 9.2. Model uczącej się organizacji .....	647
Rysunek 9.3. Wpływ Wiedzy na zarządzanie firmą .....	653
Rysunek 9.4. Wpływ inteligencji firmy na skuteczność działania .....	655
Rysunek 9.5. Profil polskiego menedżera przyszłości .....	705