

Politechnika Łódzka

ZESZYTY NAUKOWE Nr 1119

ILONA PENC-PIETRZAK

STOSOWANIE METOD ANALIZY STRATEGICZNEJ  
W PLANOWANIU STRATEGICZNYM  
PRZEZ DUŻE POLSKIE PRZEDSIĘBIORSTWA  
PRZEMYSŁOWE

ŁÓDŹ 2012

POLITECHNIKA ŁÓDZKA

ZESZYTY NAUKOWE Nr 1126

ROZPRAWY NAUKOWE, Z. 431

ILONA PENC-PIETRZAK

STOSOWANIE METOD ANALIZY STRATEGICZNEJ  
W PLANOWANIU STRATEGICZNYM  
PRZEZ DUŻE POLSKIE PRZEDSIĘBIORSTWA  
PRZEMYSŁOWE

ŁÓDŹ 2012

**ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ**  
**SCIENTIFIC BULLETIN OF THE LODZ UNIVERSITY**  
**OF TECHNOLOGY**  
**BULLETIN SCIENTIFIQUE**  
**DE L'UNIVERSITÉ POLYTECHNIQUE DE LODZ**  
**НАУЧНЫЕ ЗАПИСКИ**  
**ЛОДЗИНСКОГО ПОЛИТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА**  
**WISSENSCHAFTLICHE HEFTE**  
**DER TECHNISCHEN UNIVERSITÄT IN LODZ**

Redaktor Działu: **prof. dr hab. inż. Piotr Wodziński**

Recenzenci: **dr hab. Bogusław Kaczmarek, prof. PŁ**  
**prof. dr hab. inż. Wiesław Kowalczewski**

© Copyright by Politechnika Łódzka 2012

Adres Redakcji – Адрес Редакции – Editor's Office  
Adresse de Redaction – Schriftleitungsadresse:

**WYDAWNICTWO POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ**  
90-924 Łódź, ul. Wólczańska 223  
tel./fax 42-684-07-93  
e-mail: [zamowienia@info.p.lodz.pl](mailto:zamowienia@info.p.lodz.pl)  
[www.wydawnictwa.p.lodz.pl](http://www.wydawnictwa.p.lodz.pl)

**ISSN 0137-4834**

Nakład 140 egz. Ark. druk. 24. Papier offset. 80 g, 70 x 100  
Druk ukończono w październiku 2012 r.  
Wykonano w Drukarni Offsetowej Quick-Druk, 90-562 Łódź, ul. Łąkowa 11

# Spis treści

Wstęp .....	5
<b>1. Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie .....</b>	<b>14</b>
1.1. Pojęcie i znaczenie planowania strategicznego .....	14
1.1.1. Istota i rozwój planowania strategicznego .....	14
1.1.2. Cechy i zadania planowania strategicznego .....	24
1.2. Modele planowania strategicznego .....	34
1.3. Misja, wizja i cele strategiczne przedsiębiorstwa .....	48
1.3.1. Istota, funkcje i składniki misji firmy .....	48
1.3.2. Zadania i elementy wizji organizacji .....	54
1.3.3. Rodzaje i zasady ustalania celów strategicznych .....	61
1.4. Formułowanie i wybór strategii .....	69
1.4.1. Pojęcie, funkcje i zasady budowy strategii .....	69
1.4.2. Kryteria wyboru strategii .....	78
1.5. Struktura i zadania planu strategicznego .....	86
1.6. Podsumowanie rozdziału 1 .....	93
<b>2. Wykorzystanie analizy otoczenia dalszego i bliższego   przedsiębiorstwa w planowaniu strategicznym .....</b>	<b>95</b>
2.1. Znaczenie analizy zewnętrznych szans i zagrożeń w planowaniu strategicznym przedsiębiorstwa .....	96
2.2. Podstawowe metody badania otoczenia ogólnego przedsiębiorstwa .....	106
2.2.1. Analiza ETOP .....	107
2.2.2. Analiza PEST, PRESTCOM, DEEPLIST i KAGE .....	108
2.2.3. Scenariusze otoczenia .....	111
2.2.4. Kluczowe czynniki sukcesu .....	120
2.2.5. Benchmarking .....	127
2.2.6. Analiza stakeholders (interesariuszy) .....	139
2.3. Sektor i cele analizy sektorowej .....	146
2.4. Główne metody badania otoczenia konkurencyjnego .....	166
2.4.1. Analiza pięciu sił M. Portera na tle analizy klastrów .....	166
2.4.2. Mapa grup strategicznych .....	175
2.4.3. Punktowa ocena atrakcyjności sektora .....	179
2.4.4. Analiza konsumentów (segmentacja rynku) .....	180
2.5. Podsumowanie rozdziału 2 .....	184
<b>3. Zastosowanie analizy potencjału firmy i zintegrowanych metod   wyboru strategii w planowaniu strategicznym .....</b>	<b>186</b>
3.1. Znaczenie analizy zasobów i kompetencji w budowie strategii w aspekcie kreowania przewagi konkurencyjnej firmy .....	186
3.2. Najważniejsze metody badania potencjału organizacji .....	206

3.2.1. Metoda SAP/CAP – profil przewagi strategicznej firmy .....	207
3.2.2. Bilans strategiczny .....	210
3.2.3. Analiza funkcji i zasobów Hofera – Schendela .....	213
3.2.4. Analiza łańcucha wartości .....	215
3.2.5. Metody portfelowe .....	225
3.3. Zintegrowane metody wyboru strategii przedsiębiorstwa .....	247
3.3.1. Analiza SWOT .....	247
3.3.2. Macierz alternatyw strategicznych SWOT i „pięta Achillesa” .....	254
3.3.3. Zrównoważona karta wyników .....	260
3.4. Podsumowanie rozdziału 3 .....	274
<b>4. Badania planowania strategicznego w dużych polskich przedsiębiorstwach przemysłowych .....</b>	<b>276</b>
4.1. Metoda badań .....	276
4.2. Powiązanie badań z modelem teoretycznym planowania strategicznego .....	279
4.3. Wyniki badań .....	280
4.3.1. Wybrane aspekty planowania strategicznego .....	280
4.3.2. Metody analizy strategicznej .....	298
4.4. Odpowiedzi na pytania badawcze .....	313
4.5. Podsumowanie rozdziału 4 .....	327
Podsumowanie i wnioski końcowe .....	328
Bibliografia .....	340
Spis rysunków .....	357
Spis tabel .....	358
Spis wykresów .....	360
Załącznik .....	363
Streszczenie .....	377
Summary .....	379
Charakterystyka zawodowa autorki .....	381

## Wstęp

Tworzenie własnej przyszłości jest naturalnym celem i jednocześnie głównym wyzwaniem dla każdej organizacji. Dlatego też menedżerowie muszą zarządzać z myślą o jutrze, wprowadzać zmiany i nowatorskie rozwiązania oraz tworzyć nowe wyróżniające kompetencje (distinctive competencies), które lepiej przystosują przedsiębiorstwo do potrzeb i wymagań zmieniającego się otoczenia. Organizacje muszą się zmieniać, gdyż stają wobec nowych realiów, wyzwań i niepewności. Powinny „poszukiwać swojej drogi do przyszłości przez wykorzystanie i rozwijanie całego bogactwa ludzkich możliwości”<sup>1</sup>. Menedżerowie muszą więc planować rozwój organizacji i podejmować decyzje strategiczne, które pozwolą dostosować się do poziomu wymagań, stawianych przez otoczenie, charakteryzujące się coraz większą burzliwością i niepewnością. Głównymi źródłami tej niepewności, a więc kluczowymi czynnikami turbulencji są przede wszystkim innowacje technologiczne i kryzysy gospodarcze. Jak słusznie zauważa Maria Romanowska, innymi źródłami wywołującymi potrzebę dużych zmian są szybkie zmiany popytu niezwiązane z kryzysami ekonomicznymi oraz nowe, atrakcyjne koncepcje zarządzania oferowane przedsiębiorstwom<sup>2</sup>.

Zmiany zachodzące w otoczeniu często podważają efektywność stosowanych dotychczas koncepcji i rozwiązań, powodują dysfunkcjonalność organizacji, burzą jej priorytety i sprawiają, że musi ona działać z wyprzedzeniem (na zasadzie sprzężenia zwrotnego wyprzedzającego – feed forward), gdyż ewolucja otoczenia ma często większe znaczenie niż reguły działania wewnątrz organizacji<sup>3</sup>. Dlatego też każda firma powinna być zarządzana w oparciu o wizję przyszłości. Jak podkreśla Peter Drucker, „organizacja, która utrwała dzisiejszy poziom wizji, sprawności i dokonań traci zdolność adaptacyjną. I nie będzie zdolna do przetrwania w zmiennym jutrze, skoro zmiana jest jedynym nieodmiennym przeznaczeniem człowieka”<sup>4</sup>.

Menedżerowie muszą zatem tak zarządzać, aby właściwie określić pozycję firmy w otoczeniu i włączyć jego zmienność w proces projektowania strategii, gdyż zmienność ta jest cechą postępu, „znakiem nowego gospodarczego porządku świata”. Powinni myśleć perspektywicznie i nauczyć się łączyć

---

<sup>1</sup> S.P. Marshall, *Tworzenie uczących się społeczności na miarę XXI wieku*, w: *Organizacja przyszłości*, praca zbiorowa pod red. F. Hesselbein, M. Goldsmitha i R. Beckharda, Business Press, Warszawa 1998, s. 213.

<sup>2</sup> M. Romanowska, *Przełomy w praktyce zarządzania – przesłanki i przyczyny*, Przegląd Organizacji 3/2011, s. 18, 20.

<sup>3</sup> Por. G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998, s. 11.

<sup>4</sup> P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994, s. 71.

planowanie długookresowe z krótkookresową elastycznością działania<sup>5</sup>. Przyszłość nie jest bowiem prostą kontynuacją teraźniejszości, przez co wymaga nowej formy racjonalnego działania opartej na przewidywaniu i formułowaniu strategii, prowadzącej do urzeczywistnienia misji organizacji. Tworzenie i realizacja tej strategii powinny być wspomagane odpowiednimi systemami zarządzania, w tym systemem informacji, planowania i kontroli.

Dostosowanie się organizacji do zmieniającego się otoczenia i jednocześnie określenie głównych kierunków jej rozwoju staje się łatwiejsze dzięki stosowaniu planowania strategicznego. Planowanie to wykorzystuje metody<sup>6</sup> analizy strategicznej, które umożliwiają rozpoznanie różnych tendencji i zmian w otoczeniu oraz podejmowanie działań zgodnych z ich logiką. Działania te pozwalają stworzyć określony potencjał dostosowawczy i zapewnić organizacji twórczą adaptację. Dzięki temu może ona ograniczyć stan niepewności, uniknąć konsekwencji stanów nieprzewidywalności oraz zaskoczenia<sup>7</sup>.

Planowanie strategiczne umożliwia zatem świadome kształtowanie przyszłości organizacji, mimo napotykaných trudności i zaburzeń wynikających z niepewności i złożoności otoczenia. Dzięki temu planowaniu przedsiębiorstwo staje się bardziej odporne na zaburzenia, odpowiednio różnicuje swoje cele i plany, tworzy specyficzne programy działania dla różnych sfer swojej aktywności, kształtuje i umacnia korzystne relacje z poszczególnymi interesariuszami oraz łatwiej utrzymuje wewnętrzną równowagę systemu. W teorii zarządzania strategicznego takie powiązanie tworzonych przez organizację zdolności strategicznych z burzliwością otoczenia uważa się za zasadniczy warunek sukcesu firmy i określa się mianem paradygmatu sukcesu strategicznego (*strategic success paradigm*)<sup>8</sup>. Oznacza on, że zdolność przedsię-

---

<sup>5</sup> H. Bloom, R. Calori, Ph. de Woot, *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa 1995, s. 32, 158.

<sup>6</sup> Metoda stanowi zorganizowane, systematyczne postępowanie, w którym działalność prowadzona jest w sposób zrutyinizowany. Częściami składowymi metody są techniki, będące sposobami postępowania przeznaczonymi do specjalnego celu, elementu (części) lub okresu. A zatem według powyższej definicji techniki są podporządkowane postępowaniu stosowanemu w danej metodzie; stanowią jej uszczegółowienie. W literaturze zdarza się jednak także używanie zamiennie pojęć metoda i technika. Zob. Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1994, s. 38; B.R. Kuc, *Metodologia badań organizacyjnych*, w: *Dźwignia Archimedesa czyli metody i techniki zarządzania. Teoria i praktyka*, praca zbiorowa pod red. S. Duchniewicza, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004, s. 40-41; A. Szpitter, *Koncepcje zarządzania – próba klasyfikacji*, *Przegląd Organizacji* 10/2011, s. 9.

<sup>7</sup> Por. G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998, s. 101-103.

<sup>8</sup> J. Supernat, *Management. Tezaurus kierownictwa*, Kolonia Ltd., Wrocław 2000, s. 470-471.

biorstwa do przeżycia i rozwoju wymaga ciągłego dopasowywania się do właściwości otoczenia, tworzenia doskonalszych form współpracy z jego strukturami, czerpania z niego użytecznych informacji oraz neutralizowania płynącego z zewnątrz ryzyka.

Generowane przez otoczenie zagrożenia mają różny charakter i siłę wpływu na firmę, w zależności od potencjału oraz zróżnicowania, złożoności i dynamiki tego otoczenia. Można zatem stwierdzić, że firma nie ma pełnej suwerenności, lecz jej rozwój zależy od stopnia, w jakim otoczenie tworzy jej możliwości trwania i regularnego wzrostu<sup>9</sup>. W miarę zacieśniania się wokół organizacji sieci ograniczeń, coraz bardziej potrzebne staje się wprowadzanie zmian dostosowawczych, w tym doskonalenie struktury i kultury firmy. Organizacja będzie bowiem w większym stopniu zdolna do przeciwstawienia się zagrażającym jej ograniczeniom i naciskom, jeżeli będzie umiała przewidywać swoją pozycję w przyszłości. Jak zauważa Stephen Robbins, przedsiębiorstwa muszą „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 rynku zbytu, bez przerwy wprowadzając innowacyjne wyroby i usługi”<sup>10</sup>.

Nowoczesne firmy muszą więc cechować się dążeniem do podwyższania efektywności i zdolności adaptacyjnych przez zdobywanie kompetencji odpowiednich do cech otoczenia. Oznacza to, że muszą stawać się organizacjami izomorficznymi, czyli dorównującymi złożonością swych wewnętrznych struktur i systemów złożoności swego otoczenia oraz odpowiadać na zmiany otoczenia własną zmiennością i dzięki wewnętrznej dyferencjacji reagować szybko i skutecznie na jego wymagania. Podkreśla to Gareth Morgan twierdząc, że „w zarządzaniu należy się troszczyć przede wszystkim o osiągnięcie „dobrego dopasowania”<sup>11</sup>. Dopasowanie to, czasami zwane kongruencją lub odpowiednością, powinno mieć charakter strategiczny, a więc opierać się na strategii, która dostosowuje możliwości działania organizacji i jej kompetencje do potrzeb i wymagań otoczenia. Konieczne jest zatem strategiczne zarządzanie firmą, aby zaspokajać i równoważyć jej wewnętrzne potrzeby i przystosowywać je do warunków panujących w otoczeniu. Zarządzanie to oznacza przemyślaną i świadomie dobrany zespół działań oraz sterowanie nimi dla wykreowania pożądanej przyszłości firmy zgodnie z przyjętą wizją, a więc sztukę korzystania z nadarzających się szans i ich tworzenia dla optymalnego osiągnięcia jej celów dzięki strategicznemu myśleniu i działaniu oraz korzystnej współpracy ze strukturami otoczenia. Rozstrzyga ono zatem o kluczowych działaniach firmy, o jej przetrwaniu i rozwoju w rezultacie uwzględniania oddziaływań zewnę-

---

<sup>9</sup> Por. Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1997, s. 294-295.

<sup>10</sup> S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 28.

<sup>11</sup> G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 52.



tranych (identyfikacji i oceny szans i zagrożeń) oraz atutów (wyróżniających kompetencji) wynikających z własnego potencjału i jego doskonalenia<sup>12</sup>.

Zarządzanie strategiczne stanowi nadrzędny ciągły proces utrzymywania i poprawy wyników firmy poprzez zarządzanie oparte na tworzeniu i implementacji strategii, która jest de facto planem jej perspektywicznego rozwoju oraz odpowiedzią na przyszłe zagrożenia i możliwości. Strategia to koncepcja tworzenia przyszłości firmy polegająca na ustalaniu celów i działań oraz ich koordynacji w czasie i przestrzeni umożliwiającej ciągle dopasowanie firmy i jej otoczenia oraz na realizacji ustalonej misji i wizji jej przyszłości. Strategia jest zatem odpowiedzią na pytanie, co kierownictwo powinno zrobić, aby pożądana przyszłość urzeczywistniła się i firma osiągnęła swoje cele. Formułowanie strategii i planowanie na jej podstawie odpowiednich działań należy do podstawowych zadań kierownictwa każdej organizacji. Menedżerowie muszą mieć umiejętność przewidywania przyszłej pozycji firmy, brać pod uwagę różne opcje rozwoju, dostrzegać potencjalne możliwości, identyfikować zewnętrzne i wewnętrzne czynniki sukcesu, potrafić oceniać i ograniczać ryzyko, a także przedsiębiorczo wykorzystywać szanse. Plany strategiczne powinny być więc dostosowane do istotnych zmian w otoczeniu, opierając się na rzetelnej wiedzy kierownictwa i ocenie różnych wariantów strategicznych. W planowaniu należy zawsze uwzględniać różne scenariusze rozwoju sytuacji, a także dążyć do stałego podnoszenia totalnej jakości i wartości samego przedsiębiorstwa.

Planowanie strategiczne, jak zauważa Jan Jeżak, jest nieodłącznym elementem całego procesu zarządzania, całego menedżerskiego myślenia i działania<sup>13</sup>. Jest to dzisiaj kluczowa funkcja zarządzania firmą, dająca możliwość zredukowania niepewności i przekształcania organizacji w system bardziej stabilny, zdolny do poprawy całokształtu mechanizmów swego funkcjonowania, mimo różnych zaburzeń i zagrożeń zewnętrznych (np. nasilenia się konkurencji). Planowanie strategiczne ułatwia tworzenie przyszłości dzięki dążeniu do wzrostu wartości zgodnie z zasadą logicznego inkrementalizmu, wymusza uczenie się i doskonalenie całej organizacji oraz wprowadzanie nowatorskich rozwiązań i innowacji. Ułatwia też otwieranie się organizacji na wzbogacające ją możliwości intelektualne, które kreują wyższe wartości, lepiej służące samej firmie i jej otoczeniu<sup>14</sup>. Wiedza z zakresu formułowania strategii i planowania strategicznego otwiera perspektywę znajdowania nowych możliwości i poszukiwania przyszłych szans dla firmy. Jest ona niezbędna dla zarządzania współczesnymi organizacjami, uczącymi się, inteligentnymi, które stosują myślenie systemowe (strategiczne), doskonalą zdolności twórcze i „ciągle rozszerzają swoje możliwo-

---

<sup>12</sup> Zob. J. Penc, *Encyklopedia zarządzania*, WSSM, Łódź 2008, s. 1139-1143.

<sup>13</sup> J. Jeżak, *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990, s. 23.

<sup>14</sup> Por. G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1998, s. 170.

ści kreowania własnej przyszłości”<sup>15</sup>. Zarządzanie takimi organizacjami musi się opierać na zarządzaniu strategicznym, które stanowi najważniejszy nurt współczesności i uważane jest za najskuteczniejszy proces zarządzania<sup>16</sup>. Zarządzanie to staje się także procesem twórczym, polegającym na znajdowaniu innowacyjnej strategii, która kreuje zdolności do działania w nietypowy sposób, aby tworzyć nowe wartości dla klientów, pokazywać niedociągnięcia konkurentów, oferować korzyści wszystkim partnerom przedsiębiorstwa, a organizacji zapewnić sukces strategiczny<sup>17</sup>.

Według Davida Husseya istnieje pięć najważniejszych determinant długotrwałego sukcesu strategicznego: analiza strategiczna, kreatywne myślenie strategiczne, strategiczny proces decyzyjny, implementacja strategii oraz odpowiednie umiejętności podejmowania decyzji przez liderów organizacji<sup>18</sup>. Elementy te wspierają się wzajemnie tworząc podstawę skutecznego planowania strategicznego. Umożliwia ono podejmowanie uzasadnionych decyzji strategicznych, uzyskiwanie atutów konkurencyjnych i podnoszenie wartości przedsiębiorstwa. Pozwala ono też wykrywać słabości i daje impulsy do usprawnień potencjału, struktury i kultury firmy, a tym samym zwiększa jej „dobre dopasowanie” do warunków i zmian w otoczeniu. Skuteczna strategia powinna opierać się na kreatywności i oryginalności oraz przenikać wszystkie aspekty działalności. Powinna zatem prowadzić do ulepszenia kluczowych procesów i obszarów funkcjonowania firmy oraz do dostosowania jej zasobów do warunków otoczenia i w następstwie tego do połączenia szans istniejących na zewnątrz z umiejętnościami wewnętrznymi<sup>19</sup>. Jak podkreśla Rafał Krupski, „strategię organizacji działającej w turbulentnym otoczeniu można definiować w kategoriach filtru: okazji (zewnętrznych), pomysłów (wewnętrznych) oraz nadmiarów zasobów i kompetencji”<sup>20</sup>. Oparte na takim założeniu planowanie strategiczne ułatwi z pewnością tworzenie i utrzymanie optymalnych relacji między celami przedsiębiorstwa i jego zasobami a zmieniającymi się możliwościami powstającymi w otoczeniu. W takim przypadku planowanie to spełni swój cel, którym jest – jak twierdzi Philip Kotler – „modelowanie

---

<sup>15</sup> P.F. Senge, *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 26.

<sup>16</sup> Zob. B. Gliński, B.R. Kuc, P. Szczepankowski, *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1996, s. 307-311.

<sup>17</sup> G. Hammel, *Znajdowanie innowacyjnej strategii*, *Zarządzanie na Świecie* 7/1998, s. 14-18; S.M. Katz, J. Rothfeler, *Innowacyjna strategia w nowych i starych branżach*, *Zarządzanie na Świecie* 6/2000, s. 36-39.

<sup>18</sup> D. Hussey, *Strategy and Planning. A Manager's Guide*, John Wiley & Sons, Chichester 2000, s. 11.

<sup>19</sup> H. Simon, *Jak znaleźć udaną strategię*, *Zarządzanie na Świecie* 12/2000, s. 28.

<sup>20</sup> R. Krupski, *Elastyczność celów i strategii*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, PWE, Warszawa 2005, s. 72.

i przemodelowywanie przedsiębiorstwa i jego produktów tak, aby przynosiły one zadowalający zysk i dawały szansę rozwoju”<sup>21</sup>.

Rezultatem planowania strategicznego jest plan strategiczny, czyli program ściśle określonych, zamierzonych działań prowadzących do realizacji celów i zadań oraz sposobów ich osiągnięcia w ciągu dłuższego czasu. Plan ten jest wyrazem wcielania w życie strategii, która stanowi dla przedsiębiorstwa względnie trwałe wzorce działania, zbiór pewnych reguł, sposobów postępowania i reakcji na zmiany otoczenia, uwarunkowany posiadanymi przez nie kompetencjami i dokonywanymi zmianami strukturalno-organizacyjnymi, które mają ułatwiać osiąganie długofalowych celów. Planowanie strategiczne wraz z opracowaniem planu strategicznego jest procesem złożonym i wieloaspektowym, wymagającym wielostronnej wiedzy i umiejętności. Jego procedura jest skomplikowana merytorycznie i metodycznie, a jej opracowanie wymaga uwzględnienia wielu zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań, szczególnie tych związanych z budową strategii i podejmowaniem w procesie jej implementacji odpowiednich decyzji strategicznych, które łączą rodzaj i zakres działalności organizacji z jej już istniejącymi lub potencjalnymi możliwościami oraz przełożenia tych decyzji na działania taktyczne i operacyjne związane z realizacją strategii.

Próba opracowania procedury i zarazem modelu planowania strategicznego została podjęta w niniejszej pracy. Potrzebną wiedzę pozyskano dzięki przeglądowi i charakterystyce różnych podejść do problematyki tego planowania oraz w drodze badań empirycznych dużych polskich przedsiębiorstw przemysłowych, które ze względu na swe cechy są nie tylko predestynowane, ale wręcz zmuszone do opracowywania strategii. Formułowanie strategii wymaga wielostronnej analizy warunków, czynników i procesów zachodzących w makrootoczeniu i otoczeniu konkurencyjnym oraz w potencjale samej organizacji, a więc analizy strategicznej. Zakres tej analizy i sposób stosowania poszczególnych jej metod przez wspomniane przedsiębiorstwa zweryfikowano w rezultacie przeprowadzonych badań.

**Celem pracy** jest określenie zakresu planowania strategicznego i różnych jego metod stosowanych w dużych polskich przedsiębiorstwach przemysłowych, opracowanie teoretycznego modelu planowania strategicznego ułatwiającego formułowanie strategii oraz zaproponowanie aspektów i kierunków udoskonalenia tego planowania na podstawie przeprowadzonych badań.

**Główny problem badawczy** dotyczy poszukiwania odpowiedzi na pytanie, jaki jest zakres planowania strategicznego i stosowania jego różnych metod w dużych polskich przedsiębiorstwach przemysłowych, jak jest ono oceniane przez kadre kierowniczą tych firm oraz w jakich aspektach czy kierunkach powinno się doskonalić to planowanie.

---

<sup>21</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 57.

Przystępując do badań, postawiono następujące **tezy**:

- Teza 1: Stosowanie planowania strategicznego wpływa na wzrost konkurencyjności i kondycji finansowej firmy oraz alokację jej zasobów.
- Teza 2: Firmy stosujące planowanie strategiczne dysponują wystarczającymi informacjami o swoim sektorze, występującej w nim konkurencji oraz możliwościach swego strategicznego działania.
- Teza 3: Strategia przedsiębiorstwa jest formułowana zgodnie z zasadami planowania strategicznego: wybór najkorzystniejszej strategii jest dokonywany spośród kilku jej wariantów, jest ona aktualizowana z właściwą częstotliwością, zaś pracownicy są informowani o założeniach strategii i motywowani do jej realizacji.

W celu ich udowodnienia postawiono następujące **pytania badawcze** (przy czym pytania P1-P3 odnoszą się do tezy 1, P4-P5 do tezy 2, a P6-P7 do tezy 3):

- P1.: Czy stosowanie planowania strategicznego wpływa na ocenę pozycji konkurencyjnej firmy przez kierownictwo?
- P2.: Czy stosowanie planowania strategicznego wpływa na ocenę alokacji zasobów firmy przez kierownictwo?
- P3.: Czy stosowanie planowania strategicznego wpływa na ocenę kondycji finansowej firmy przez kierownictwo?
- P4.: Czy kierownictwo przedsiębiorstw planujących strategicznie dysponuje wystarczającymi informacjami o konkurencji i możliwościach działania w swej branży?
- P5.: Czy kierownictwo przedsiębiorstw planujących strategicznie dysponuje informacjami o kluczowych czynnikach sukcesu w sektorze?
- P6.: W jaki sposób badane przedsiębiorstwa planujące strategicznie najczęściej formułują strategię, biorąc pod uwagę liczbę opracowywanych wariantów strategicznych i częstotliwość ich sporządzania lub aktualizowania?
- P7.: W jakim zakresie kierownictwo badanych przedsiębiorstw planujących strategicznie najczęściej informuje pracowników o założeniach strategii i motywuje ich do jej realizacji?

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny. Dla udowodnienia postawionych tez i osiągnięcia celu badań wykorzystano metody teoretycznej analizy i oceny problemu badawczego na podstawie studiów literaturowych, wieloaspektową analizę badań empirycznych przeprowadzonych w dużych polskich przedsiębiorstwach przemysłowych, a także syntezę wskazującą prawidłowości i współzależności między analizowanymi problemami ważnymi dla formułowania strategii oraz stosowania planowania strategicznego.

**Studiami literaturowymi** objęto pozycje zwarte i artykuły polskich autorów oraz wielu autorów zagranicznych (głównie amerykańskich), którzy istotnie przyczynili się do rozwoju metodyki badań oraz wzbogacenia wiedzy z zakresu teorii i praktyki planowania strategicznego.

**Badania empiryczne** miały charakter wywiadu kwestionariuszowego oraz wywiadu swobodnego z dyspozycjami.

**Kwestionariusz** „Planowanie strategiczne w dużych polskich przedsiębiorstwach przemysłowych” został skonstruowany przez autorkę pracy. Wywiad kwestionariuszowy przeprowadzono z osobami decydującymi lub współdecydującymi w opracowywaniu strategii w dużych firmach przemysłowych, zatrudnionymi na stanowiskach kierowniczych. Ankieterami byli pracownicy Ośrodka Badania Opinii Publicznej TNS OBOP. Przeprowadzono 100 wywiadów techniką PAPI (paper and pencil interview) we wrześniu i październiku 2010 roku. Próba miała charakter ogólnopolski, reprezentatywny ze względu na lokalizację i Polską Klasyfikację Działalności. W przygotowaniu próby wykorzystano schemat losowania prostego, a operat losowania stanowiły dwie bazy danych należące do TNS OBOP.

Natomiast **wywiad swobodny** z dyspozycjami (bez listy pytań) został zrealizowany przez autorkę pracy w listopadzie i grudniu 2011 roku. Przeprowadziła ona 10 wywiadów z prezesami lub wiceprezesami dużych przedsiębiorstw przemysłowych. Wywiady te dotyczyły stosowanego w firmach planowania strategicznego oraz miały charakter uzupełniający i wyjaśniający w stosunku do badań kwestionariuszowych.

Podstawowe wyniki badania zostały opracowane za pomocą pakietu do statystycznej analizy danych SPSS (Statistical Package for the Social Science) oraz programu Microsoft Office Excel 2003. Natomiast dla uzyskania odpowiedzi na pytania badawcze i opracowania dodatkowych informacji o badanych przedsiębiorstwach autorka rozprawy wykorzystwała program komputerowy „Statistica 6.0 PL”.

Cel, zakres oraz charakter wiedzy i informacji uzyskanych w trakcie studiów literaturowych i badań empirycznych zadecydowały o strukturze opracowania i sposobie ujęcia problemu. Rozważania przedstawione w pracy to rezultat zapoznania się autorki z wieloma badaniami i opracowaniami z zakresu różnych dyscyplin zasilających dziedzinę badań nad formułowaniem strategii.

Praca składa się ze wstępu, czterech rozdziałów tworzących dwie części: teoretyczną i empiryczno-analityczną oraz z podsumowania. Rozdział pierwszy prezentuje pojęcie, ewolucję, cechy i zadania oraz różne modele planowania strategicznego. Zawiera model i procedurę tego planowania będące propozycją własną autorki rozprawy. Przedstawia istotę, cechy i funkcje misji, wizji i celów strategicznych przedsiębiorstwa oraz ich znaczenie w zarządzaniu strategicznym.

Rozdział drugi dotyczy analizy otoczenia dalszego i bliższego organizacji. Opisano w nim znaczenie szans i zagrożeń w formułowaniu strategii firmy, podstawowe metody badania makrootoczenia (analizę ETOP, analizę PEST z odmianami, planowanie scenariuszowe, analizę kluczowych czynników sukcesu, benchmarking i analizę interesariuszy), a także pojęcie sektora i cele analizy sektorowej, istotę, rodzaje i funkcje konkurencji oraz główne metody

badania otoczenia konkurencyjnego (analizę pięciu sił w odniesieniu do analizy klastrów, mapę grup strategicznych, punktową ocenę atrakcyjności sektora oraz analizę konsumentów).

Rozdział trzeci przedstawia najważniejsze metody badania potencjału organizacji, takie jak profil przewagi strategicznej, bilans strategiczny, analizę funkcji i zasobów według Hofera i Schendela, analizę łańcucha wartości oraz różne rodzaje metod portfelowych (metodę BCG, General Electric / McKinseya, Shella, ADL i macierz Hofera). Zawiera on także omówienie rodzajów zasobów organizacji, w tym kluczowych kompetencji oraz ich roli w budowie strategii firmy. W rozdziale tym opisano również ideę i różne odmiany analizy SWOT (punktową, strategiczną, SWOT/TOWS, macierz alternatyw strategicznych i „metodę Achillesa”), traktując ją jako kompleksową metodę oceny pozycji strategicznej firmy w otoczeniu. Podkreślono tu także przydatność nowoczesnego narzędzia zarządzania strategicznego jakim jest zrównoważona karta wyników (balanced scorecard) dla formułowania i implementacji strategii.

Rozdział czwarty ma charakter empiryczny. Zawiera charakterystykę i wyniki przeprowadzonych badań (opis próby badawczej, powiązanie badań z modelem teoretycznym planowania strategicznego, prezentację narzędzia badawczego oraz bezpośrednie wyniki badań kwestionariuszowych), jak również dodatkowe informacje o badanych firmach uzyskane na podstawie analizy danych oraz odpowiedzi na pytania badawcze i płynące z nich wnioski.

Rozprawa jest wynikiem wieloletnich zainteresowań autorki problematyką zarządzania strategicznego i koncepcji jego doskonalenia w warunkach zmiennego i złożonego otoczenia. Podjęcie badań w tym zakresie stanowi kontynuację i rozwinięcie dotychczasowych studiów literaturowych i badań empirycznych dotyczących problematyki przeprowadzania analizy strategicznej. Wyniki tych badań w postaci sformułowania procedury (modelu) przeprowadzania analizy strategicznej oraz studium przypadków zostały zdyskontowane w trzech kolejnych publikacjach książkowych: I. Penc-Pietrzak, „Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą”, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 257; L. Berliński, I. Penc-Pietrzak, „Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa”, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 312 oraz I. Penc-Pietrzak, „Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie”, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 384.

Rozprawa ta włącza się w nurt rozważań dotyczących planowania strategicznego, jego zakresu i przydatności oraz metod analizy strategicznej, której wyniki stanowią podstawę do planowania przyszłości firmy.

# 1. Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie

## 1.1. Pojęcie i znaczenie planowania strategicznego

### 1.1.1. Istota i rozwój planowania strategicznego

Współczesne przedsiębiorstwa działają w otoczeniu, w którym zmiany zachodzą coraz szybciej i są coraz bardziej złożone. Co więcej zmiany te dotyczą także wnętrza organizacji, która – aby przetrwać i rozwijać się w takich warunkach – musi dopasować swoją zmienność do zmienności otoczenia. Coraz trudniej jest zatem planować działalność wybiegając myślą wiele lat naprzód. Paradoksalnie jednak w takiej sytuacji nie maleje, lecz wzrasta przydatność planowania strategicznego w przedsiębiorstwie. Jak podkreślają Bogusław Kaczmarek i Czesław Sikorski, kierownictwo organizacji nie może zaniechać planowania strategicznego, ponieważ oznaczałoby to „dryfowanie” organizacji w niewiadomym kierunku, bez szans wcześniejszego przygotowania się do obrony przed pojawiającymi się zagrożeniami<sup>22</sup>. Planowanie to zmniejsza bowiem ryzyko związane z prowadzeniem działalności, wymuszając systematyczne stosowanie metod analizy otoczenia firmy i jej potencjału, które ułatwiają organizacji wykorzystanie szans i jej mocnych stron (wyróżniających zdolności) dla dalszego rozwoju i wzmocnienia pozycji na rynku. Umożliwia również pełniejszą koordynację i integrację działalności poszczególnych obszarów funkcjonalnych oraz lepszą adaptację przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków otoczenia. Według Marii Romanowskiej i Zbigniewa Dworzeckiego, adaptacja ta jest możliwa dzięki temu, że zamiast sztywnych, precyzyjnych planów opartych na ekstrapolacji trendów, tworzy się plany otwarte, wielowariantowe, przygotowane do szybkiej zmiany. Podstawą do budowy tych planów są scenariusze przyszłości, co związane jest ze stałym monitorowaniem kluczowych zjawisk w otoczeniu w celu korekty scenariusza. Tak cenione dawniej walory planu jak precyzja, wewnętrzne zbilansowanie, możliwość operacjonalizacji zostały zastąpione wymogami otwartości, adaptatywności, maksymalnego wykorzystania wiedzy o przewidywanych zmianach otoczenia. Premiuje się myślenie antycypacyjne, wyprzedzające zmiany, a nie reaktywne, polegające na dostosowywaniu się do zmian, które już zaszły<sup>23</sup>. Jak to ujmuje Peter Drucker, „planowanie stara się dzisiejsze trendy zopty-

---

<sup>22</sup> B. Kaczmarek, Cz. Sikorski, *Podstawy zarządzania*, Absolwent, Łódź 1998, s. 57.

<sup>23</sup> M. Romanowska, Z. Dworzecki, *Teoria i praktyka zarządzania*, w: *Podstawy organizacji i zarządzania*, praca zbiorowa pod red. M. Romanowskiej, Difin, Warszawa 2001, s. 25-26.

malizować na jutro. W doborze strategii chodzi o wykorzystanie nowych i odmiennych szans dnia jutrzejszego”<sup>24</sup>.

Fundamentalną przesłanką planowania strategicznego jest założenie, że przedsiębiorstwa dzięki budowaniu planów strategicznych mogą kształtować swoją przyszłość w racjonalny i uporządkowany sposób<sup>25</sup>. Wiąże się to nie tylko ze stosowaniem sprawdzonych procedur i rozwiązań, ale także z uczeniem się organizacji, które jest rozumiane jako proces, a nie jako stan. Jak zauważają B. Rafał Kuc i Marcin Żemigala, uczenie jest sposobem działania opartym na założeniu ciągłości doskonalenia się, jest drogą prowadzącą do inicjowania i akceptowania konieczności tych zmian, a nie tylko adaptowania starych, zapożyczonych wzorów i schematów. Uczenie się to nieustanne odkrywanie czegoś nowego i wyciąganie z tego wniosków<sup>26</sup>. Musi ono zatem towarzyszyć tworzeniu przyszłości firmy i podejmowaniu przez nią nowych wyzwań, gdyż zwiększa ono zdolność organizacji do innowacji i wzrostu. Uczenie się organizacji ma wartość strategiczną. Dzięki uczeniu się świadomie przekształca ona zarówno siebie jak i kontekst, w którym istnieje<sup>27</sup>.

Planowanie strategiczne, jak każdy rodzaj planowania w organizacji, jest – według R.L. Ackoffa – „projektowaniem przyszłości, jakiej pragniemy, oraz skutecznych środków jej realizacji”. Obejmuje zatem dwa sprzężone ze sobą działania, a mianowicie wyznaczenie celów organizacji oraz sposobów ich osiągnięcia<sup>28</sup>. Przy ich realizacji należy przestrzegać trzech kluczowych zasad. Pierwsza z nich wskazuje na konieczność kierowania działaniami przedsiębiorstwa analogicznie do zarządzania portfelem lokat inwestycyjnych. Oznacza to, że firma powinna przesuwac swoje zasoby do najbardziej obiecujących dziedzin działalności. Druga kluczowa zasada to prawidłowa ocena przyszłego potencjału zyskowności każdej dziedziny, której dokonuje się na podstawie analizy rozwoju rynku i pozycji danej dziedziny na rynku. Trzecią koncepcją leżącą u podstaw tego planowania jest strategia przydzielania zasobów oraz takiego nimi zarządzania, aby zapewnić osiągnięcie wytyczonych dla niej w planie celów, przy jak najniższych kosztach<sup>29</sup>.

W literaturze można spotkać się z różnymi definicjami pojęcia planowania strategicznego, które prezentuje tabela 1.1.

---

<sup>24</sup> P.F. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa 1995, s. 67.

<sup>25</sup> J. Filipczuk, *Zarządzanie strategiczne*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2003, s. 27.

<sup>26</sup> B.R. Kuc, M. Żemigala, *Menedżer nowych czasów*, Helion, Gliwice 2010, s. 113.

<sup>27</sup> M. Pedler, K. Aspinwall, *Przedsiębiorstwo uczące się*, Petit, Warszawa 1999, s. 22-23.

<sup>28</sup> J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 2005, s. 52.

<sup>29</sup> M. Dolińska, *Projektowanie systemów informacyjnych na przykładzie zarządzania marketingiem*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2003, s. 128.



Tabela 1.1. Różne definicje planowania strategicznego (w kolejności według nazwisk autorów)

Autor	Definicja planowania strategicznego
Lechosław Berliński	Planowanie polegające na wyznaczaniu podstawowych zadań gospodarczych wynikających z celów strategicznych, jakie należy zrealizować w przyjętym horyzoncie czasu, środków niezbędnych do ich wykonania oraz dokładnych i realnych, skutecznych sposobów wykonania tych zadań, wynikających ze strategii realizacyjnych.
Derek Channon	Mechanizm, za pomocą którego przedsiębiorstwo organizuje zasoby i działania, aby osiągnąć swoje cele.
Alfred Czermiński	Sformalizowany proces długofalowego planowania stosowany do określenia i realizacji celów organizacji.
Paul Finlay	Systematyczny proces, poprzez który myślenie strategiczne jest formalizowane i opracowywane są plany, aby wspomóc implementację strategii.
Lechosław Garbarski, Ireneusz Rutkowski, Wojciech Wrzosek	Metoda ustalania celów stojących przed przedsiębiorstwem oraz określania środków i sposobów ich osiągnięcia z punktu widzenia adaptacji przedsiębiorstwa do prognozowanych stanów otoczenia i związanych z nimi wyzwań rozwojowych (możliwości i zagrożeń działania).
Grażyna Gierszewska	Planowanie polegające na rozważeniu opcji strategicznych dotyczących tempa i kierunku wzrostu firmy, sposobu prowadzenia walki konkurencyjnej, podziału środków finansowych na poszczególne przedsięwzięcia i rynki.
Jan Jeżak	W pojęciu planowania strategicznego trzeba widzieć jednocześnie trzy elementy: ustalenie zasadniczych celów przedsiębiorstwa, określenie strategii prowadzących do osiągnięcia tych celów oraz opracowanie planów taktycznych, gwarantujących z kolei realizację przyjętych strategii.
David Hussey	Szczegółowa specyfikacja zarówno długookresowych celów jak i strategii, mająca na celu ich osiągnięcie.
Cornelis A. de Kluyver, John A. Pearce	Proces rozwijania analiz wspierających oraz komunikowania i implementacji wybranej strategii.
Ryszard Kłeczek	Proces planowania, realizacji i kontroli działań na podstawie analizy obecnego i przyszłego stanu otoczenia. Jego zadaniem jest koordynacja decyzji i działań w zakresie wszystkich funkcji przedsiębiorstwa oraz na wszystkich poziomach zarządzania.
Philip Kotler	Proces zarządzania polegający na tworzeniu i utrzymywaniu optymalnych relacji między celami przedsiębiorstwa i jego zasobami a zmieniającymi się możliwościami powstającymi na rynku. Jego celem jest modelowanie przedsiębiorstwa i jego produktów tak, aby przynosiły zadowalający zysk i dawały szanse rozwoju.

Hartmut Kreikebaum	Proces, w którym racjonalna analiza obecnej sytuacji i przyszłych możliwości oraz niebezpieczeństw prowadzi do sformułowania zamiarów, strategii, środków i celów. Zamiary, strategie, środki i cele ukazują, jak przedsiębiorstwo poprzez optymalne wykorzystanie istniejących zasobów podejmuje stwarzane przez środowisko szanse i broni się przed zagrożeniami.
B. Rafał Kuc	Określanie celów i sposobów ich realizacji. Planowanie, którego rezultatem ma być strategia długoterminowa.
Jerzy Lewandowski	Ogólny program definiowania i realizacji celów firmy. Układ działań ujętych w czasie, zmierzających do sprawnego reagowania na zmieniające się otoczenie i życzenia lub oczekiwania klienta.
Marek Lisiński	Rezultat prac badawczych analityków zajmujących się formułowaniem strategii, jak również pewna sekwencja działań, która składa się na proces budowy planu strategicznego. Obejmuje ona uporządkowany zbiór czynności od identyfikacji i oceny potencjalnych szans i zagrożeń otoczenia oraz ustalenia silnych i słabych stron organizacji przez analizę możliwych opcji strategicznych, ich ocenę i wybór strategii do jej uszczegółowienia w postaci planów taktycznych i operacyjnych.
Richard Lynch	Zastosowanie formalnego systemu planowania w celu rozwoju i implementacji strategii związanych z misją i celami organizacji.
Józef Penc	Proces wyboru celów przedsiębiorstwa, ustalenie polityki i programów potrzebnych do realizacji konkretnych zadań niezbędnych do osiągnięcia tych celów oraz wyboru metod koniecznych do zapewnienia wdrożenia polityki i programów strategicznych.
Andrzej Pomykański	Proces, w którym racjonalna analiza obecnej sytuacji i przyszłych możliwości oraz niebezpieczeństw prowadzi do sformułowania zamiarów, strategii, środków i celów.
Maria Sławińska	Zorientowany długookresowo metodyczny proces rozpoznania i rozwiązania przyszłych problemów, zawierający określenie celów, środków i zasobów niezbędnych do ich realizacji.
James A.F. Stoner, Charles Wankel	Sformalizowany proces długofalowego planowania stosowanego do określania realizacji celów organizacji.
Strategor	Sformalizowana procedura podejmowania decyzji dotyczących ustalania głównych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, a zwłaszcza charakteru dziedzin działalności, w które zamierza się ono angażować, oraz intensywności tego zaangażowania.
Halina Szulce	Proces określania głównych celów organizacji, lokowania kapitału oraz postępowania zmierzającego do osiągnięcia tych celów. Kompleksowa analiza długofalowych źródeł powodzenia firmy i opracowanie koncepcji zapewnienia jej sukcesu.

Tabela 1.1 (cd.)

Elżbieta Urbanowska-Sojkin	Zespoły czynności pozwalające gromadzić, analizować informacje o otoczeniu i funkcjonowaniu firmy w tym otoczeniu, w celu sprostania, poprzez podejmowane decyzje i odpowiadające im działania, wymogom otoczenia.
Elżbieta Urbanowska-Sojkin, Piotr Banaszyk, Hubert Witczak	Ciągły proces poszukiwania i koncentracji na aktywnym (kreatywnym i antycypującym) dostosowywaniu się przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków zewnętrznych i wewnętrznych.

Źródło: Opracowane własne na podstawie: L. Berliński, *Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem*, OPO, Bydgoszcz 2002, s. 87; *Encyclopedic Dictionary of Strategic Management*, ed. D.F. Channon, Blackwell Publisher, Oxford 2000, s. 252; A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2000, s. 48; P. Finlay, *Strategic Management*, Prentice Hall – Pearson Education, Harlow 2000, s. 16; L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, PWE, Warszawa 1998, s. 507, G. Gierszewska, *Zarządzanie strategiczne*, WSPiZ, Warszawa 2000, s. 5; J. Jeżak, *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990, s. 16-17; D. Hussey, *Strategy and Planning. A Manager's Guide*, John Wiley & Sons, Chichester 2000, s. 1; C.A. de Kluyver, J.A. Pearce, *Strategy: A View from the Top*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006, s. 148; R. Kłeczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 46-47; Ph. Kotler, *Marketing*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 57; H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997, s. 27-28; B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2000, s. 95, 117; J., Lewandowski, *Planowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2002, s. 17; M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 20-21; R. Lynch, *Corporate Strategy*, Prentice Hall, Harlow 2000, s. 780; H. Mruk, B. Pilarczyk, B. Sojkin, H. Szulce, *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999, J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 314; A. Pomykański, *Strategie marketingowe*, Lodart, Łódź 1999, s. 39; M. Sławińska, E. Urbanowska-Sojkin, *Marketing w zarządzaniu firmą handlową*, PWE, Warszawa 1995, s. 48; M. Sławińska, E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 81; J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 99-100; Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1997, s. 590; s. 82-83.; E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 71.

Zdaniem autorki, w powyższych definicjach planowania strategicznego niedostatecznie jest wyeksponowana niezwykle istotna rola, jaką pełni w nim analiza strategiczna. W związku z tym proponuje ona następującą definicję:

**Planowanie strategiczne jest to proces ustalania długookresowych celów przedsiębiorstwa, dokonywania systematycznej analizy otoczenia i potencjału firmy oraz podejmowania decyzji co do alokacji zasobów i sposobów realizacji założonych celów.**

Oczywiście koncepcja planowania strategicznego nie powstała od razu w formie odzwierciedlanej przez przytoczone definicje, lecz rozwijała się przez wiele lat wraz z ewolucją całego zarządzania strategicznego. Powstawały różne szkoły budowy strategii, często prezentujące przeciwstawne poglądy.

Według Henry'ego Mintzberga można wyodrębnić dziesięć szkół myślenia strategicznego. Należą do nich<sup>30</sup>:

- Szkoła projektowa, w której formułowanie strategii postrzegane jest na ogół jako akt nieformalnego projektowania, a więc jako myślowy koncepcyjny proces formułowania polityki.
- Szkoła planistyczna, postrzegająca tworzenie strategii jako proces formalny, systematyczny, zogniskowany na procedurach planowania.
- Szkoła pozycyjna, w której strategia traktowana jest jako proces analityczny. Szkoła ta jest skoncentrowana przede wszystkim na wyborze właściwych strategii w odpowiednich uwarunkowaniach, opierając się na teorii taktyki w ujęciu militarnym.
- Szkoła przedsiębiorczości, według której formułowanie strategii podporządkowane jest indywidualnej wyobraźni, strategia natomiast jest procesem wizjonerskim przedsiębiorcy.
- Szkoła poznawcza, przyjmująca, że budowa strategii ma charakter mentalny oraz jest procesem dochodzenia do koncepcji zarządzania i jej zmiany.
- Szkoła uczenia się, uznająca, że budowa strategii jest kreatywnym procesem wylaniania się, procesem adaptacji w obliczu zmienności otoczenia.
- Szkoła polityczna (władzy), w której formułowanie strategii jest związane z władzą oraz stanowi grę sił w obrębie podmiotu i w stosunkach między organizacjami.
- Szkoła kulturowa, zakładająca, że strategia jest procesem kolektywnym, podporządkowanym wspólnemu systemowi wartości, tzn. kulturze organizacji oraz kulturze wyznawanej przez otoczenie.
- Szkoła środowiskowa, według której strategia jest budowana w zależności od otoczenia jako proces reaktywny.
- Szkoła konfiguracyjna, przyjmująca, że strategia jako proces transformacji determinowana jest przez konfiguracje archetypów bądź zachowań integrujących wiele różnych szkół myślenia strategicznego.

Odmienny podział szkół zarządzania zaprezentował na początku lat siedemdziesiątych XX wieku Harold Koontz. Wyodrębnił on sześć szkół, które pokazuje tabela 1.2. Tabela ta zawiera także jedenaście tzw. podejść, wyszczególnionych dwadzieścia lat później przez tego samego autora, który uznał, iż pojęcie szkoły jest zbyt ogólne.

---

<sup>30</sup> K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik, *Zarządzanie strategiczne*, Difin, Warszawa 2008, s. 56.

Tabela 1.2. Szkoły i podejścia do zarządzania według H. Koontza

Szkoły (1961)	Podejścia (1980)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– szkoła procesu zarządzania</li> <li>– szkoła empiryczna</li> <li>– szkoła zachowań</li> <li>– szkoła systemów społecznych</li> <li>– szkoła podejmowania decyzji</li> <li>– szkoła matematyczna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– podejście operacjonalistyczne</li> <li>– podejście empiryczne</li> <li>– podejście interpersonalne</li> <li>– badanie zachowań grupowych</li> <li>– badanie kooperatywnych systemów społecznych</li> <li>– teoria decyzji</li> <li>– podejście matematyczne</li> <li>– podejście systemowe</li> <li>– podejście socjotechniczne</li> <li>– badanie ról menedżerskich</li> <li>– podejście kontyngencyjne lub sytuacyjne</li> </ul>

Źródło: J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 19.

Pierwszą szkołą jest szkoła procesu zarządzania. Za jej założyciela uważa się H. Fayola, który wyodrębnił podstawowe funkcje zarządzania. Uważał on, że zarządzanie polega na wykonywaniu szeregu specyficznych funkcji, które odróżniają menedżerów od wykonawców.

Szkoła empiryczna podkreśla rolę doświadczenia. Jej przedstawiciele posługują się dwoma podstawowymi narzędziami badawczymi: analizą przypadków i badaniami porównawczymi. Uważają, że doświadczenie należy zdobywać przez analizowanie przyczyn sukcesów i porażek w zarządzaniu.

Szkoła zachowań została założona przez E. Mayo, a w jej rozwoju dużą rolę odegrały koncepcje A. Maslowa i D. McGregora. Posługuje się ona głównie osiągnięciami psychologii i socjologii. Przedmiotem badań tej szkoły są stosunki międzyludzkie i problemy motywacji. Jej przedstawiciele starają się dowodzić, że troska o pracowników prowadzi do wzrostu ich zadowolenia, a w konsekwencji do wzrostu wydajności pracy.

Przedstawiciele szkoły systemów społecznych (m.in. H. Simon) postrzegają organizację jako system społeczny składający się z wielu podsystemów (struktur). Integracja tych podsystemów jest istotą zarządzania, zaś przetrwanie organizacji zależy od właściwego funkcjonowania tych struktur i integracji między nimi.

Według przedstawicieli szkoły podejmowania decyzji zarządzanie to proces związany z formułowaniem problemów i podejmowaniem decyzji. Skuteczność zarządzania zależy od przestrzegania logiki procesów decyzyjnych oraz od kompetencji samych menedżerów.

Natomiast szkoła matematyczna koncentruje swoje wysiłki na opracowywaniu modeli matematycznych, przedstawiających w uproszczeniu problemy

zarządzania. Występują w niej dwa nurty: teoretyczny („management science”) i praktyczny („badania operacyjne”). Intensywnie rozwijane są metody symulacji komputerowej, pozwalające badać zachowanie się systemów w czasie, w zmieniających się warunkach<sup>31</sup>.

Jeszcze inny podział szkół zarządzania i planowania strategicznego, bazujący jedynie na odmiennym podejściu do budowy strategii, a nie na umiejscowieniu w czasie, przytacza Stanisław Galata. Z tego punktu widzenia wyróżnia się<sup>32</sup>:

- Szkołę uczenia się, w której wychodzi się z założenia, że nie istnieje konieczność całkowitego przekształcania organizacji w funkcji zmian (np. otoczenia, preferencji decydentów), gdyż faktycznie organizacje dostosowują się do otoczenia ucząc się zachowywać w nim w miarę zachodzących zmian.
- Szkołę logiczno-kulturową, której koncepcja opiera się na założeniu, że uwarunkowania jakim poddawani są główni decydenci (ich preferencje, wartości, normy) wywierają podstawowy wpływ na kształtowanie strategii.
- Szkołę drobnej przedsiębiorczości, uznającą, że strategie małych przedsiębiorstw nie zawsze muszą i mogą być sformalizowane. Powstają one i są kontrolowane przez jednego przedsiębiorcę i na ogół nie są opisywane, podobnie jak plany operacyjne.
- Szkołę polityczną, według której wybór strategii jest procesem wykorzystywania władzy w organizacji i nie musi mieć wiele wspólnego z jakością planu.

Jednak najbardziej znany podział szkół planowania strategicznego ma charakter chronologiczny. Z tego punktu widzenia wyróżnia się cztery główne szkoły: planistyczną, ewolucyjną, pozycyjną i zasobową<sup>33</sup>.

Szkoła planistyczna, której największa aktywność przypadła na lata sześćdziesiąte dwudziestego wieku, stworzyła podwaliny planowania strategicznego w przedsiębiorstwie. Była ona reprezentowana głównie przez H.I. Ansoffa, R.L. Ackoffa, K.R. Andrewsa, C.R. Christiansena, E.P. Learneda, W.S. Gutha i J.L. Bowera. Jej fundamentalną przesłanką było założenie, że organizacje dzięki budowaniu planów strategicznych powinny kształtować swoją przyszłość w racjonalny i uporządkowany sposób. Charakteryzowało ją analityczne podejście, które formułowało precyzyjną metodykę budowy planów, zapewniało analityczny warsztat opracowania każdego etapu oraz budowy powiązań między poszczególnymi etapami budowy tych planów. Szkoła ta uznawała także, że w tworzeniu strategii najbardziej liczy się perspektywa prezesa firmy, pełniącego

---

<sup>31</sup> J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 19-21.

<sup>32</sup> S. Galata, *Strategiczne zarządzanie organizacjami*, Difin, Warszawa 2004, s. 88-89.

<sup>33</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 29.

rolę głównego stratega, lub szerzej – naczelnego kierownictwa, które posiada odpowiednie informacje o stanie organizacji i jej otoczeniu oraz ma właściwe kompetencje do podejmowania decyzji strategicznych. Trzecią przesłanką podejścia planistycznego było traktowanie budowy strategii jako zdyscyplinowanego i formalnego procesu, co miało swój wyraz w budowaniu wieloelementowych, skomplikowanych schematów procesowych obrazujących formalny proces planowania. Typowym modelem powstałym w ramach tej szkoły jest model SWOT, który stał się punktem wyjścia i podstawą analityczną budowy planów strategicznych. Ostatnią przesłankę stanowiło założenie, iż efektem procesu planowania powinna być gotowa do wdrożenia strategia, a więc dokument, który mówi, co, kto i jak ma zrobić. Oznaczało to w praktyce, że strategia musi zawierać zbiór zhierarchizowanych planów, programów i budżetów, a kontrola powinna odbywać się poprzez systematyczne porównywanie uzyskiwanych efektów z założeniami planistycznymi.

Szkoła ewolucyjna natomiast traktowała strategię jako spójny wzorzec decyzji i działań, kształtujący się ewolucyjnie w trakcie działania firmy (powstający inkrementalnie, tj. stopniowo w logiczny sposób). Jej początki przypadły na lata sześćdziesiąte i siedemdziesiąte dwudziestego wieku, a do głównych przedstawicieli należeli m.in.: E. Wrapp, J.B. Quinn i R.T. Pascale. Typowym dla tej szkoły modelem jest macierz BCG. Podejście ewolucyjne ma charakter opisowy i empiryczny, gdyż opiera się głównie na studiach przypadków. U podstaw szkoły ewolucyjnej tkwi założenie, że organizacje mają immanentną zdolność do uczenia się lub doskonałą ją z czasem. Strategie rozwijają się w organizacji nie tylko w sposób planowy, ale przede wszystkim samorzutnie, szczególnie w trakcie zmian organizacyjnych. Powstające idee i pomysły układają się w strategię firmy wtedy, gdy stworzą pewien wzorzec. Organizacje zaś mają skłonność do budowania trwałych wzorców.

Z kolei szkoła pozycyjna, której największy rozwój przypadł na lata osiemdziesiąte dwudziestego wieku, ma charakter normatywny i dydaktyczny. Jej fundamentalnym założeniem było stwierdzenie, że istotą strategii jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Wykorzystała ona dorobek badań operacyjnych, które stworzyły zbiór technik optymalizacyjnych użytecznych w różnych obszarach działania organizacji. Typowe modele dla tej szkoły to analiza krzywej doświadczenia, model PIMS i analiza pięciu sił M.E. Portera. W podejściu pozycyjnym za punkt wyjścia do budowy i analizy strategii przyjmuje się otoczenie firmy. Struktura otoczenia decyduje bowiem o skuteczności strategii organizacji i o jej sukcesie. Istotą strategii jest walka z konkurencją, zwiększenie udziału w rynku i wzrost zysków. Istnieją przy tym dwie fundamentalne strategie prowadzące do sukcesu firmy: minimalizacja kosztów i zróżnicowanie produktów.

Szkoła zasobów, umiejętności i uczenia się odegrała dużą rolę w naukach o zarządzaniu na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Jej główni przedstawiciele to C.K. Prahalad, G. Hamel, W. Ouchi, T. Peters i R.H. Waterman. Fundamentalną przesłanką tej szkoły było założenie, że aby zrozumieć źródła sukcesu organizacji, trzeba zrozumieć konfigurację jej unikalnych zasobów i umiejętności. Podstawą sukcesu firmy są bowiem jej kluczowe kompetencje. Szkoła zasobowa próbowała przy tym dać odpowiedź na pytanie, co powoduje, że dane zasoby i umiejętności są szczególnie cenne. Inną ważną przesłanką jest stwierdzenie, że między zasobami oraz zamierzeniami firmy powinno istnieć dynamiczne dopasowanie. Firma musi mobilizować i wykorzystywać swoje zasoby sprawniej niż konkurenci, budując ich unikalne konfiguracje na danym rynku<sup>34</sup>.

Nowoczesne planowanie strategiczne (tzw. szkoła przyszłości) jest wypadkową koncepcji wypracowanych przez różne szkoły w przeszłości i obecnie. Czerpie ono idee, techniki i metody z takich nauk jak zarządzanie, ekonomia, psychologia, socjologia czy ekonometria, a także z praktyki biznesu. Podlega ciągłemu rozwojowi, dyskontując osiągnięcia tych nauk oraz odpowiadając na zmieniające się potrzeby różnorodnych przedsiębiorstw i instytucji.

Zdaniem autorki dzisiejsze planowanie strategiczne powinno w pewnym stopniu zasadać się na ideach szkoły planistycznej, traktując budowę strategii jako sformalizowany i nadzorowany przez najwyższą kadrę kierowniczą proces, którego efektem powinno być opracowanie dokumentu, ułatwiającego wdrożenie tej strategii. Oczywiście nie może to być nadmiernie zbiurokratyzowana, skomplikowana i sztywna procedura, gdyż plany działania firmy w dzisiejszym turbulentnym otoczeniu muszą być elastyczne i dawać możliwość adaptacji struktury i zasobów organizacji do szybko zmieniających się warunków zewnętrznych. Bardzo ważną metodę analizy strategicznej wypracowaną przez tę szkołę, którą warto nadal stosować, stanowi analiza SWOT. Jest ona bowiem logiczną i kompleksową metodą umożliwiającą sformułowanie założeń strategii oraz określenie jej charakteru. Natomiast ze szkoły ewolucyjnej warto przejąć założenie o zdolności organizacji do ciągłego uczenia się, co jest jak najbardziej aktualne i istotne w świetle zarządzania wiedzą. Szkoła ta wypracowała ponadto przydatne w praktyce metody portfelowe, które umożliwiają optymalizację portfela działalności i wybór strategii dla poszczególnych jednostek biznesu. Szkoła pozycyjna z kolei dostarcza ważnych metod służących badaniu otoczenia konkurencyjnego, takich jak analiza pięciu sił czy model PIMS, na bazie którego rozwinęła się analiza kluczowych czynników sukcesu. Szkoła ta kładzie nacisk na dążenie przedsiębiorstwa do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej oraz podkreśla ogromną rolę otoczenia w formułowaniu strategii, co jest niezmiernie ważne w warunkach dzisiejszego zmiennego i burzliwego otoczenia. Szkoła

---

<sup>34</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 33-99.



zasobów i umiejętności skupia się zaś na wnętrzu organizacji, budując strategię na zestawie odpowiednio dobranych zasobów i kluczowych kompetencji firmy. Jak wykazują badania Rafała Krupskiego obecnie coraz bardziej wzrasta znaczenie orientacji zasobowej przedsiębiorstw, rozumianej jednak w nowoczesny sposób jako remedium na wzrost turbulencji otoczenia. Odpowiednio bowiem dobrane i alokowane zasoby umożliwiają organizacji wykorzystywanie okazji rynkowych<sup>35</sup>. Co więcej następują przy tym zmiany w hierarchii dominujących zasobów, które można określić jako odchodzenie od zasobów materialnych ku zasobom niematerialnym, czyli wiedzy, kulturze organizacji, zasobom relacyjnym i aktywom niematerialnym<sup>36</sup>. Według autorki współczesne planowanie strategiczne, zwłaszcza w dużych przedsiębiorstwach, może czerpać zarówno ze szkoły pozycyjnej, jak i zasobowej, kierując się zasadą strategicznej kongruencji, zgodnie z którą skuteczna strategia wymaga zgodności między zewnętrznymi szansami i zagrożeniami oraz wewnętrznymi zasobami, umiejętnościami i wartościami, co oznacza, że otoczenie firmy i jej potencjał są uznawane za tak samo ważne dla budowy i wdrożenia strategii.

### 1.1.2. Cechy i zadania planowania strategicznego

Współcześnie planowanie strategiczne stanowi niezwykle istotną funkcję zarządzania strategicznego, będącego – jak zauważa Jan Jeżak – określoną filozofią rozwoju przedsiębiorstwa, polegającą na dynamice i otwartości, których wymaga dynamika otoczenia społeczno-ekonomicznego oraz charakter wynikających stąd wzajemnych interakcji na linii przedsiębiorstwo – otoczenie. W konsekwencji zakłada ono zachowania proaktywne, czyli wyprzedzające ze strony kierownictwa firmy, niż reaktywne, a więc nadążające za zmianami w otoczeniu<sup>37</sup>.

Planowanie na poziomie strategicznym steruje najważniejszymi działaniami organizacji i jest głównym wyznacznikiem jej powodzenia lub niepowodzenia w perspektywie długookresowej; jest centralną osią, wokół której obracają się wszystkie pozostałe główne działania organizacji<sup>38</sup>. Charakteryzuje się ono specyficznymi cechami, ujętymi w tabeli 1.3.

---

<sup>35</sup> Zob. R. Krupski, *Horyzont planowania w identyfikowaniu orientacji strategicznej przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji 5/2011, s. 3-7; R. Krupski, *Kontekst turbulencji otoczenia w badaniach empirycznych nad strategiami przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji 9/2011, s. 3-5; R. Krupski, *Dwie koncepcje strategii organizacji – razem czy osobno?* Przegląd Organizacji 1/2012, s. 3-4.

<sup>36</sup> J. Niemczyk, *Czy już nowy paradygmat, czyli o zmianach pola gry w zarządzaniu strategicznym*, Przegląd Organizacji 6/2011, s. 4.

<sup>37</sup> J. Jeżak, *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990, s. 131.

<sup>38</sup> A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003, s. 57.

Tabela 1.3. Cechy planowania strategicznego

1. Podstawowe zagadnienia	Zajmuje się ono zagadnieniami podstawowymi. Określa na czym polega działalność firmy i kim są jej klienci.
2. Duże znaczenie	Podejmowane w jego zakresie decyzje są z reguły ważniejsze dla przedsiębiorstwa niż decyzje operacyjne.
3. Ramy dla decyzji operacyjnych	Jest dość ogólne, stwarza ramy planowania bardziej szczegółowego oraz stanowi podstawę podejmowania bieżących decyzji.
4. Długoterminowa perspektywa	Wiąże się z dłuższym okresem niż inne rodzaje planowania w przedsiębiorstwie.
5. Nieregularność	Jest ono procesem ciągłym i nieregularnym, w przeciwieństwie do planowania działań operacyjnych.
6. Wysokie ryzyko	Występuje w nim duże ryzyko i niepewność, gdyż problemy strategiczne są zwykle słabo ustrukturyzowane. Ponadto formułowanie strategii zakłada uwzględnienie większej liczby możliwych wariantów niż formułowanie działań wykonawczych.
7. Koncentracja energii i zasobów	Ułatwia koncentrację energii i zasobów przedsiębiorstwa na najważniejszych działaniach.
8. Znaczny zakres informacji	Wymaga dużej ilości informacji spoza przedsiębiorstwa, ze względu na to, że strategie odzwierciedlają relacje organizacji z otoczeniem.
9. Zaangażowanie naczelnego kierownictwa	Jest działalnością najwyższego kierownictwa, gdyż jedynie ono ma dostateczne horyzonty do uwzględnienia wszystkich aspektów działania firmy. Jego zaangażowanie jest ponadto konieczne dla wywołania i podtrzymania zaangażowania na niższych szczeblach zarządzania.
10. Trudność oceny	Jest trudniejsze w ocenie niż planowanie operacyjne, gdyż rezultaty decyzji strategicznych mogą się ujawniać dopiero po dłuższym okresie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2000, s. 116-117; L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, PWE, Warszawa 1998, s. 508-509.

Spośród powyższych cech istotna jest perspektywa długookresowa (długoterminowa, długofalowa, dalekosiężna), często podkreślana w definicjach planowania strategicznego. Jednak w literaturze nie zawsze horyzont czasowy przypisywany tej perspektywie jest taki sam. Ricky W. Griffin, podkreślając, że plany strategiczne koncentrują się na długim okresie, stwierdza, iż takie plany obejmują okres wieloletni, nawet kilku dziesięcioleci, zaś najbardziej rozpowszechnione plany długookresowe dotyczą okresu pięcioletniego lub dłuższego. Natomiast plany taktyczne, koncentrujące się na średnim okresie, obejmują na ogół perspektywę od roku do pięciu lat, zaś plany operacyjne,

koncentrujące się na okresie krótkim, dotyczą jednego roku lub krótszego czasu<sup>39</sup>. Zbliżony pogląd prezentuje Augustyn Wajda<sup>40</sup>. Podobnie uważa Rafał Krupski, według którego planowanie na poziomie zarządzania strategicznego obejmuje długi, ponad pięcioletni okres, planowanie poziomu taktycznego obejmuje 2-5 lat, a planowanie poziomu operacyjnego – roczny i krótszy horyzont czasu<sup>41</sup>. Z kolei Ross A. Webber zwraca uwagę na fakt, że pojęcie długości danego okresu czasu jest względne i przypisanie określonego horyzontu czasowego do planowania długo-, średnio- i krótkoterminowego może się różnić w zależności od przemysłu, w jakim działa przedsiębiorstwo, od wielkości firmy, jej oferty i stosowanych technologii<sup>42</sup>. Jeszcze dalej w tych rozważaniach posuwają się Horst Steinmann i Georg Schreyögg, twierdząc, że lepiej jest odróżniać plany przypisane danym poziomom zarządzania ze względu na ich treść, a nie ze względu na czas<sup>43</sup>. Ponadto, jak zauważa Maria Romanowska, w praktyce zarządzania mocno zaznacza się podejście polegające na skracaniu horyzontu planowania strategicznego<sup>44</sup>. Niektórzy autorzy, jak B. Rafał Kuc czy James A.F. Stoner, R. Edward Freeman i Daniel R. Gilbert, nie wyróżniają poziomu taktycznego, uważając, że organizacjami zarządza się zazwyczaj za pomocą dwóch rodzajów planów: strategicznych i operacyjnych. Plany strategiczne dotyczą wielu lat, nawet dziesięcioleci, plany operacyjne często obejmują jeden rok. Planowanie długookresowe (strategiczne) podkreśla zapewnienie przedsiębiorstwu rozwoju, natomiast w planowaniu krótkookresowym (operacyjnym) szczególną rolę odgrywa sterowanie zyskiem<sup>45</sup>. Oznacza to, jak podkreślają Ewa Górńska i Jerzy Lewandowski, że plany operacyjne są realizacją planów strategicznych<sup>46</sup>. Musi zatem być między nimi zachowana merytoryczna zgodność i ciągłość w czasie. Przy takim podziale plany dwu lub trzyletnie są więc na ogół włączane do poziomu strategicznego. W związku z powyższym autorka uważa, że przy rozróżnianiu poziomów planowania warto uwzględnić poziom taktyczny i – o ile pozwala na to charakter

---

<sup>39</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998, s. 208-209.

<sup>40</sup> A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003, s. 47, 56.

<sup>41</sup> *Zarządzanie strategiczne*, praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 80.

<sup>42</sup> R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996, s. 236-237.

<sup>43</sup> H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 110.

<sup>44</sup> M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 36.

<sup>45</sup> B.R. Kuc, *Kontroling narzędziem wczesnego ostrzegania*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2006, s. 139; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 263, 265.

<sup>46</sup> E. Górńska, J. Lewandowski, *Zarządzanie i organizacja środowiska pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2010, s. 105.

badań – lepiej nie kierować się wyłącznie kryterium czasu, lecz wziąć także pod uwagę zawartość merytoryczną planu, udział najwyższego kierownictwa w jego realizacji, zasięg organizacyjny i związany z nim zestaw działań.

W niniejszej rozprawie, biorąc pod uwagę powyższe tendencje, przyjęto dla potrzeb badań empirycznych następujący horyzont czasowy dla poszczególnych poziomów planowania: do 1 roku – planowanie operacyjne, powyżej 1 roku do 3 lat – taktyczne, 4 i więcej lat – strategiczne.

Kolejne cechy i jednocześnie zalety planowania strategicznego polegają na tym, że<sup>47</sup>:

- jest ono podejściem kompleksowym, polegającym na połączeniu procesu decyzyjnego, odniesionego do zadań kluczowych i problemów neuralgicznych firmy, z analityczno-projekcyjnym wymiarem funkcji planowania;
- szeroki zakres planowania strategicznego obejmuje programowanie strategiczne (strategie podstawowe na poziomie korporacji, strategie dziedzin gospodarowania, strategie funkcjonalne) i opracowanie planów biznesowych;
- konkretyzuje i uściśla cele firmy, przede wszystkim ze względu na specyfikację wyrobów i usług, kalkulację cen, funkcje marketingowe, koszty, jakość, normatywy biegu produkcji, parametry technologiczne itp.;
- kładzie nacisk na kreatywność, innowacyjność i adaptacyjność;
- reprezentuje orientację „na zewnątrz”, określoną zarówno przez spełnianie potrzeb i oczekiwań nabywców (społeczeństwa), jak i przez pozycję przedsiębiorstwa w otoczeniu konkurencyjnym;
- jest czynnikiem integrującym (koordynującym) programy i plany funkcjonalne;
- musi odznaczać się elastycznością i wielowariantowością (tworzeniem alternatyw strategicznych);
- jest procesem wielopoziomowym i wielostopniowym, wymagającym prowadzenia uzgodnień międzypoziomowych (korporacja, przedsiębiorstwo, obszary funkcjonalne) i międzyetapowych (ustalanie celów, formułowanie programów, opracowywanie budżetów);
- służy podejmowaniu decyzji i w związku z tym stanowi instrument sprawowania władzy w organizacji;

---

<sup>47</sup> Zob. A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa – Kraków 2000, s. 219-220; G.S. Yip, *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 1996, s. 234; T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne*, Difin, Warszawa 2001, s. 52-53; R. Kłeczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 48; E. Niedzielski, *Proces planowania w organizacji*, w: *Wstęp do teorii zarządzania*, praca zbiorowa pod red. B. Kożuch, Wydawnictwo Nauka – Edukacja, Warszawa 1999, s. 68; *Marketing usług*, praca zbiorowa pod red. A. Styś, PWE, Warszawa 2003, s. 176-177; T. Wojciechowski, *Marketingowo-logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007, s. 70; P. Tyrała, *Kierowanie, organizowanie, zarządzanie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2001, s. 27; F.R. David, *Strategic Management*, Macmillan Publishing, New York 1993, s. 175.

- porządkuje i racjonalizuje procesy decyzyjne;
- buduje zdolności antycypacji zjawisk oraz zdolności adaptacyjno-prewencyjne przedsiębiorstwa, co w konsekwencji przyczynia się do obniżenia ryzyka w działaniu;
- stanowi narzędzie komunikowania się: upowszechniania w przedsiębiorstwie wizji jego rozwoju oraz zamierzeń strategicznych kierownictwa firmy. Jest instrumentem służącym konkretyzacji tych zamierzeń, przełożeniu na określone ciągi działań. Może być więc czynnikiem ograniczającym niechęć do zmian, a z drugiej strony – narzędziem umożliwiającym ocenę przez kierownictwo stopnia akceptacji jego zamierzeń przez wykonawców planu;
- powinno właściwie ukierunkować działania organizacji, zapewnić partycypację menedżerów różnych szczebli w planowaniu, stanowić czynnik inspirujący kadrę kierowniczą i pracowników, może być źródłem innowacji generowanych w całej organizacji i jednocześnie motywować kadrę do zwiększenia sprawności;
- stanowi narzędzie kontroli układu i struktury działań przedsiębiorstwa oraz instrument kontroli realizacji i wyników działań;
- sporządzony w jego wyniku plan strategiczny jest przejawem poziomu sprawności i aspiracji menedżerów i w tym sensie stanowi instrument oceny kierownictwa przedsiębiorstwa przez poszczególne grupy interesów;
- jest procesem dwukierunkowym: z jednej strony zarząd podejmuje najważniejsze decyzje i przekazuje je niższemu szczeblom zarządzania, z drugiej strony, menedżerowie niższych szczebli mogą zostać zobowiązani do zgłaszania propozycji planów działań dla poszczególnych jednostek biznesu lub funkcji przed, równocześnie lub po sformułowaniu propozycji strategii dla całego przedsiębiorstwa;
- umożliwia aktywne kształtowanie przyszłości własnej firmy zamiast biernego akceptowania status quo;
- redukuje poczucie niepewności pracowników wobec zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym firmy (pojawienie się konkurencji, nowe technologie, nowe produkty, nowy segment rynku);
- minimalizuje sytuacje krytyczne, np. przez przewidywanie luk, jakie mogą powstać w zasobach i zastąpienie ich odpowiednimi substytutami;
- uzależnia możliwości realizowania indywidualnych celów pracowników od zrealizowania wspólnego celu, jakim jest dalszy rozwój firmy;
- skupia uwagę na oszczędnym gospodarowaniu zasobami krytycznymi, harmonizuje działalność organizacji;
- ułatwia pracownikom orientację w celach organizacji, ich hierarchii i powiązaniach;
- umożliwia organizacji przygotowanie się do przetrwania ewentualnych kryzysów;

- daje szanse oceny czynników decydujących o przyszłości rozwoju firmy i oceny ich możliwego dalszego wykorzystania;
- łączy kwestię eksploatacji zasobów, będących w dyspozycji firmy, z kwestią koniecznego rozwoju jej zasobów (plan strategiczny jako plan wieloletni tworzy bowiem szanse wykorzystania jego funkcji w dużym stopniu jako planu inwestycyjnego);
- stanowi ramy dla planowania operacyjnego, które jest płaszczyzną aktualizacji i uszczegóławiania planów strategicznych, pozwalającą na dokonywanie korekt uzasadnionych wynikami z poprzednich okresów i bieżącymi analizami;
- wnosi ład i porządek do praktycznie realizowanych zadań (dobrze zorganizowany proces planowania pozwala równomiernie rozkładać pracę, eliminować pokrywanie się terminów lub spiętrzenie zadań itp.);
- przyczynia się do powstania efektu synergetycznego w realizacji celów i zadań przez zespoły pracowników.

Biorąc pod uwagę powyższe cechy planowania strategicznego, należy zgodzić się z Henrym Mintzbergiem, który podkreśla, iż „planowanie strategiczne nie jest myśleniem strategicznym. To pierwsze jest analizą, a to drugie syntezą”<sup>48</sup>. Planowanie strategiczne zatem, poprzez dostarczenie określonych instrumentów, umożliwia realizację wizji rozwoju organizacji, wynikającej z myślenia strategicznego jej kierownictwa.

Jak podkreśla B. Rafał Kuc, planowanie strategiczne koncentruje się na robieniu właściwych rzeczy, a więc na skuteczności (robieniem tych rzeczy we właściwy sposób, czyli sprawnością, zajmuje się zaś planowanie operacyjne)<sup>49</sup>. Aby to planowanie było skuteczne, a więc prowadziło do realizacji założonych celów i osiągnięcia przez firmę sukcesu na rynku, musi być jednak pozbawione pewnych błędów. Tom Devane przestrzega menedżerów przed popełnianiem przy tworzeniu planu dziesięciu najbardziej powszechnych błędów, które określa mianem „kardynalnych grzechów” planowania strategicznego. Należą do nich<sup>50</sup>:

1. Przeciążenie programu zbyt wieloma celami i zadaniami. Plan musi być ambitny, ale i realny, w przeciwnym razie powoduje frustrację mających wykonywać go pracowników.
2. Nadmierne koncentrowanie się na rozwiązywaniu istniejących problemów zamiast na przewidywaniu przyszłych zmian w otoczeniu i firmie. Wiele sesji planistycznych przeradza się w tworzenie listy obecnych problemów, podczas gdy punktem wyjścia powinna być pożądana przyszłość organizacji.

<sup>48</sup> H. Mintzberg, *The Fall and Rise of Strategic Planning*, Harvard Business Review January-February 1994, s. 107.

<sup>49</sup> B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2000, s. 117.

<sup>50</sup> Zob. T. Devane, *Ten Cardinal Sins of Strategic Planning*, Executive Excellence October 2000, s. 15-16.

3. Koncentrowanie się wyłącznie na szansach i zagrożeniach w przemyśle (sektorze), w którym działa firma. Planowanie przyszłości organizacji musi mieć szerszy kontekst, obejmujący trendy w całej gospodarce.
4. Włączanie w proces planowania zbyt małej liczby pracowników, pomijanie zatrudnionych w niektórych działach. Może to spowodować pominięcie istotnych kwestii z określonych obszarów strategicznych działalności firmy.
5. Założenie tylko jednej wersji przyszłości i sporządzenie ściśle związanego z nią planu. Działając w bardzo zmiennym globalnym otoczeniu, należy budować różne scenariusze jego rozwoju. Plan powinien być elastyczny i umożliwiać adaptację do zachodzących zmian.
6. Nieprzykładanie wagi do pozyskania kluczowych informacji, zanim są one pilnie potrzebne. Powoduje to odkładanie w czasie istotnych decyzji.
7. Niepoświęcanie wystarczającego czasu na rozpowszechnienie w firmie założeń strategii. Nie tylko kadra kierownicza, ale także pozostali pracownicy powinni znać cele firmy, aby plany strategiczne mogły zostać skutecznie przełożone na codzienne działania.
8. Niewłaściwy dobór zespołu zajmującego się planowaniem, co może mieć negatywny wpływ na efektywność tego planowania. Pracownicy biorący udział w tym procesie powinni być mocno w niego zaangażowani oraz posiadać dużą wiedzę i odpowiednie kwalifikacje.
9. niesprawdzanie planu pod względem jego spójności, dotyczącej różnych obszarów funkcjonalnych i poszczególnych jednostek firmy.
10. Unikanie zwoływania sesji planistycznych częściej niż raz do roku. W turbulentnym otoczeniu potrzebne jest ciągłe śledzenie stopnia realizacji opracowanych planów oraz w razie potrzeby dokonywanie ich modyfikacji.

Z kolei Richard Lynch grupuje przyczyny niepowodzeń w cztery obszary, którymi są<sup>51</sup>:

1. Słabe ukierunkowanie działań ze strony naczelnego kierownictwa (np. zastąpienie strategicznego myślenia sztywnymi formułami i procedurami, zasoby nieadekwatne do potrzeb wynikających z planów).
2. Za małą elastyczność (np. przywiązywanie zbyt dużej wagi do rocznych budżetów, niepozyskiwanie nowych zasobów).
3. Problemy w realizacji polityki firmy (np. obawy menedżerów przed utratą władzy na skutek wprowadzenia nowych procedur, dbanie o własne interesy i opóźnianie decyzji przez kierowników).
4. Nieodpowiednia kultura organizacyjna (np. niechęć do podejmowania ryzyka, nastawienie na okres operacyjny w planowaniu i działaniu).

---

<sup>51</sup> Zob. R. Lynch, *Corporate strategy*, Prentice Hall, Harlow 2000, s. 782.

Nieco inne błędy, traktowane jako „pułapki” planowania strategicznego, wymienia Tom Lambert. Jego zdaniem istnieje kilka okoliczności, które mogą doprowadzić do niepowodzenia planowania w przedsiębiorstwie, a mianowicie<sup>52</sup>:

1. Proces podejmowania decyzji jest zdominowany przez dyrektora generalnego.
2. Kultura firmy, obowiązujący w niej styl przywództwa, jej wyroby czy usługi są postrzegane jako niepodatne na zmianę.
3. Zmiany wprowadza się z zamiłowaniem do nowinek, a nie w związku z nową wizją lub w odpowiedzi na działanie nowych, wewnętrznych lub zewnętrznych sił.
4. Organizacja nie znajduje czasu na pełne rozwinięcie strategii albo na opracowanie kompletnego pisemnego planu.
5. Realizacja planu jest zniekształcana przez ukryte motywy i politykierstwo.
6. Ludzie realizujący plan nie dążą szczerze do tego, by pozwalał on osiągać firmie wyniki istotnie lepsze niż dawniej.
7. O planie nie są informowani prostym i konkretnym językiem wszyscy, których wysiłek i zaangażowanie są konieczne dla szybkiego wprowadzenia go w życie.

Z kolei James A.F. Stoner i Charles Wankel upatrują w planowaniu strategicznym pewnych niebezpieczeństw związanych z<sup>53</sup>:

- zbiurokratyzowaniem planów;
- utratą styczności z wyrobami i klientami firmy;
- ponoszeniem znacznych nakładów na konsultantów, wyszukane modele i programy planowania;
- uzurpowaniem przez zespoły planistów inicjatywy i władzy menedżerów;
- ograniczaniem jednostki gospodarczej do decyzji najbardziej racjonalnych i pozbawionych ryzyka;
- rozwijaniem przez menedżerów tylko tych strategii i zadań, które wytrzymują próbę szczegółowej analizy, unikaniem abstrakcyjnych okazji, charakteryzujących się dużą niepewnością oraz trudnych do analizowania i rozwijania.

Wystąpienie powyższych wad planowania może prowadzić do ponoszenia niepotrzebnych kosztów, wykonywania przez pracowników nieefektywnych czynności, utraty różnorodnych możliwości działania oraz spowolnienia procesu podejmowania decyzji, zarówno w całej firmie, jak i w poszczególnych jednostkach lub obszarach funkcjonalnych.

Zdaniem autorki, powyższe listy błędów i pułapek uświadamiają, iż planowanie strategiczne nie jest procesem łatwym, lecz złożonym, wymagającym

---

<sup>52</sup> T. Lambert, *Problemy zarządzania*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 71.

<sup>53</sup> A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2000, s. 50.



znacznej wiedzy i umiejętności menedżerskich. Jakość tego procesu niewątpliwie zależy od kwalifikacji kierownictwa i pracowników przedsiębiorstwa, ale także od struktury i kultury strategicznej organizacji, rodzaju strategii realizowanych w przeszłości i obecnie, wielkości firmy, wpływu wewnętrznych i zewnętrznych grup interesu (stakeholders – konkurentów, dostawców, odbiorców, banków, związków zawodowych, firm konsultingowych itp.) oraz sytuacji w otoczeniu i zachodzących w nim zmian. Szczególnie zmiany przebiegające na zewnątrz organizacji powodują, że planowanie strategiczne zmienia swój charakter. Powoli staje się ono – jak to ujmują Gary Hamel i C.K. Prahalad – budowaniem „architektury strategicznej” przedsiębiorstwa. Tabela 1.4 przedstawia podstawowe różnice między tradycyjnym podejściem do planowania strategicznego a nowoczesnym tworzeniem wspomnianej „architektury”.

Tabela 1.4. Porównanie tradycyjnego planowania strategicznego i budowania architektury strategicznej

Cechy	Planowanie strategiczne	Budowanie architektury strategicznej
Cel planowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przyrostowe zwiększanie udziału w rynku i poprawa pozycji rynkowej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Określenie nowych zasad działania w branży i tworzenie nowej przestrzeni konkurencyjnej</li> </ul>
Proces planowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oparty na stałych formułach i rytuałach</li> <li>• Obecna branża i struktura rynkowa jako linia bazowa</li> <li>• Analiza struktury branży (analiza segmentów, analiza łańcucha wartości, analiza struktury kosztów, analiza konkurencji itd.)</li> <li>• Testowanie dopasowania między zasobami i planami</li> <li>• Budżetowanie kapitałowe i podział zasobów między konkurencyjne projekty</li> <li>• Poszczególne jednostki organizacyjne jako jednostka analizy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poszukiwawczy i otwarty</li> <li>• Zrozumienie przełomowych wydarzeń w branży i cech konkurencyjności jako linia bazowa</li> <li>• Poszukiwanie nowych atrybutów funkcjonalnych lub nowych sposobów dostarczenia tradycyjnych atrybutów funkcjonalności</li> <li>• Poszerzanie horyzontu możliwości</li> <li>• Testowanie wagi nowych możliwości i dogodności w czasie ich pojawienia się</li> <li>• Opracowanie planów zdobywania cech konkurencyjności i migracji</li> <li>• Opracowanie planów zagospodarowania możliwości</li> <li>• Przedsiębiorstwo jako jednostka analizy</li> </ul>

Planowanie zasobów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kierownictwo jednostek organizacyjnych</li> <li>• Nieliczni eksperci</li> <li>• Motorem napędowym pracownicy sztabowi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wielu menedżerów</li> <li>• Kolektywna mądrość firmy</li> <li>• Motorem napędowym pracownicy liniowi i sztabowi</li> </ul>
--------------------	---	---

Źródło: G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 235.

W praktyce w działalności przedsiębiorstw występują komponenty obu tych podejść. Nowe elementy najczęściej są wprowadzane w dużych firmach, mających bogate doświadczenia w zarządzaniu strategicznym.

Różnice między tradycyjnym „wczorajszym” a nowoczesnym „dzisiejszym” planowaniem strategicznym dostrzega także Alan M. Zuckerman. Wymienia on siedem takich różnic<sup>54</sup>:

1. Przewidywanie przyszłości. W dawnym procesie planowania strategicznego tworzyło się jedną wizję przyszłości i budowało strategię z perspektywy tej wizji. Obecnie buduje się pewną liczbę scenariuszy przyszłości, tworząc elastyczny plan, umożliwiający dostosowanie się organizacji do elementów tych scenariuszy.
2. Metody prognozowania. Kiedyś wystarczyło stosowanie liniowej ekstrapolacji trendów, współczesne planowanie strategiczne posługuje się także innymi, bardziej skomplikowanymi metodami, jak np. scenariusze symulacyjne.
3. Analiza konkurencji. W dawnym planowaniu analiza konkurencji miała ograniczony zakres, gdyż przedsiębiorstwa działały w relatywnie statycznym otoczeniu. Analizowano wtedy przede wszystkim przeszłość oraz obecną sytuację. Nowoczesne planowanie skupia się na analizie obecnych i przyszłych stanów niezwykle dynamicznego otoczenia, obejmującej ogromną liczbę różnorodnych czynników i podmiotów.
4. Otoczenie konkurencyjne. W przeszłości konkurencja nie była tak silna, dzisiaj stopień rywalizacji w wielu sektorach jest bardzo wysoki. Wymaga to ciągłego monitorowania zachowań konkurentów oraz innych podmiotów z najbliższego otoczenia firmy.
5. Podstawa strategii. Kiedyś podstawą planowania strategicznego i wprowadzania innowacji były głównie potrzeby przedsiębiorstwa, obecnie na kształt strategii ma wpływ przede wszystkim rynek i jego potrzeby.
6. Proces planowania. Porównując dawne i obecne planowanie strategiczne widać, iż skraca się czas, na jaki przedsiębiorstwa planują swoją działalność.

<sup>54</sup> A.M. Zuckerman, *Is Strategic Planning Relevant Anymore?* Trustee April 2000, s. 26-27; zob. też R.W. Reagan, *Strategic Planning Creates Opportunities*, National Underwriter 5.02.2001, s. 17.

7. Częstotliwość sporządzania planów. W przeszłości planowanie strategiczne było postrzegane jako działalność okresowa, dzisiaj jest ono procesem ciągłym. Po sporządzeniu planu ciągle monitoruje się organizację i jej otoczenie, w razie potrzeby dokonując niezbędnych korekt.

Według autorki różnice te pokazują, że planowanie strategiczne ewoluuje wraz z rozwojem teorii i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem. Jednak jego idea pozostaje ta sama – ma ono na celu wytyczenie realnych i jednocześnie ambitnych celów firmy, na podstawie rzetelnej analizy otoczenia i wnętrza organizacji, oraz opracowanie skutecznej, prowadzącej do sukcesu rynkowego strategii wraz z określeniem sposobów jej realizacji.

## 1.2. Modele planowania strategicznego

W literaturze można spotkać się z różnymi podejściami do procesu planowania strategicznego. Wielu autorów wyróżnia odmienne etapy tego planowania, a także podaje różną ich liczbę. Zdaniem autorki, można jednak zaobserwować dwa generalne ujęcia tego problemu: węższe (kończące proces planowania na opracowaniu planów; bliższe potocznemu, intuicyjnemu rozumieniu pojęcia planowania) oraz szersze (włączające w ten proces jako kolejne fazy także implementację strategii i kontrolę jej wdrożenia)<sup>55</sup>. Podejściom tym odpowiadają różne teoretyczne modele planowania strategicznego<sup>56</sup>.

Przykładem węższego podejścia do procesu planowania strategicznego jest ujęcie prezentowane przez H.G. Hicksa i C.R. Gulletta, R. Lyncha, R.M. Granta, J.L. Thompsona, W.F. Gluecka i L.R. Jaucha, G. Dessa i A. Millera oraz M. Romanowską.

Herbert G. Hicks i C. Ray Gullett wyróżniają następujące etapy tego planowania<sup>57</sup>:

1. Ustalenie celów.
2. Ustalenie podstawowych przesłanek zewnętrznych i wewnętrznych.
3. Identyfikacja alternatywnych strategicznych.
4. Oszacowanie i porównanie alternatyw strategicznych.

---

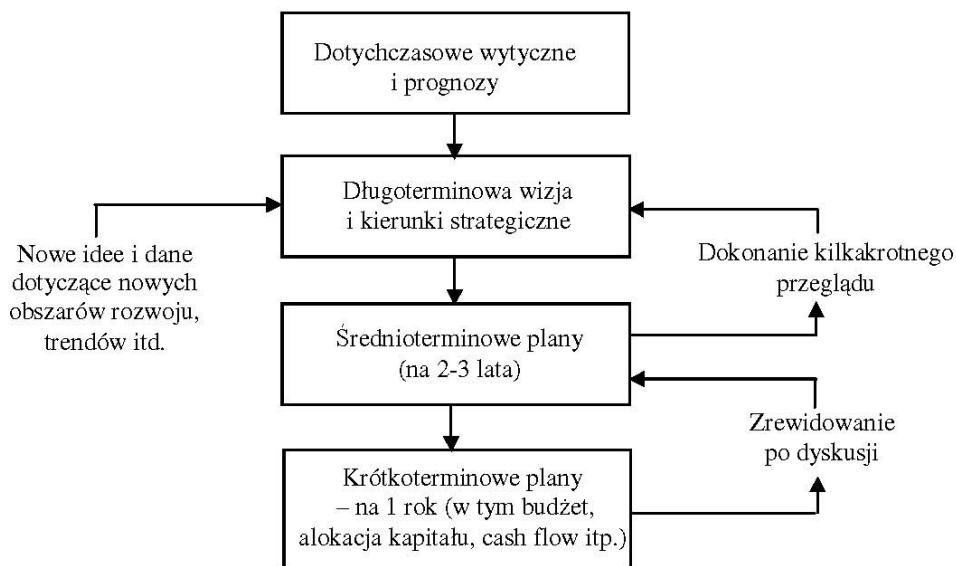
<sup>55</sup> Zob. też: I. Penc-Pietrzak, *Strategie biznesu i marketingu*, WPSB, Kraków 2000, s. 28-34.

<sup>56</sup> Model teoretyczny to określenie modelu nominalnego (czyli układu założeń przyjmowanych w danej nauce w celu ułatwienia lub umożliwienia rozwiązania danego problemu badawczego) zbudowanego jako hipotetyczna konstrukcja myślowa, będąca uproszczonym obrazem badanego fragmentu rzeczywistości, w którym eliminuje się myślowo cechy, relacje lub inne elementy nieistotne dla danego celu (*Nowa encyklopedia powszechna PWN*, tom 4, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 258).

<sup>57</sup> H.G. Hicks, C.R. Gullett, *Management*, McGraw-Hill, New York 1981, s. 277.

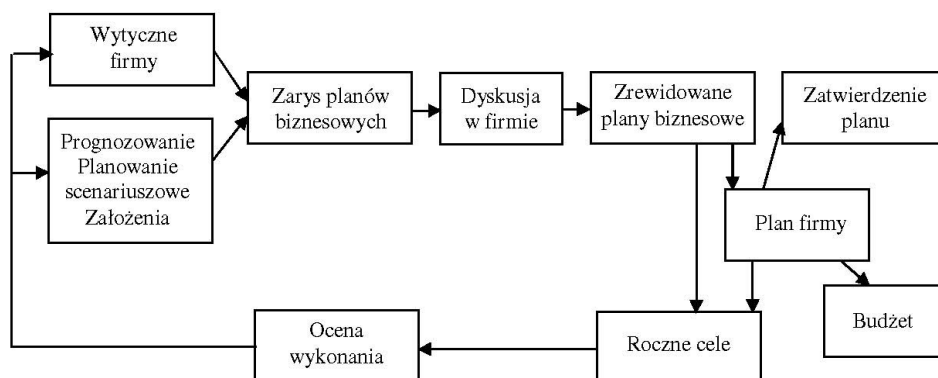
5. Wybór najlepszej strategii.
6. Sformułowanie planów wynikających ze strategii.

Model o podobnym zakresie proponuje Richard Lynch. Prezentuje go rysunek 1.1.



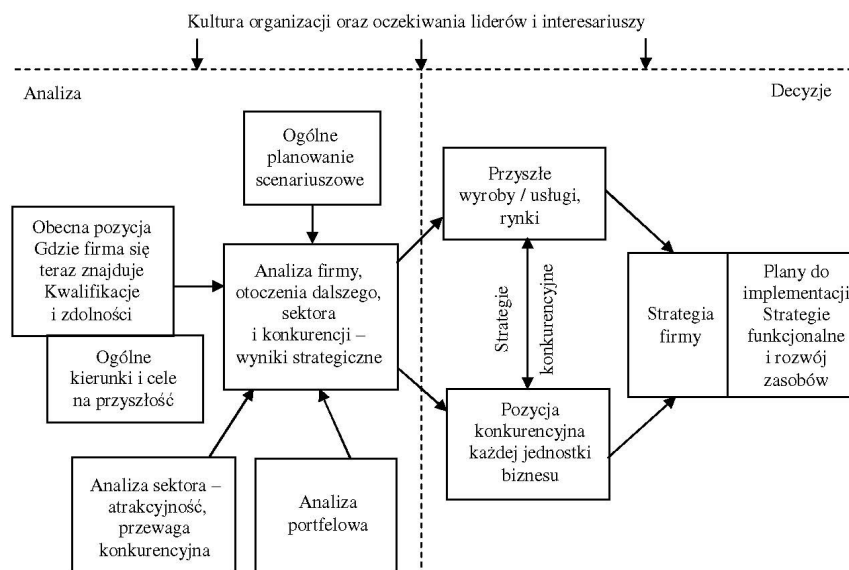
Rysunek 1.1. Podstawowy proces planowania strategicznego według R. Lyncha  
 Źródło: R. Lynch, *Corporate strategy*, Prentice Hall, Harlow 2000, s. 781.

Z kolei Robert M. Grant przedstawia nieco inny model planowania strategicznego, który zawiera rysunek 1.2.



Rysunek 1.2. Ogólne planowanie strategiczne według R. Granta  
 Źródło: R.M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, 2005, s. 213.

Natomiast John L. Thompson opowiada się za modelem, który przedstawia rysunek 1.3.



Rysunek 1.3. Ogólne planowanie strategiczne według J. Thompsona

Źródło: J.L. Thompson, *Strategic Management*, Chapman & Hall, London 1993, s. 465.

Bardziej szczegółowe fazy planowania strategicznego rozróżniają William F. Glueck i Lawrence R. Jauch. Zdaniem tych autorów powinno ono obejmować<sup>58</sup>:

1. Ustalenie celów.
2. Określenie obecnych i potencjalnych szans i zagrożeń w otoczeniu.
3. Określenie przewagi konkurencyjnej, przy uwzględnieniu silnych i słabych stron przedsiębiorstwa (w tym wielkości posiadanych zasobów).
4. Rozważenie alternatyw strategicznych.
5. Wybór jednej lub kilku strategii, które są najbardziej odpowiednie dla osiągnięcia celów.
6. Dopasowanie struktury organizacyjnej do wybranej strategii.
7. Rozwijanie krótko- i średniookresowych polityk, planów i programów oraz przydzielenie zasobów potrzebnych do realizacji wybranej strategii.
8. Oszacowanie strategii pod kątem osiągnięcia wytyczonych celów.

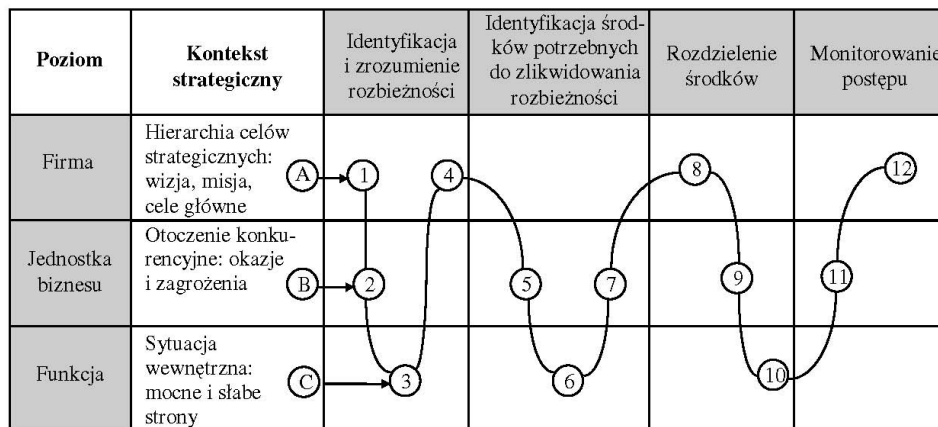
Kolejny model został opracowany przez Gregory'ego Dessa i Alexa Millera. Według tych autorów proces planowania strategicznego składa się z czterech podstawowych etapów (rysunek 1.4)<sup>59</sup>:

<sup>58</sup> J.L. Thompson, *Strategic Management*, Chapman & Hall, London 1993, s. 464.

<sup>59</sup> G.G. Dess, A. Miller, *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1993, s. 18.

1. Identyfikacja i zrozumienie przyczyn rozbieżności między ustalonymi uprzednio celami a późniejszym ich wykonaniem.
2. Identyfikacja środków potrzebnych do zlikwidowania różnic między bieżącym wykonaniem a przyszłymi celami.
3. Rozdzielenie środków.
4. Monitorowanie wykorzystania środków dla osiągnięcia celów.

Fazy procesu

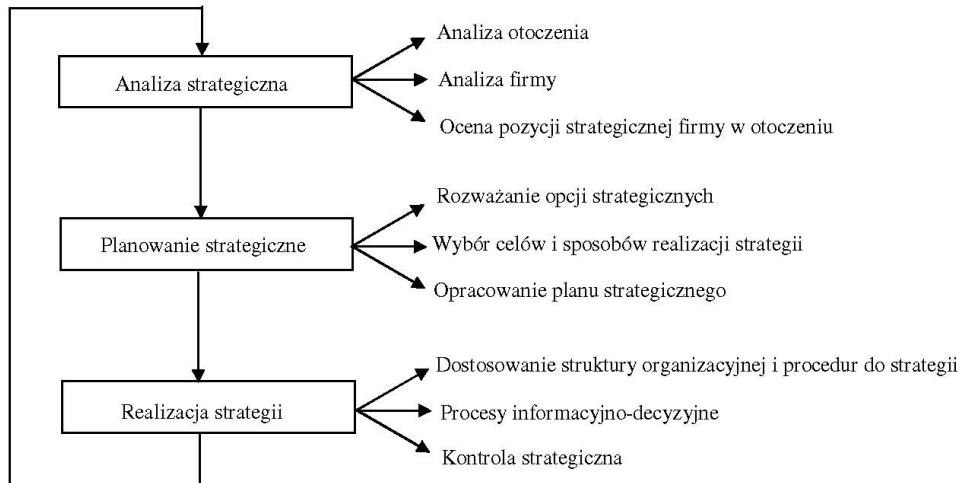


1. Oszacowanie wykonania w świetle celów oraz identyfikacja rozbieżności.
2. Ustalenie związku zaistniałych rozbieżności z warunkami w otoczeniu firmy.
3. Ustalenie związku zaistniałych rozbieżności z możliwościami organizacji.
4. Identyfikacja przyszłych celów.
5. Sformułowanie planu działań prowadzących do osiągnięcia celów.
6. Identyfikacja środków potrzebnych każdej funkcji (np. marketingowi, produkcji, finansom itd.) do wcielenia planu w życie.
7. Ustalenie potrzeb jednostek biznesu, wynikających z potrzeb zgłaszanych przez poszczególne funkcje.
8. Przydzielenie środków jednostkom biznesu.
9. Rozdzielenie tych środków poszczególnym funkcjom.
10. Rozwinięcie środków w obrębie funkcji.
11. Monitorowanie wykorzystania środków w obrębie funkcji.
12. Monitorowanie wykorzystania środków przez jednostki biznesu.

Rysunek 1.4. Formalny proces planowania strategicznego według G. Dessa i A. Millera  
 Źródło: G. Dess, A. Miller, *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1993, s. 19.

Ciekawe ujęcie planowania strategicznego, zawężające jego zakres, przedstawia Maria Romanowska, która wyróżnia trzy fazy zarządzania strategicznego:

analizę strategiczną, planowanie strategiczne i realizację strategii<sup>60</sup>. Przy takim podejściu planowanie to nie zawiera w sobie analizy otoczenia i potencjału organizacji, lecz następuje dopiero po ocenie pozycji strategicznej firmy w otoczeniu. W jego skład wchodzi rozważanie opcji strategicznych, wybór celów i sposobów realizacji strategii oraz opracowanie planu strategicznego (rysunek 1.5).



Rysunek 1.5. Etapy zarządzania strategicznego

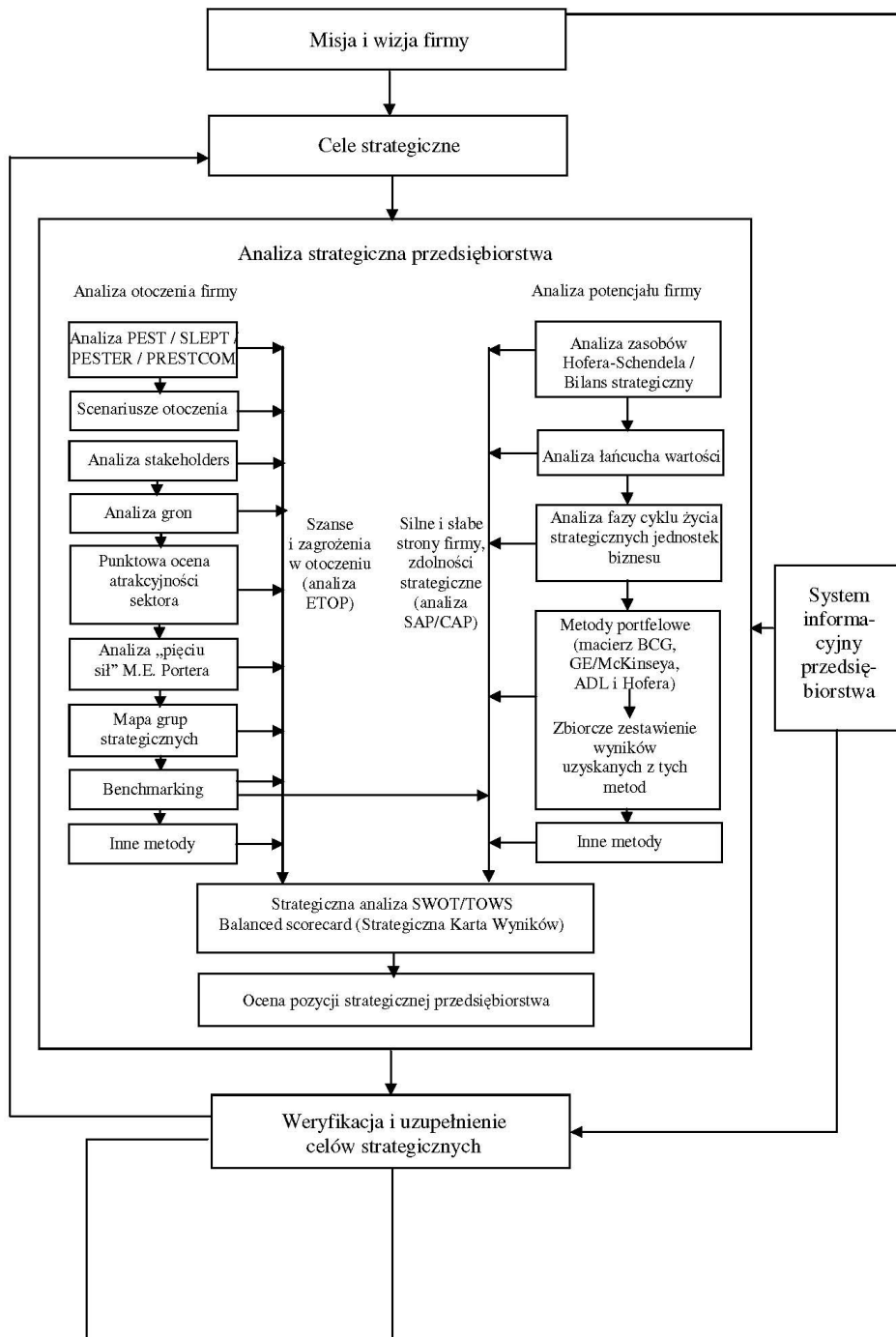
Źródło: M. Romanowska, *Zarządzanie strategiczne firmą*, Wydawnictwo CIM, Warszawa 1995, s. 4.

Autorka rozprawy opowiada się jednak za włączeniem analizy strategicznej do procesu planowania strategicznego i traktowaniem jej jako bardzo ważnego etapu tego planowania. W przedstawionych procedurach i modelach analiza otoczenia i analiza zasobów firmy oraz zestawienie wyników tych analiz (najczęściej w postaci analizy SWOT, która umożliwia ocenę pozycji firmy w otoczeniu) potraktowane są bardzo ogólnie (w ujęciu H.G. Hicksa i C.R. Gulletta, W.F. Gluecka i L.R. Jaucha oraz w modelu G. Dessa i A. Millera) lub fragmentarycznie (w modelu R.M. Granta oraz J.L. Thompsona) bądź wręcz ich brakuje (w modelu R. Lyncha). W modelu M. Romanowskiej są one silnie podkreślone, lecz nie wchodzi w skład planowania strategicznego.

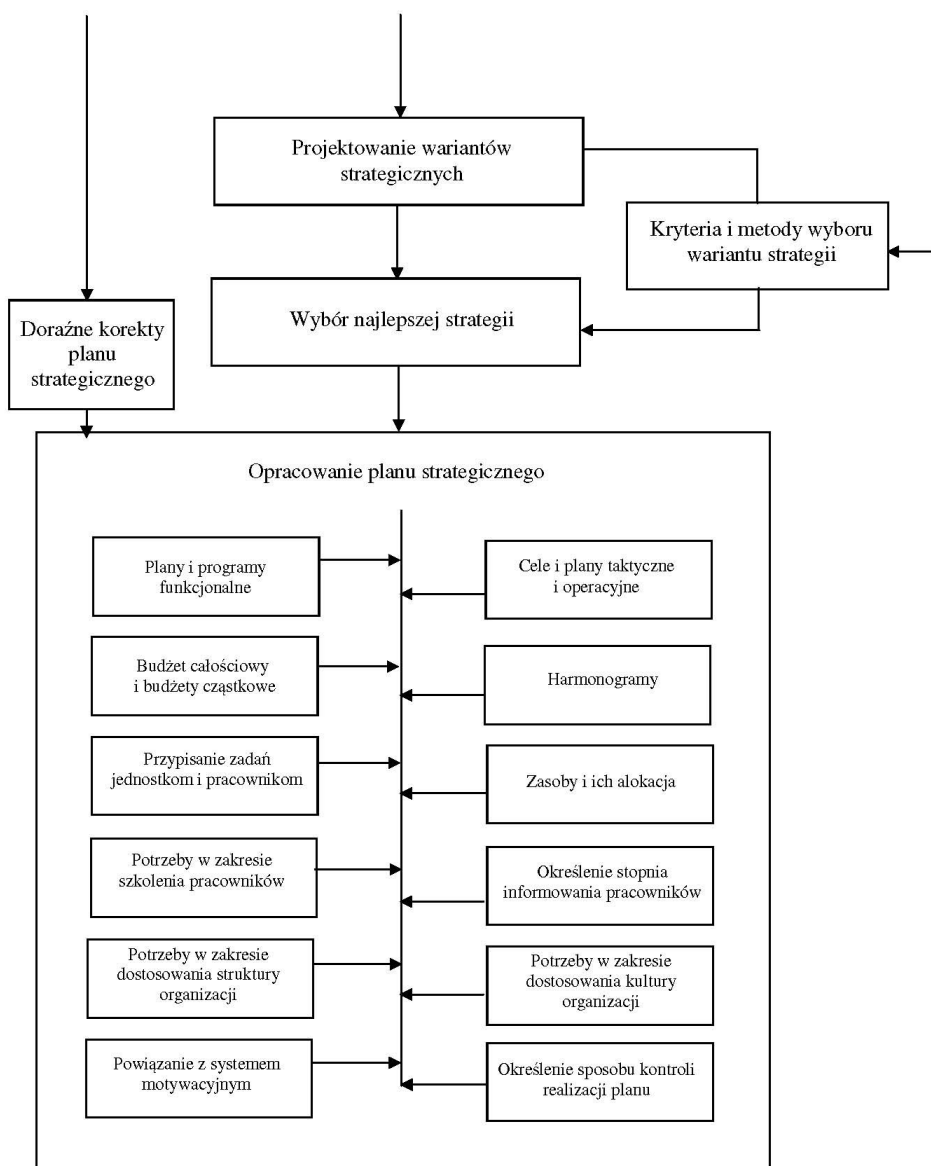
Dlatego też autorka proponuje model (odpowiadający węższemu ujęciu planowania strategicznego), który obejmuje i mocno eksponuje analizę strategiczną oraz wykorzystywane w jej ramach metody. Model ten wykorzystano w części badawczej rozprawy. Przedstawia go rysunek 1.6.

<sup>60</sup> M. Romanowska, *Zarządzanie strategiczne firmą*, Wydawnictwo CIM, Warszawa 1995, s. 4.

# PLANOWANIE STRATEGICZNE







Rysunek 1.6. Proces planowania strategicznego w węższym ujęciu  
 Źródło: Opracowanie własne.

Model ten zawiera następujące główne etapy:

1. Ustalenie lub zweryfikowanie misji i wizji firmy.
2. Określenie celów strategicznych.

3. Analiza otoczenia firmy.
4. Analiza potencjału przedsiębiorstwa.
5. Zestawienie wyników analizy otoczenia i potencjału firmy.
6. Weryfikacja i uzupełnienie celów strategicznych.
7. Projektowanie wariantów strategicznych.
8. Wybór najlepszej strategii.
9. Opracowanie planu strategicznego.

Punktem wyjścia w planowaniu strategicznym jest opracowanie misji i wizji organizacji, a jeżeli one już istnieją, to ich zweryfikowanie i ewentualna modyfikacja. Później należy określić cele strategiczne, jakie przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć, przy czym cele te muszą być zgodne z misją i wizją oraz przyczyniać się do ich realizacji.

Kolejny etap to analiza strategiczna zawierająca zarówno metody badania otoczenia dalszego i bliższego, jak i metody badania zasobów przedsiębiorstwa. Metody te zostały opisane w dalszej części rozprawy. Na schemacie pomiędzy metodami z zakresu analizy otoczenia oraz pomiędzy metodami dotyczącymi analizy potencjału firmy zostały umieszczone dodatkowe strzałki, które sugerują kolejność zastosowania poszczególnych metod, tak aby wyniki uzyskane z danej metody można było wykorzystać w kolejnych. Na podstawie wyników uzyskanych z różnych metod analizy otoczenia można określić zewnętrzne szanse i zagrożenia, zaś na bazie wyników otrzymanych z metod badania potencjału organizacji można wskazać jej silne i słabe strony. Zestawienie ze sobą tych czynników za pomocą metody zintegrowanej, takiej jak np. analiza SWOT, umożliwia określenie pozycji strategicznej firmy w otoczeniu. Na tej podstawie można dokonać weryfikacji i uzupełnienia celów strategicznych.

Istotnym elementem modelu, wspierającym proces analizy strategicznej jest system informacyjny przedsiębiorstwa, który powinien dostarczać na czas potrzebnych danych i informacji (a nawet przekazywać je z pewnym wyprzedzeniem, gdy jest on powiązany z systemem wczesnego ostrzegania)<sup>61</sup>.

W następnym etapie należy zaprojektować kilka wariantów strategicznych i na podstawie przyjętego zestawu kryteriów wybrać wariant najlepszy. Kryteriami tymi mogą być m.in. wykorzystanie zasobów firmy, zdolność do tworzenia wartości dodanej, wykorzystanie szans w otoczeniu, horyzont czasowy, rezultaty rozpatrywane w relacji do nakładów, poziom i rodzaj ryzyka, spójność danego wariantu, realność (wykonalność) strategii, zgodność z interesami różnorodnych stakeholders, a także wizerunek rynkowy przedsiębiorstwa i kwestie etyczne związane z realizacją danej strategii.

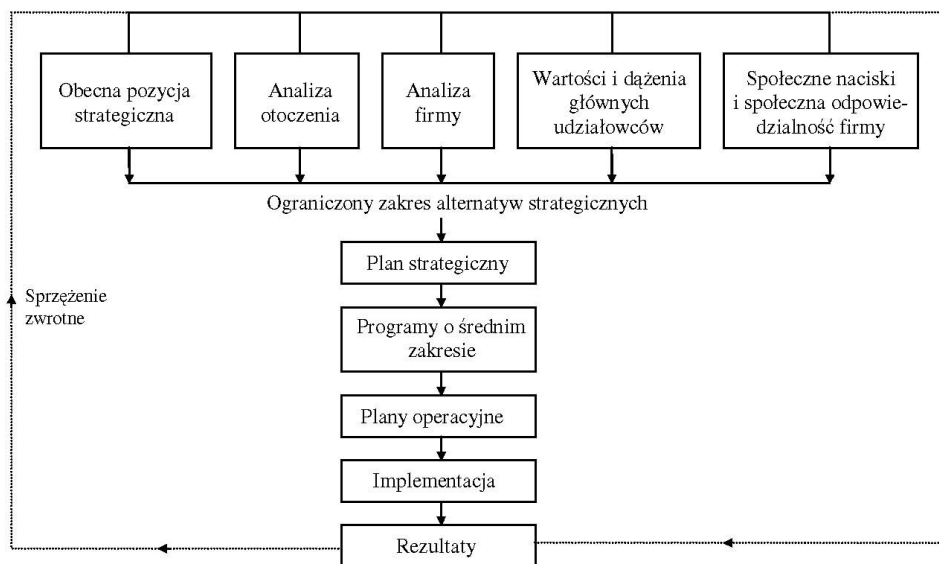
---

<sup>61</sup> Więcej na ten temat m.in. w: I. Penc-Pietrzak, *Wczesne ostrzeganie w firmie*, *Manager* 3/1998, s. 71-73; I. Penc-Pietrzak, *Budowa systemu informacji marketingowej*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 10/1999, s. 19-21.

Po wybraniu najlepszego wariantu następuje opracowanie planu strategicznego dla całej firmy i wyodrębnienie z niego planów dla poszczególnych obszarów funkcjonalnych i jednostek organizacyjnych, które następnie są przekładane na plany taktyczne i operacyjne. Z opracowaniem planu strategicznego wiążą się ponadto takie kwestie jak: przypisanie zadań poszczególnym jednostkom i pracownikom oraz powiązanie realizacji tych zadań z systemem motywacyjnym, ustalenie harmonogramów i budżetów, alokacja zasobów, określenie potrzeb w zakresie szkoleń i informowania pracowników, ustalenie niezbędnych zmian w strukturze i kulturze organizacji oraz określenie sposobu kontroli wykonania planu.

Jak już wspomniano w literaturze można spotkać się także z szerszym ujęciem procesu planowania strategicznego. Przykładami takiego podejścia są modele H.G. Hicksa i C.R. Gulletta, H. Koontza i H. Wehricha oraz procedura J.A.F. Stonera i Ch. Wankela.

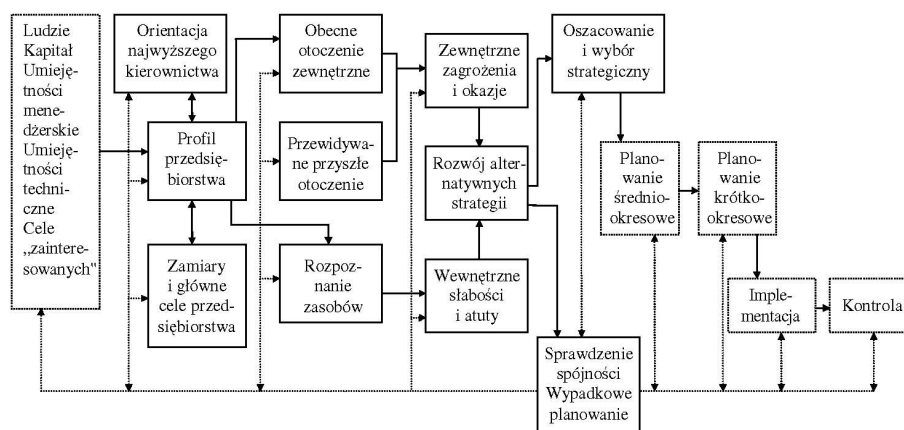
Herbert G. Hicks i C. Ray Gullett opracowali również schemat, który w stosunku do poprzedniego modelu tych autorów, obejmuje dodatkowo implementację strategii i uzyskane z niej rezultaty. Pokazuje go rysunek 1.7.



Rysunek 1.7. Rozszerzony proces planowania strategicznego według H.G. Hicksa i C.R. Gulletta

Źródło: H.G. Hicks, C.R. Gullett, *Management*, McGraw-Hill, New York 1981, s. 278.

W podobny sposób proces planowania strategicznego przedstawiają Harold Koontz i Heinz Wehrich, uwzględniając jednak przy tym więcej czynników. Koncepcję tę prezentuje rysunek 1.8.



Rysunek 1.8. Proces planowania strategicznego według H. Koontza i H. Weihricha  
 Źródło: H. Koontz, H. Weihrich, *Essentials of Management*, McGraw-Hill, New York 1990, s. 90.

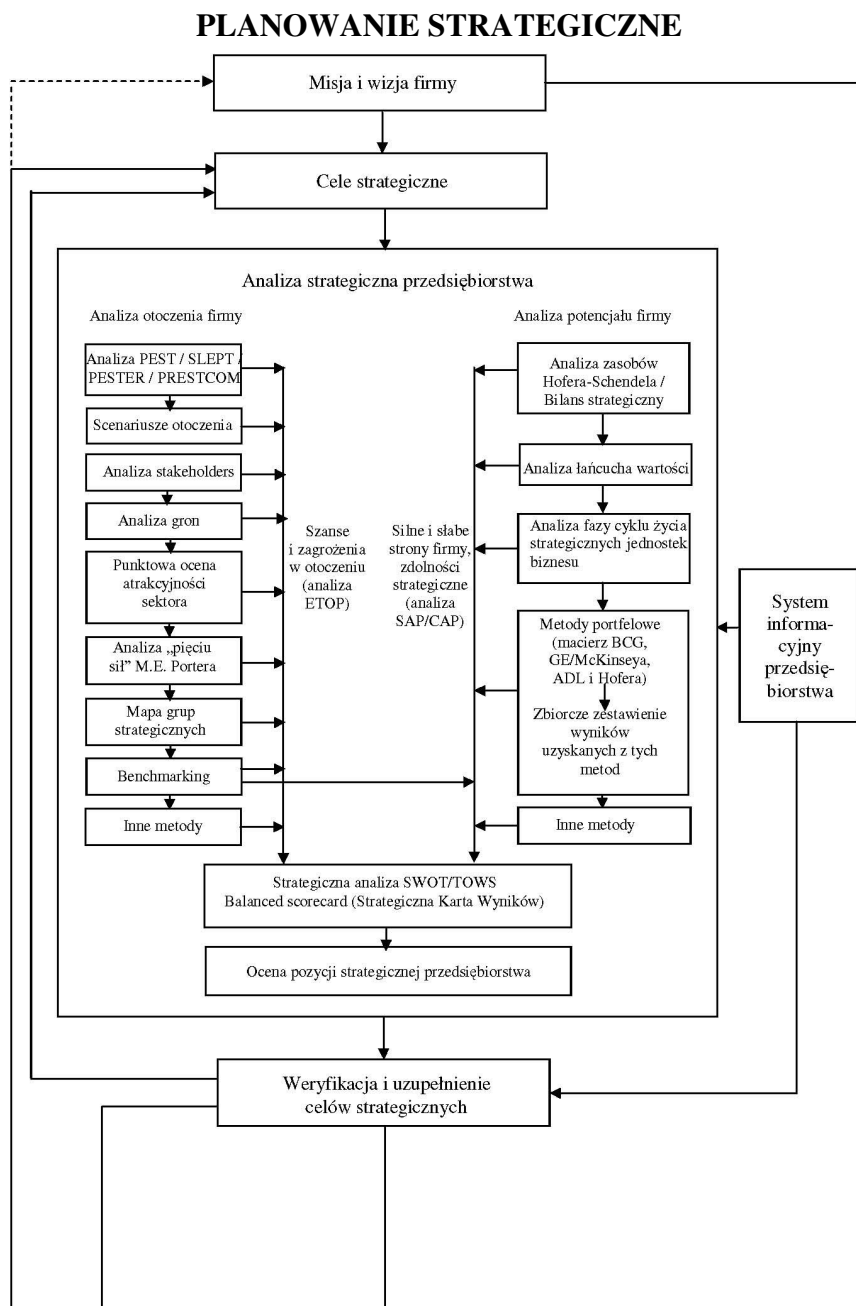
Za szerokim ujmowaniem planowania strategicznego opowiadają się również James A.F. Stoner i Charles Wankel. Wyróżniają oni dziewięć następujących etapów tego procesu:

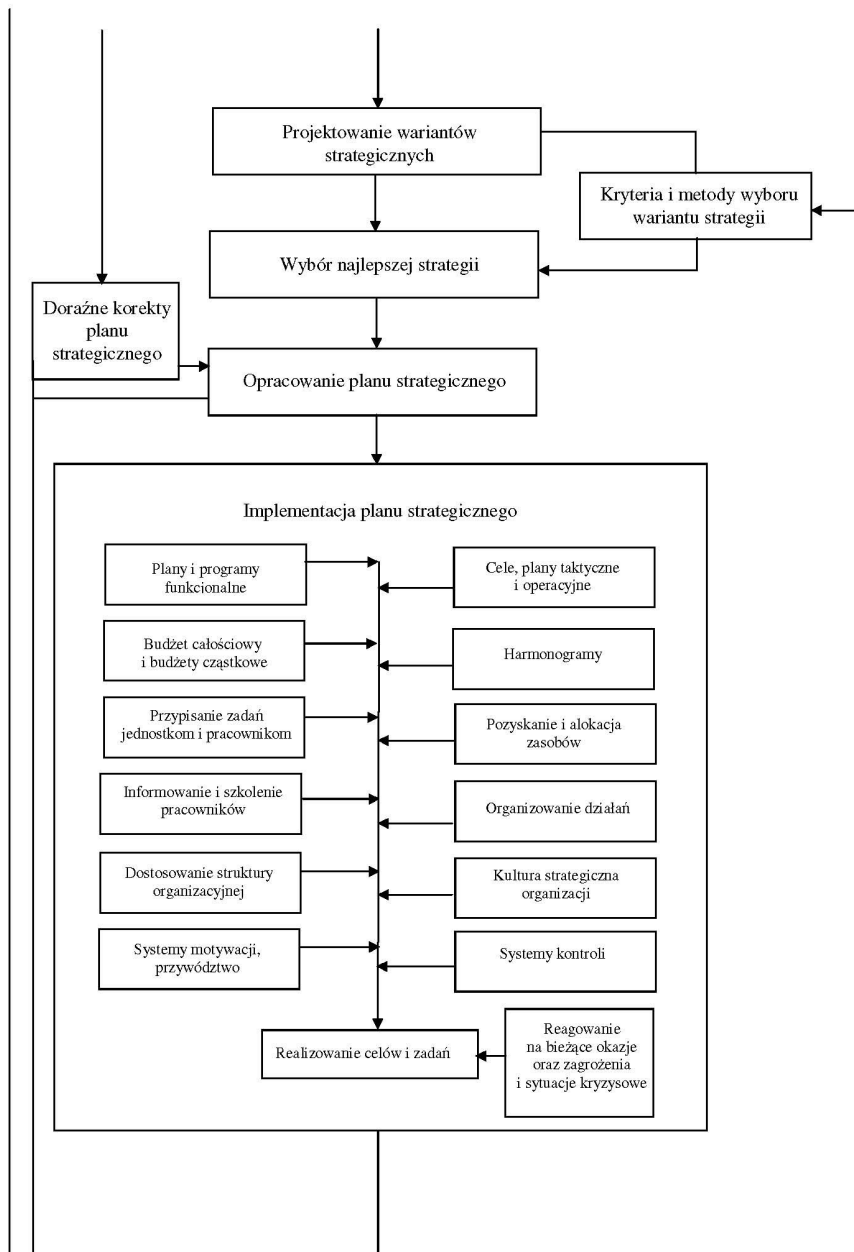
1. Formułowanie celów organizacji, obejmujące analizę roli organizacji, zdefiniowanie jej misji oraz ustalenie konkretnych zadań, wyrażających tę misję.
2. Identyfikacja obecnych zadań i strategii w celu uwidocznienia różnic między aktualnym a pożądanym sposobem postępowania.
3. Analiza otoczenia mająca na celu określenie elementów, mających szczególne znaczenie dla osiągnięcia wytyczonych celów.
4. Analiza zasobów umożliwiająca identyfikację słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa.
5. Identyfikacja strategicznych okazji i zagrożeń.
6. Ustalenie zakresu potrzebnych zmian strategii.
7. Podejmowanie strategicznych decyzji rozumiane jako proces identyfikacji, oceny i wyboru wariantów strategicznych.
8. Wdrożenie strategii, czyli przełożenie jej na odpowiednie plany operacyjne, programy i budżety dla wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa.
9. Kontrola realizacji strategii polegająca na sprawdzaniu, czy strategia jest realizowana zgodnie z planem oraz czy przynosi zamierzone wyniki<sup>62</sup>.

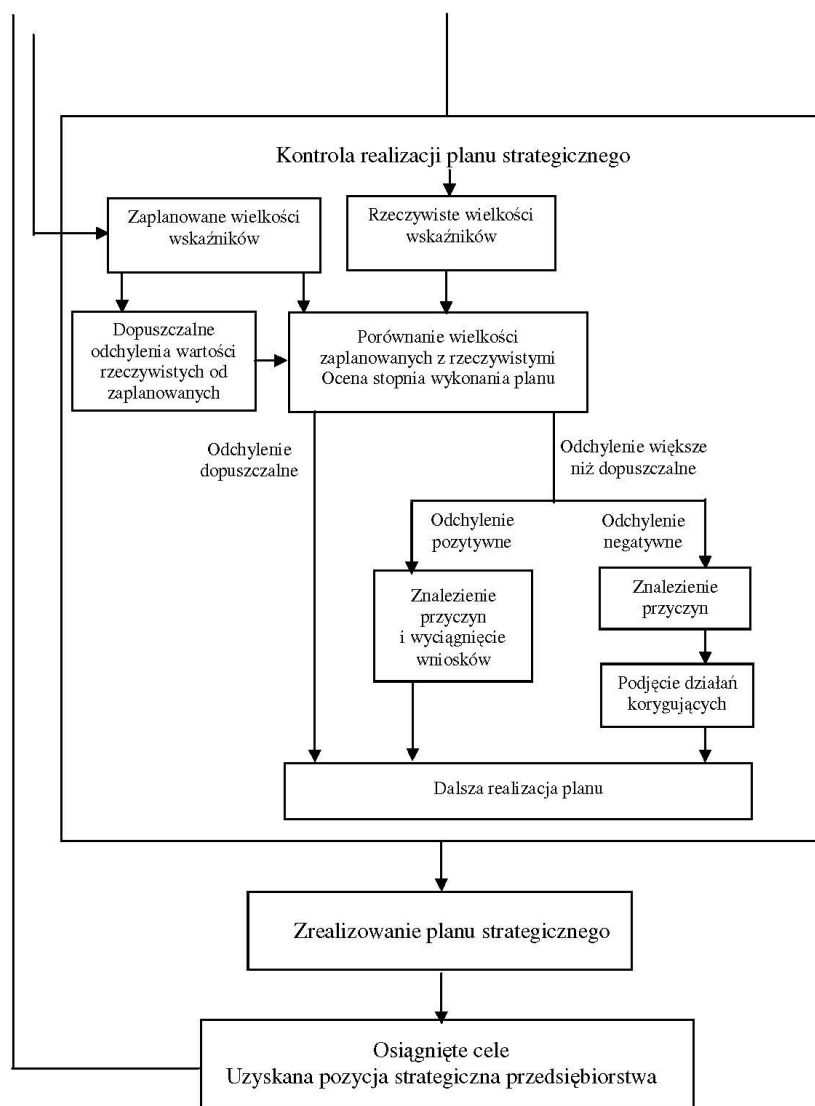
W zaprezentowanych modelach H.G. Hicksa i C.R. Gulletta, H. Koontza i H. Weihricha oraz procedurze J.A.F. Stonera i Ch. Wankela, choć uwzględniona została analiza otoczenia i analiza zasobów firmy, to brakuje jednak takich elementów, jak zestawienie wyników tych analiz oraz dokonanie na tej podstawie oceny pozycji strategicznej firmy i weryfikacji celów strategicznych.

<sup>62</sup> J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 109-113.

Propozycję autorki rozprawy dotyczącą modelu planowania strategicznego w szerszym ujęciu, która uwzględni te elementy, zawiera rysunek 1.9.







Rysunek 1.9. Proces planowania strategicznego

Źródło: Opracowanie własne.

Model ten obejmuje takie etapy, jak:

1. Ustalenie lub zweryfikowanie misji i wizji firmy.
2. Określenie celów strategicznych.
3. Analiza otoczenia firmy.
4. Analiza potencjału przedsiębiorstwa.
5. Zestawienie wyników analizy otoczenia i potencjału firmy.

6. Weryfikacja i uzupełnienie celów strategicznych.
7. Projektowanie wariantów strategicznych.
8. Wybór najlepszej strategii.
9. Opracowanie planu strategicznego.
10. Implementacja planu strategicznego.
11. Kontrola realizacji planu strategicznego.
12. Ocena uzyskanej pozycji strategicznej.

Stanowi on rozwinięcie modelu odpowiadającego węższemu ujęciu planowania strategicznego, w związku z czym tak samo mocno podkreśla konieczność przeprowadzania analizy strategicznej oraz zaznacza rolę systemu informacyjnego w dostarczaniu odpowiednich danych i informacji.

Kolejnym krokiem następującym po opracowaniu planu strategicznego (które stanowiło ostatni etap w modelu przedstawiającym węższe ujęcie planowania strategicznego) jest wdrożenie strategii obejmujące realizację ujętych w planie strategicznym celów i zadań oraz podjęcie działań zapewniających lub umożliwiających tę realizację. Do takich działań należy monitorowanie zmian w otoczeniu i samej firmie, które umożliwia bieżące wykorzystanie pojawiających się okazji, jak również właściwe reagowanie na zagrożenia i sytuacje kryzysowe. Jest to związane z wymogiem wysokiej elastyczności współczesnego planowania strategicznego, konieczności szybkiej adaptacji organizacji do zmieniających się warunków, nawet jeżeli wiąże się to z korektą celów strategicznych. Według Czesława Sikorskiego, „elastyczność ta, wymuszona niepewnością warunków otoczenia przedsiębiorstwa, jest dzisiaj traktowana jako nowa filozofia zarządzania”<sup>63</sup>.

Następnym bardzo ważnym etapem jest kontrola, przy czym dla podkreślenia ciągłości i bliskości jej występowania często określa się ją w tym przypadku jako nadzór strategiczny. W modelu wyeksponowana jest rola tego nadzoru w ocenie stopnia zrealizowania planu, jednak w zasadzie – jak zauważa B. Rafał Kuc – towarzyszy on czynnie planowaniu od początku procesu formułowania strategii. Nadzór strategiczny jest funkcją podstawową, której towarzyszą funkcje specjalne: strategiczna kontrola założeń, koncentrująca się na założeniach przyjętych w procesie planowania oraz strategiczna kontrola realizacji, skupiająca się na zbieraniu informacji, które pojawią się w trakcie urzeczywistniania strategii i mogą świadczyć o jej zagrożeniach<sup>64</sup>.

Po zrealizowaniu planu strategicznego powinna nastąpić ocena uzyskanej przez przedsiębiorstwo pozycji w otoczeniu, która umożliwia ustalenie nowych celów strategicznych i rozpoczęcie na nowo procesu planowania. Proponowany

---

<sup>63</sup> Cz. Sikorski, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1995, s. 20.

<sup>64</sup> B.R. Kuc, *Kontrola menedżerska*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2001, s. 174-175.



model pokazuje zatem, że planowanie strategiczne jest procesem ciągłym i powtarzalnym, stanowiącym podstawę długookresowego zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa.

### 1.3. Misja, wizja i cele strategiczne przedsiębiorstwa

Niezwykle ważnymi elementami planowania strategicznego, bezpośrednio wpływającymi na formułowanie strategii, są misja, wizja oraz cele strategiczne przedsiębiorstwa. Zdaniem autorki ich opracowanie jest niezbędne zarówno z punktu widzenia procesu zarządzania strategicznego realizowanego wewnątrz firmy, jak i postrzegania przedsiębiorstwa przez podmioty zewnętrzne.

#### 1.3.1. Istota, funkcje i składniki misji firmy

Misja stanowi deklarację głównych celów przedsiębiorstwa i jednocześnie uzasadnienie racji jego istnienia. Prezentuje ona powód, dla którego organizacja została powołana do życia oraz podkreśla te cechy, które odróżniają ją od konkurentów. Jest pewnego rodzaju wizytówką firmy na zewnątrz, jak również drogowskazem strategicznym dla pracowników i kierownictwa. Stanowi „oś strategiczną” wyznaczającą kierunek dążeń przedsiębiorstwa w każdej jego jednostce organizacyjnej i na każdym poziomie zarządzania<sup>65</sup>. Pośrednio wskazuje także dziedziny, którymi przedsiębiorstwo ma się zajmować. Inaczej mówiąc, misja określa działania firmy w ramach wyznaczonych wartości, stanowiąc jej swoiste credo, zestaw wartości wyrażających specyficzną rolę firmy na rzecz otoczenia. Jest więc szczególnym zapisem interakcji przedsiębiorstwa i jego otoczenia<sup>66</sup>. Misja jest także przedmiotem aspiracji, czyli trwałych dążeń organizacji, określonym zwykle w statucie jako zakres jej społecznie pożądanej działalności<sup>67</sup>. Jest to najbardziej syntetyczna prezentacja kierunku działań, punkt na horyzoncie potrzeb, na który ukierunkowane są działania prowadzące do rozwiązania problemów. Misja jest czymś bardziej konkretnym od wizji, a jej pojęcie wprowadzono w biznesie w celu podniesienia efektywności gospodarowania<sup>68</sup>.

---

<sup>65</sup> A. Zelek, *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2000, s. 22.

<sup>66</sup> M. Kwieciński, *Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa-Kraków 1999, s. 44.

<sup>67</sup> S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 1999, s. 75.

<sup>68</sup> J.D. Antoszkiewicz, *Firma wobec zagrożeń*, Poltext, Warszawa 1997, s. 70, 74; J.D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menedżerskie*, Poltext, Warszawa 2000, s. 46.

Można powiedzieć, że misja jest sformułowaniem wizji na użytek strategii<sup>69</sup>. Skupia ona organizację na wiodącym zadaniu, stanowi wobec otoczenia krótki manifest, oznajmiający istotę i filozofię funkcjonowania organizacji. Jest wynikiową dotychczasowej działalności firmy, aspiracji i dążeń kierownictwa, wyznawanych wartości, zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa, a także jego pozycji konkurencyjnej i ogólnej sytuacji w otoczeniu. Powinna ona być precyzyjnie i zrozumiale sformułowana, w sposób na tyle ogólny, by nie rozpraszać zbyt mocno kompetencji firmy i nie utracić z oczu podstawowego rodzaju działalności, w którym firma jest najlepsza, oraz na tyle szczegółowy, by nie ograniczać nadmiernie pola jej działania. Ponadto powinna ona być zwięzła (krótka formuła, łatwa do zrozumienia i zapamiętania), elastyczna (możliwość dostosowania się firmy do różnych sytuacji) i oryginalna (pomysł na biznes czy produkt wyróżniający firmę od innych działających w podobnej branży)<sup>70</sup>. Według Krzysztofa Obłója misja wtedy nabiera strategicznego znaczenia, gdy spełnia trzy wymogi: wyznacza kierunek i dotyczy przyszłości, wyraża marzenia i wyzwania, które stają się udziałem pracowników oraz gdy proces jej realizacji jest wiarygodny<sup>71</sup>.

Misja jest zbudowana z czterech podstawowych elementów, którymi są<sup>72</sup>:

1. Cel istnienia organizacji (wyraźnie sformułowany cel, dla realizacji którego firma istnieje i funkcjonuje, popycha ją do działania i podążania w określonym kierunku, wpływając na przebieg procesu tworzenia i realizacji strategii).
2. Organizacyjne przekonania (wszystkie wybory strategiczne opierają się na istotnych założeniach co do natury otoczenia i sposobów na osiągnięcie sukcesu w danym obszarze działalności, zatem im szerszy i bardziej ugruntowany jest zbiór przekonań wspólnych dla wszystkich pracowników, tym łatwiejsze staje się porozumiewanie i podejmowanie decyzji oraz tym bardziej zmobilizowani są pracownicy).
3. Wartości organizacyjne (wspólne dla całej firmy wartości znajdują odzwierciedlenie w obranym przez nią kursie strategicznym i przyczyniają się do nadania jej wyraźnej tożsamości organizacyjnej).
4. Definicja obszaru działalności (ściśle ustalenie, czym firma ma się zajmować, narzuca jej jasno określony kierunek rozwoju, pomaga skoncentrować uwagę i wysiłki oraz służy jako punkt odniesienia pozwalający zidentyfikować okazje).

---

<sup>69</sup> A. Limański, K. Śliwińska, *Marketing*, Difin, Warszawa 2002, s. 54.

<sup>70</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 79.

<sup>71</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 235.

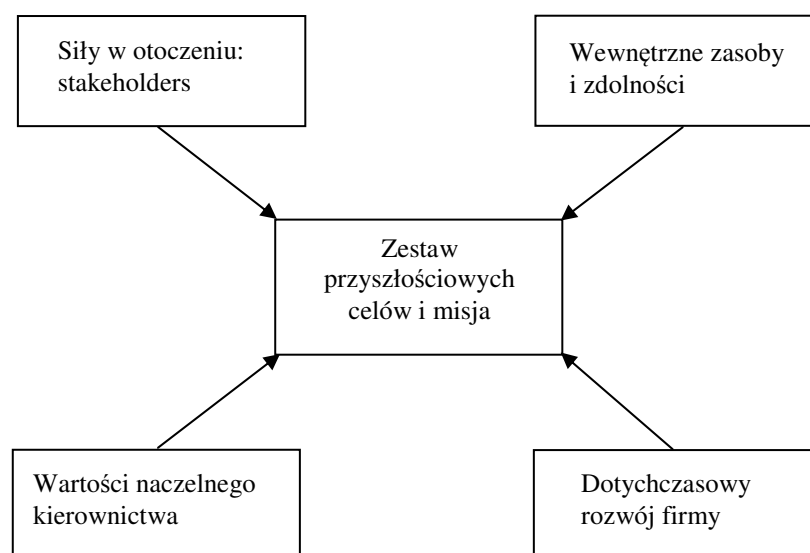
<sup>72</sup> B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 346-349.

Siła misji przedsiębiorstwa zależy od tego, w jakim stopniu te cztery elementy wzajemnie się uzupełniają i wzmacniają. Misja występuje tu jako opis podstawowych bodźców wprawiających organizację w ruch.

Natomiast kształt misji determinują głównie takie czynniki, jak<sup>73</sup>:

- Historia firmy (definiując misję, należy pamiętać o dotychczasowych osiągnięciach przedsiębiorstwa; nie można za daleko odchodzić od dotychczasowej działalności, od tradycji i wizerunku firmy).
- Preferencje zarządu oraz udziałowców firmy (osoby kierujące firmą mają z reguły swoje własne cele oraz wizje, własne pomysły na prowadzenie danej działalności).
- Otoczenie firmy (środowisko, w jakim działa przedsiębiorstwo, tworzy zarówno okazje, jak i rodzi zagrożenia, które muszą być uwzględniane przy określaniu misji), w tym kompetencje w branży, w której działa przedsiębiorstwo.
- Zasoby firmy (posiadane zasoby kapitałowe, ludzkie, techniczne itp. w istotnym stopniu decydują o możliwościach realizacji misji).

Czynniki te prezentuje rysunek 1.10.



Rysunek 1.10. Czynniki wpływające na kształtowanie misji

Źródło: L.R. Jauch, W.F. Glueck, *Business Policy and Strategic Management*, McGraw Hill, New York 1988, s. 71.

<sup>73</sup> B. Żurawik, W. Żurawik, *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1996, s. 44-45.

Badania przeprowadzone w przedsiębiorstwach zachodnich wykazały, że do najczęściej powtarzających się składników akcentowanych w misjach przedsiębiorstw należą: klienci, produkty, lokalizacja i obszar działania, technologia, sposób na przetrwanie, filozofia rozumiana jako wyznawane wartości i przekonania, koncepcja rozwoju, publiczny wizerunek i stosunek do pracowników. Inne częste składniki misji to: tempo wzrostu firmy i jej pozycji rynkowej, nowoczesność, lojalność klientów, reputacja organizacji oraz sięganie w przyszłość<sup>74</sup>. W danej misji może występować tylko jeden, silnie wyeksponowany element lub może być większa ich liczba.

Natomiast badania przeprowadzone w Polsce (w latach 2000-2001) dotyczyły samego faktu posiadania przez przedsiębiorstwa opracowanej misji i pozwoliły stwierdzić, że 90% przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego miało sformułowaną misję, zaś w przypadku przedsiębiorstw wyłącznie z polskim kapitałem posiadało ją nieco mniej niż 60% firm. Ponadto podmioty krajowe, które nie miały określonej misji, nie posiadały jednocześnie ani wizji, ani strategii działania<sup>75</sup>.

Zasadniczo spotyka się cztery sposoby formułowania misji wyrażające tożsamość firmy<sup>76</sup>:

- Podejście konwencjonalne bazujące na triadzie: produkt – rynek – technologia, mówiące co, dla kogo i jak firma wykonuje. Wadą tego podejścia jest szczegółowość, z którą może wiązać się konieczność zmian formuły misji w celu dostosowania jej do zmieniającego się otoczenia.
  - Podejście bazujące na zasadach działania, informujące jakich reguł organizacja przestrzega. Wadą jest to, iż tego typu deklaracja misji rzadko ma charakter unikatowy.
  - Podejście oparte na społecznej odpowiedzialności, określające przed kim i za co firma odpowiada. Najczęściej deklaruje się wrażliwość na standardy zdrowotne produktów i technologii, aspekty ekologiczne i edukacyjne.
  - Podejście bazujące na tradycji, podkreślające z czego firma jest dumna.
- Dobrze określona misja spełnia kilka fundamentalnych funkcji<sup>77</sup>:
1. Funkcję ukierunkowującą – misja może być traktowana jako punkt odniesienia przez wszystkich uczestników organizacji. W sferze planowania daje podstawę do formułowania głównych, strategicznych celów działania, często łącznie z wyborem rodzajów działalności prowadzonych przez

---

<sup>74</sup> J.J. Lambin, *Strategic Marketing*, McGraw-Hill, London 1993, s. 481; K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 245-248.

<sup>75</sup> K. Gadowska, A. Lozano, S. Sysko-Romańczuk, *Strategia a kultura organizacyjna. Raport z badań*, Master of Business Administration 6/2003, s. 50.

<sup>76</sup> I. Bielski, *Podstawy marketingu*, Dom Organizatora, Toruń 1999, s. 110-111.

<sup>77</sup> P. Dwojacki, *Misja*, Przegląd Organizacji 10/1995, s. 13-15; M. Moszkowicz, *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000, s. 130-133.

przedsiębiorstwo. Misja jest także pomocna w określaniu szczegółowych zadań, w tym także dotyczących sfery motywacji i kontroli.

2. Funkcję stabilizującą – wobec misji można sformułować postulat względnej niezmienności. Z punktu widzenia systemu społecznego jest to czynnik higieny pracy związany z pewnością, że organizacja zmienia się tylko w ramach określonych misją. Nawet stawiając (na poziomie misji) wysokie wymagania dotyczące mobilności i zmian charakteru pracy, organizacja deklaruje wobec swoich pracowników niezmienną wartość i kryteriów powodzenia. Misja jest zatem czynnikiem określającym pewność pracowników co do pewnych zasad funkcjonowania organizacji.
3. Funkcję uwiarygodniającą – treść misji, o ile jest potwierdzona faktycznymi działaniami, może uwiarygodniać firmę w oczach tych wszystkich podmiotów (osób, grup społecznych i instytucji), które mają realny wpływ na działalność firmy. Z tego powodu misje adresowane są często do klientów i pracowników przedsiębiorstwa.
4. Funkcję integrująco-motywacyjną – jeżeli misja ma faktycznie integrować zespoły pracownicze, powinna trafiać w te potrzeby i wartości, które są dla zatrudnionych w przedsiębiorstwie pracowników cenne oraz które mogą być uznane za powód do dumy i źródło zbiorowej identyfikacji pracowników z organizacją.
5. Funkcję inspirującą – misja powinna otworzyć drogi do poszukiwania innowacji, stać się swoistym „źródłem natchnienia”. Powinna ona inspirować do doskonalenia firmy w ważnych dziedzinach działania, pobudzać inicjatywę pracowników na rzecz własnej pracy i funkcjonowania organizacji.
6. Funkcję strukturalizacyjno-innowacyjną – misja powinna zawierać innowację albo tworzyć pewną strukturę biznesu (złożoną z takich elementów biznesu jak funkcja, technologia i segment rynku), wyróżniającą firmę w stosunku do już istniejących struktur konkurencyjnych.
7. Funkcję prognostyczną – misja musi się zawierać w określonym wymiarze przyszłości i bazować na określonym modelu prognostycznym.
8. Funkcję normotwórczą – z misji powinny wynikać normy i zasady będące podstawami tworzenia systemu zarządzania przedsiębiorstwem.
9. Funkcję promocyjną – misja powinna mieć istotny udział w tworzeniu i utrwalaniu pozytywnego wizerunku firmy. Powinna zachęcać obecnych i potencjalnych partnerów do współpracy, a klientów do korzystania z oferty przedsiębiorstwa.

Misja jest zbiorem wartości, jakie łączą pracowników i wokół których skupiają się ich zbiorowe działania<sup>78</sup>. Stanowi ona zatem narzędzie integracji

---

<sup>78</sup> T. Sztucki, *Marketing w pytaniach i odpowiedziach*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 191.

ludzi wokół celów przedsiębiorstwa, określa wewnętrzną atmosferę, klimat podmiotu, a tym samym tworzy jego kulturę. Z misji podmiotu wynikają przesłanki alokacji zadań, środków, zasobów i projektowania systemów organizacyjnych (informacyjno-decyzyjne, motywacyjne, kontroli, organizacyjne)<sup>79</sup>. Pozwala ona wybrać cele firmy dla klientów, pracowników, akcjonariuszy, udziałowców itd.<sup>80</sup> Powinna być tworzona dla korzyści, jakich szuka odbiorca, czyli potrzeb, które firma zaspokaja za pośrednictwem produktów dostarczanych na rynek<sup>81</sup>. Inne powody formułowania misji to<sup>82</sup>:

- zapewnienie zgodności celów w całej organizacji;
- utworzenie podstawy lub standardu dla alokacji zasobów organizacyjnych;
- ustalenie ogólnej atmosfery bądź klimatu organizacyjnego;
- określenie punktu odniesienia dla pracowników w zakresie identyfikowania się z celami i kierunkami rozwoju organizacji;
- ułatwienie przełożenia celów na zadania i ich przydzielenie odpowiedzialnym jednostkom w organizacji;
- skonkretyzowanie zamierzeń organizacji i ich przełożenie na cele w taki sposób, aby można było określić i kontrolować ich koszty, czas i inne wskaźniki realizacji.

Organizacja powinna kierować się w kontaktach ze strukturami otoczenia poczuciem misji (*sense of mission*), a opracowana i wdrożona przez nią strategia powinna zawierać środki i metody służące jej wypełnianiu. Wiele firm formułuje misję w postaci różnych deklaracji, wyrażanych przez kierownictwo w kategoriach aspiracyjnych, które jednak nie przekładają się na codzienne działania. Nawet jeżeli pracownicy znają te deklaracje, to nie zawsze mają poczucie misji. Poczucie to można określić jako trwałe (autentyczne) emocjonalne zaangażowanie się na rzecz realizacji misji. Pojawia się ono wówczas, gdy zapewniona jest zgodność między wartościami jednostek i zespołów a wartościami organizacji, gdy jednostki i zespoły są przekonane o celowości misji i mają przeświadczenie, że ich współpraca i współdziałanie przyspiesza proces realizacji wspólnej wizji. Przeprowadzone przez A. Campbella, M. Devine'a i D. Younga badania pozwoliły ustalić podstawowe wytyczne co do sposobów tworzenia trwałego poczucia misji<sup>83</sup>:

- tworzenie poczucia misji jest projektem wieloletnim;
- potrzebne jest osiągnięcie prawdziwego konsensusu na poziomie najwyższego kierownictwa firmy;

---

<sup>79</sup> K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik, *Zarządzanie strategiczne*, Difin, Warszawa 2008, s. 79.

<sup>80</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w zarządzaniu*, CIM, Warszawa 1997, s. 36.

<sup>81</sup> J.D. Antoszkiewicz, *Firma wobec zagrożeń*, Poltext, Warszawa 1997, s. 71.

<sup>82</sup> F.R. David, *Strategic Management*, Macmillan Publishing, New York 1993, s. 96.

<sup>83</sup> R.D. Stacey, *Strategic Management and Organisational Dynamics*, Pearson Education, Harlow 2000, s. 107.

- propagowanie misji musi odbywać się nie tylko poprzez słowa, ale przede wszystkim przez działania najwyższego kierownictwa;
- zespół odpowiedzialny za stworzenie misji musi być aktywny, aby zapewnić jej rozpropagowanie w organizacji;
- musi być zapewniony względnie stały skład kierownictwa, aby poczucie misji rozprzestrzeniało się na całą firmę;
- misja powinna być inspirująca i odzwierciedlać osobowość jej twórców;
- strategię i wartości uznawane w organizacji muszą być tworzone łącznie;
- menedżerowie powinni skupić się na powiązaniu zachowań pracowników z propagowanymi wartościami.

Według autorki przestrzeganie powyższych zasad powinno przełożyć potrzeby i dążenia pracowników na działania zgodne z misją firmy i w konsekwencji przyczynić się do jej realizacji.

### 1.3.2. Zadania i elementy wizji organizacji

Wizja pokazuje przyszły pożądaný stan organizacji, odnosi się do ogólnych, szeroko zakrojonych celów, opisując aspiracje firmy na przyszłość, jednak bez dokładnego sprecyzowania sposobów osiągnięcia pożądanego stanu końcowego<sup>84</sup>. Stanowi ona pewien obraz przyszłości firmy i jej docelowej pozycji na rynku, ukierunkowując jej rozwój. Jest zestawem dążeń i aspiracji związanych z działalnością przedsiębiorstwa, pewnym wyobrażeniem przyszłości powstałym na podstawie analizy obecnej sytuacji oraz wyobraźni i ambicji menedżerów. Powinna pokazywać możliwe do osiągnięcia wyniki i kierunki, w których przedsiębiorstwo ma zmierzać, aby zająć upragnioną pozycję w przyszłości.

Autorka uważa, że znaczenie tworzenia wizji przyszłości firmy rośnie wraz ze zmiennością otoczenia. Praktyka pokazuje, że im bardziej niepewne jest otoczenie, im szybciej zachodzą w nim zmiany i im wyższy jest stopień nowości tych zmian, tym większą rolę odgrywa wykreowanie pożądanego wizji rozwoju przedsiębiorstwa, określenie sposobu jej urzeczywistnienia oraz konsekwentne i systematyczne dążenie do osiągnięcia tej wizji. Jednak, aby wizję można było przekształcić w plan, musi ona posiadać trzy elementy<sup>85</sup>:

1. Jasny i szczegółowy opis punktu wyjścia.
2. Jasny i szczegółowy opis punktu docelowego.
3. Wyraźnie sformułowany zestaw wymagań i działań, które doprowadzą od punktu wyjścia do punktu celowego.

---

<sup>84</sup> G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, London 1999, s. 13; G.G. Dess, A. Miller, *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1993, s. 24.

<sup>85</sup> D.F. Abell, *Dualizm w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa 2000, s. 236.

Oznacza to, że wyobrażenia lub marzenia o przyszłości organizacji muszą być wystarczająco konkretne, żeby mogły stanowić podstawę do tworzenia szczegółowych planów i działań.

W związku z tym, według Johna Hendry'ego, Gerry'ego Johnsona i Julii Newton, wizja powinna zawierać<sup>86</sup>:

- opis postrzeganego środowiska biznesu, głównie postępowych zmian społecznych, które prowadzą do zarzucania starych idei i pojawiania się nowych;
- definicję biznesu, określającą obecne i potencjalne rynki, które firma zamierza obsługiwać;
- charakterystykę kompetencji firmy, istniejących obecnie lub możliwych do rozwinięcia;
- zrozumienie potrzeby tworzenia kompetencji, które będą wyróżniać przedsiębiorstwo na rynku w sposób trwały;
- wykreślenie prawdopodobnej drogi z obecnie zajmowanej pozycji do miejsca, w którym przedsiębiorstwo ma nadzieję znaleźć się w przyszłości, dzięki ciągłemu tworzeniu i wykorzystywaniu wyróżniających je kompetencji.

Ponadto powinna ona precyzyjnie opisywać<sup>87</sup>:

- klientów, którym jest oferowana oferta produktowa przedsiębiorstwa;
- produkty, które mieszczą się w ofercie produktowej przedsiębiorstwa (cechy produktu i opakowania);
- rynki, na które oferta produktowa jest kierowana (segmentacja);
- technologie, przy użyciu której produkty są wytwarzane (typ i nowoczesność);
- filozofię składającą się z kluczowych wartości przyświecających działalności przedsiębiorstwa;
- atrybuty istotne (identyfikacyjne), które objaśniają w czym przedsiębiorstwo chce być lepsze od konkurentów;
- public image, czyli zbiór cech, według których przedsiębiorstwo powinno być postrzegane przez podmioty zewnętrzne;
- stosunek do zatrudnionych, który wyjaśnia sposób traktowania przez przedsiębiorstwo zatrudnionych w nim pracowników.

Natomiast Noel Tichy i Mary Devanna sprowadzają powyższe czynniki do dwóch fundamentalnych składników wizji. Jednym z nich jest pewnego rodzaju „mapa drogowa” prowadząca do celu, dostarczająca konceptualnego oparcia dla zrozumienia celów organizacji. Drugi składnik ma wymiar emocjonalny – wizja

---

<sup>86</sup> J. Hendry, G. Johnson, J. Newton, *Strategic Thinking*, John Wiley & Sons, Chichester 1993, s. 149.

<sup>87</sup> *Praktyka zarządzania strategicznego. Studia polskich przypadków*, praca zbiorowa pod red. E. Urbanowskiej-Sojkin, PWE, Warszawa 2008, s. 238.



ma stanowić element motywacyjny, który będzie popychał uczestników organizacji do działania i z którym będą mogli się oni identyfikować<sup>88</sup>.

Z kolei James C. Collins i Jerry I. Porras uważają za zasadnicze dwa obszary wizji: założenia nadrzędne (podstawową ideologię) i obraz przyszłości. Założenia nadrzędne dotyczą fundamentalnych racji bytu organizacji, a także określają jej trwałość w obliczu zmieniających się zadań produkcyjnych oraz wymagań rynku, postępu technicznego, zmian w stylu zarządzania i w składzie kadry kierowniczej. Natomiast obraz przyszłości ukazuje zamierzoną przyszłą pozycję organizacji w otoczeniu. Wizja musi być stworzona w sposób wyrazisty, żywy, pełen wewnętrznego przekonania, wciągający i motywujący pracowników. Powinna wzbudzać fascynację wyznaczonym celem, chęć działania, kreatywność i pasję osiągnięcia nowych horyzontów<sup>89</sup>. Ponadto dobrze sformułowana wizja musi charakteryzować się takimi cechami jak: jasność, zwięzłość i zrozumiałość, łatwość zapamiętywania, pobudzanie i inspirowanie do działania, ambitność, skoncentrowanie na doskonałości, stabilność, elastyczność, możliwość wdrożenia w życie i konkretność<sup>90</sup>. Tak skonstruowana wizja powinna stanowić pewnego rodzaju projekcję marzeń naczelnego kierownictwa. Zdaniem Rossa A. Webbera, „jakaś projekcja marzeń jest konieczna, jeśli planowanie ma być czymś więcej niż doraźną reakcją na istniejące warunki”<sup>91</sup>.

Poza aspiracjami kierownictwa na kształt wizji ma wpływ wiele czynników, przy czym za najważniejsze należy uznać: przejrzystość i stabilność środowiska, stosowaną technikę zarządzania, poziom profesjonalizmu menedżerów, sposób zorganizowania przedsiębiorstwa, zasięg działania organizacji, posiadane zasoby, metody i techniki marketingowe oraz zdolność przewidywania przyszłości<sup>92</sup>.

Według Jana Antoszkiewicza, proces formułowania wizji organizacji polega na<sup>93</sup>:

- ukazywaniu kierunków, które są znane albo wyczuwane, bez zakreślania ich granic;

---

<sup>88</sup> T.D. Jick, *The Vision Thing*, Harvard Business School Publ., September 1989, s. 130 cyt. za: A. Zarębska, *Wizja – pożądana tożsamość przedsiębiorstwa*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 9/2006, s. 53.

<sup>89</sup> J.C. Collins, J.I. Porras, *Przedsiębiorstwa wizjonerskie*, cz. 1, *Manager na Świecie* (dodatek do miesięcznika *Manager*) styczeń 1997, s. II-VIII; J.C. Collins, J.I. Porras, *Przedsiębiorstwa wizjonerskie*, cz. 2, *Manager na Świecie* (dodatek do miesięcznika *Manager*), luty 1997, s. II-VI.

<sup>90</sup> A. Zarębska, *Wizja – pożądana tożsamość przedsiębiorstwa*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 9/2006, s. 53.

<sup>91</sup> R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996, s. 239-240.

<sup>92</sup> T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s. 338.

<sup>93</sup> J.D. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, Orgmasz, Warszawa 1996, s. 53.

- wskazywaniu na nowe horyzonty, idee i możliwości, bez ich pełnej konkretyzacji;
- stawianiu pytań, bez dawania odpowiedzi.

Formułowanie wizji jest zatem procesem otwierającym firmę na nowe wartości, pokazującym jej nowe perspektywy i możliwości, ale jednocześnie wymagającym umiejętnego łączenia wyników przeprowadzonych analiz z twórczą wyobraźnią. Wizja musi być bowiem realna, ale powinna także zachęcać pracowników do działania, pokazywać, że to, co robią jest użyteczne dla przedsiębiorstwa i rynku. Powinna oddziaływać na emocje, pobudzać kreatywność oraz stanowić bodziec do osiągnięcia wyznaczonych celów, apelować do wyobraźni i podnosić pracowników na duchu<sup>94</sup>. Dobrze określona wizja pomaga w eliminowaniu nieproduktywnych zajęć i skupianiu uwagi na tym, co najważniejsze dla firmy. Jasno określony obraz przyszłości stanowi pewien punkt odniesienia dla oceny działalności przedsiębiorstwa; pozwala stwierdzić, czy dana czynność lub proces zbliża organizację do jej upragnionej pozycji, czy też ją od niej oddala. Przekonująca wizja daje ludziom poczucie, że robią coś, co stanowi konieczny wkład do całego przedsięwzięcia. Jej znaczenie rośnie w obecnych warunkach, w których liczba szczebli hierarchicznych ulega redukcji, a podejmowanie decyzji jest bardziej zdecentralizowane. Jasna wizja stanowi dla ludzi pewnego rodzaju kompas i umożliwia podejmowanie trafnych decyzji, nawet jeśli brakuje formalnych reguł lub bezpośredniego nadzoru<sup>95</sup>. Pozwala zogniskować działania w pożądanym kierunku i nadaje sens podejmowanej aktywności. Łączy bieżące interesy z kulturą organizacyjną firmy, tworząc wspólne wzorce wartości dla pracy poszczególnych pracowników<sup>96</sup>. Stanowi orientacyjną wartość dla rozumowania, decyzji i zachowań w przedsiębiorstwie, wpływa na dobór i rozwój kadry, kształtowanie systemów informacyjnych, a także na pobudzanie tej kadry i pozostałych pracowników do przedsiębiorczości<sup>97</sup>. Aby było to możliwe, wizja musi opierać się na ideach i wartościach podzielanych przez wszystkich członków organizacji. Kiedy ludzie tworzą i dzielą wizję, są związani wspólnymi aspiracjami i troszczą się o jej realizację. Zdaniem Petera Senge wspólna wizja kształtuje pozytywny stosunek ludzi do firmy, w której pracują<sup>98</sup>. Ponadto wspólna wizja jest bardzo przydatna we wprowadzaniu zmian w organizacji, a zarządzanie strategiczne traktuje się

<sup>94</sup> Por. J.D. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, Orgmasz, Warszawa 1996, s. 53-57; P.M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 209.

<sup>95</sup> *Dlaczego przedsiębiorstwo potrzebuje wizji?* Zarządzanie na Świecie 11/1996, s. 17.

<sup>96</sup> A. Zarębska, *Wizja – pożądana tożsamość przedsiębiorstwa*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 9/2006, s. 53.

<sup>97</sup> D. Hahn, *Tendencje rozwojowe zarządzania strategicznego*, *Organizacja i Kierowanie* 2/1993, s. 25.

<sup>98</sup> P.M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 210.

de facto jako zarządzanie zmianami<sup>99</sup>. Ludzie akceptują zmiany łatwiej wtedy, gdy wynikają one z wizji. Mają oni wówczas poczucie ciągłości i identyfikacji z działalnością organizacji oraz uczą się twórczego działania, prowadzącego do urzeczywistnienia się pożądanej przyszłości. Wizja jest tym, jak uważają Benoit Grouard i Francis Meston, co „pobudza i uzasadnia zmiany, ukierunkowuje energię, daje każdemu pracownikowi margines działania, określa cele, precyzuje jednostki organizacyjne i części przedsiębiorstwa, których dotyczy, a także podstawowe cechy procesu. Wizja nadaje zatem zmianom kierunek i sens”<sup>100</sup>.

Samo opracowanie wizji nie zapewni jednak przedsiębiorstwu sukcesu. Trzeba ją jeszcze rozpropagować, przełożyć na cele strategiczne oraz realizować poprzez odpowiednie działania. Jak zauważa bowiem B. Rafał Kuc, „wizję można rozpowszechniać wyłącznie przez czyny, które można naśladować”<sup>101</sup>. Wdrożenie wizji w organizacji nie jest oczywiście prostym procesem, gdyż wymaga kompleksowego działania, perspektywicznego myślenia, właściwych kompetencji i umiejętności kadry kierowniczej oraz w związku z tym profesjonalnego planowania strategicznego. W praktyce do najczęściej występujących przyczyn niepowodzeń we wdrażaniu wizji należą<sup>102</sup>:

- Brak spójności pomiędzy idealistyczną wizją wyrażającą nadzieje pracowników a odbiegającym zachowaniem naczelnego kierownictwa i kulturą organizacyjną.
- Nieprzystosowanie wizji do realiów sytuacji. Dotyczy to w szczególności kreowania wizji, która nie zawiera w sobie potrzeb pracowników, którzy mają ją realizować. Gdy wizja nie jest zakotwiczona w rzeczywistości i nie bierze pod uwagę wymiaru otoczenia i samej organizacji, najprawdopodobniej załoga nie będzie się z nią identyfikować.
- Traktowanie wizji jako gotowego rozwiązania na wszelkie pojawiające się w organizacji trudności. Jest to szczególnie widoczne, gdy nierealistyczne oczekiwania zderzają się z zarządzaniem strategicznym, czy obszarem możliwości technologicznych organizacji.
- Zbyt konkretna wizja. Polega ona na utożsamianiu jej z określoną w sztywnych ramach czasowych strategią organizacji. Jest to szczególnie widoczne w procesie konstruowania wizji przez analitycznie myślących kierowników, co prowadzi raczej do powstania planu.
- Zbyt abstrakcyjna wizja. Niemożność pogodzenia idealnej przyszłości z teraźniejszością prowadzi do trudności w identyfikowaniu się pracowników z wizją i w konsekwencji do ignorowania jej.

---

<sup>99</sup> Por. B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1999, s. 97.

<sup>100</sup> Por. B. Grouard, F. Meston, *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1997, s. 53.

<sup>101</sup> B.R. Kuc, *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004, s. 43.

<sup>102</sup> A. Zarębska, *Wizja – pożądana tożsamość przedsiębiorstwa*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 9/2006, s. 55.

- Mało kreatywna wizja. Przyczyną niepowodzeń we wdrażaniu wizji jest też brak procesów kreatywnego myślenia przy jej tworzeniu, co grozi schematyzmem i powielaniem już istniejących rozwiązań.
- Nieodpowiedni poziom organizacyjny zaangażowany w proces kreowania wizji. Jeżeli wizja jest wytworem wyłącznie naczelnego kierownictwa, pracownikom może być trudno zidentyfikować się z jej treścią. Warto więc już na etapie tworzenia wizji pomyśleć o partycypacji pracowników.
- „Pełzające” wdrożenie wizji. Mimo tego, że wizja obejmuje obraz przyszłości, jej wdrożenie nie może być niejasno rozłożone w czasie. Warto wyznaczyć punkty kontrolne, które będą pomagały w terminowym wprowadzeniu wizji w życie.

W nowoczesnym zarządzaniu mówi się już nie tylko o tworzeniu wizji, ale o wizjonerstwie. Termin ten – *visioning* (wizjonerstwo) pochodzi z połączenia pojęć *vision* (wizja) i *planning* (planowanie). Pozwala ono tworzyć obrazy przyszłości organizacji oraz stosownie do nich planować jej działalność i kierunki rozwoju, a więc w pewien sposób kreować przyszłość tej organizacji. Wizjonerstwo w przedsiębiorstwie obejmuje cztery podstawowe elementy: misję, wizję, kluczowe wartości i kompetencje oraz planowanie strategiczne<sup>103</sup>. Koncepcja ta podkreśla fakt, że planowanie strategiczne jest nierozdzielnie związane z kreowaniem i realizowaniem wizji oraz misji organizacji. Tworzy ono warunki ramowe dla działań prowadzących do ich osiągnięcia, wytyczając cele strategiczne i sposoby realizacji zadań ujętych w planie strategicznym. Zdaniem Jamesa C. Collinsa i Jerry’ego I. Porrasa, wiodące firmy charakteryzują się skłonnościami wizjonerskimi, które pozwalają na wierność w stosunku do stałych wartości przy jednoczesnym dążeniu do rozwoju. Jako aspekty wizjonerskie określa się tutaj m.in. głęboko zakorzenione pryncypia, wybitne osiągnięcia, więzy społeczne, cele oraz motywy działań, a także przesłanki związane z racją bytu. Przedsiębiorstwa wizjonerskie, mające określoną misję i wizję, opierające się na kluczowych wartościach oraz stosujące planowanie strategiczne, odróżniają się od reszty firm autentycznością, dyscypliną oraz konsekwencją, z jaką wypełniają swe nadrzędne założenia<sup>104</sup>. Podzielane przez pracowników kluczowe wartości są głęboko zakorzenione w kulturze organizacji i wskazują na to, co jest ważne dla danej firmy. Stanowią one naturalne wsparcie w realizacji strategii<sup>105</sup>.

<sup>103</sup> Ph. Boyle, *From Strategic Planning to Visioning: Tools For Navigating The Future*, Public Management May 2001, s. 24, 26.

<sup>104</sup> J.C. Collins, J.I. Porras, *Przedsiębiorstwa wizjonerskie*, cz. 1, Manager na Świecie (dodatek do miesięcznika Manager) styczeń 1997, s. II; J.C. Collins, J.I. Porras, *Przedsiębiorstwa wizjonerskie*, cz. 2, Manager na Świecie (dodatek do miesięcznika Manager), luty 1997, s. II.

<sup>105</sup> I. Świątek-Barylska, T. Czapla, *Wykorzystanie wartości organizacyjnych w procesie formułowania strategii organizacji non profit*, Przegląd Organizacji 11/2011, s. 23.

W przedsiębiorstwach wizjonerskich przestrzega się kilku istotnych zasad<sup>106</sup>:

1. Należy opracować dalekosiężną wizję i traktować kluczowe wartości organizacji jako trwałe, co wcale nie przeszkadza ciągłemu postępowi i koniecznym zmianom.
2. Trzeba stworzyć stabilny, trwały system tworzenia wartości w przedsiębiorstwie, zamiast koncentrować się na osiągnięciu pewnych wskaźników.
3. Należy unikać myślenia w stylu „albo, albo” (np. albo niższe koszty, albo wyższa jakość), lecz łączyć ze sobą to, co pozornie wydaje się sprzeczne.
4. Zamiast śledzić kurczowo wskaźniki zysku, lepiej przywiązywać dużą wagę do przestrzegania kluczowych wartości i ciągłego doskonalenia organizacji odpowiednio do zmieniających się potrzeb, ale bez odchodzenia od własnej zasadniczej wizji. Przy takiej strategii zysk przyjdzie sam.
5. Mimo dotychczasowych sukcesów trzeba stale rozglądać się za ambitnymi i z natury rzeczy także ryzykownymi celami.
6. W przedsiębiorstwie potrzebna jest pewna struktura zbiorowego myślenia lub przestrzeganie pewnych ideałów.
7. Aby podtrzymywać przekształcenia organizacyjne i znajdować inspirację do nowych przedsięwzięć, warto korzystać z pomysłów pracowników, wybierać najbardziej obiecujące idee i wypróbować je w praktyce.
8. Kandydatami na wysokie stanowiska powinni być własni menedżerowie. Należy przy tym brać pod uwagę staż pracy i akceptowanie podstawowej ideologii organizacji.
9. Niezbędne są ciągłe poszukiwania usprawnień, choćby drobnych, we wszystkich dziedzinach.

Inną koncepcją, przydatną przy wypracowaniu długoterminowej wizji, jest *foresight*. Termin ten oznacza prognozowanie, przewidywanie i kształtowanie przyszłości. Odnosi się do wyboru kierunków (dziedzin, obszarów) rozwoju w relacji: rynek – technika. Obecnie głównym celem foresightu staje się identyfikacja strategicznych szans rynkowych i technicznych, które będą możliwe do osiągnięcia w płaszczyźnie konkurencyjności w dłuższej perspektywie. Foresight zalicza się do grupy studiów nad przyszłością. Rezultatem przeprowadzenia tego typu badań jest powstanie szerokiego projektu przyszłego rozwoju gospodarki i techniki. Umożliwia to budowę skutecznej strategii działania rządu, przedsiębiorstw i instytucji badawczych. Foresight stanowi zbiór narzędzi, które umożliwiają systematyczną budowę scenariuszy rozwoju sytuacji w relatywnie długiej perspektywie (zazwyczaj 10-30 lat), bądź też w takich przypadkach, kiedy występuje trudny do przewidzenia rozwój sytuacji. Foresight

---

<sup>106</sup> Weryfikacja tez bestsellera o zarządzaniu sprzed 10 lat, Zarządzanie na Świecie 1/2005, s. 24-25.

może być wykonywany zarówno dla jednego podmiotu (np. przedsiębiorstwa), jak i całego sektora czy gospodarki<sup>107</sup>.

Realizacja foresightu strategicznego stanowi istotne wsparcie w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Jego wyniki ułatwiają organizacji formułowanie strategii rozwoju i stworzenie obrazu wizji przyszłości. Ważną korzyścią wynikającą z jego realizacji jest możliwość podejmowania działań wyprzedzających, a nie podążanie za konkurencją. Foresight strategiczny może być wykorzystywany do identyfikacji nowych możliwości organizacji, określenia oczekiwań interesariuszy wobec rozwoju firmy, analizy potencjału rozwojowego organizacji, wykrywania niekorzystnych warunków otoczenia, identyfikacji czynników wewnętrznych i zewnętrznych wymuszających zmiany w firmie, określenia nowych kierunków działania, tworzenia polityki organizacji oraz kształtowania jej strategii<sup>108</sup>.

### 1.3.3. Rodzaje i zasady ustalania celów strategicznych

Po utworzeniu bądź zweryfikowaniu misji i wizji należy ustalić główne cele przedsiębiorstwa, które muszą być zgodne zarówno z misją, jak i z wizją. Cel jest to „określony przedmiotowo, podmiotowo, przyszły, pożądany stan lub rezultat działania organizacji, możliwy i przewidziany do osiągnięcia w terminie lub okresie mieszczącym się w przedziale czasu objętym wieloletnim lub krótkookresowym planem działania”<sup>109</sup>. W skrócie można powiedzieć, iż jest to „końcowy rezultat zaplanowanej działalności”<sup>110</sup>. Według Jerzego Rokity, cele ustala się z dwóch powodów: są one konkretyzacją wizji i misji, ponieważ odnoszą się do rzeczywistości ekonomicznej i organizacyjnej firmy oraz określonego przedziału czasu, jak również określają pewne mierzalne, w sposób bezpośredni lub pośredni, stany tej rzeczywistości, które powinny być osiągnięte<sup>111</sup>. Ponadto identyfikacja i ustalenie celów tworzy niezbędne warunki do określenia kluczowych funkcji przedsiębiorstwa, wskazania koniecznych działań, wyznaczenia ich hierarchii, czasu i rozmiarów oraz do rozpoznania i podjęcia decyzji potrzebnych do tego, aby nawet najmniej znacząca jednostka

---

<sup>107</sup> *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, praca zbiorowa pod red. W. Janasza, Difin, Warszawa 2009, s. 46-47.

<sup>108</sup> J. Ejdys, A. Lulewicz-Sas, *Foresight strategiczny jako instrument tworzenia wizji przyszłości organizacji*, *Organizacja i Kierowanie* 4/2011, s. 44.

<sup>109</sup> A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2000, s. 48.

<sup>110</sup> T.L. Wheelen, J.D. Hunger, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006, s. 14.

<sup>111</sup> J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005, s. 30.

wewnętrzna firmy miała cele, które przyczyniają się do efektywnej realizacji zamierzeń całego przedsiębiorstwa<sup>112</sup>.

Cele strategiczne polegają na przedstawieniu założeń przedsięwzięcia organizacji i jej zamierzeń, które mają być osiągnięte w przyszłości. Stanowią odzwierciedlenie przewidywanego przedsięwzięcia, wynikającego z potrzeb własnych firmy i środowiska, w którym ona funkcjonuje. Proces określania celów dostarcza podstawowych narzędzi, dzięki którym zarząd przedsiębiorstwa określa drogi rozwoju, wynikające z systemu wartości, aspiracji, preferencji, analizy wewnętrznej firmy i zewnętrznej, czasu i ryzyka. Praktyczne znaczenie celów wyraża się w ich roli w procesie rozstrzygnięcia o sposobie działania i przeznaczeniu środków<sup>113</sup>. Cele wzmacniają zdolność przetrwania organizacji, umożliwiają jej rozwój poprzez ukierunkowanie działań kierownictwa oraz wysiłków pracowników<sup>114</sup>. Sformułowanie celów jest także ważne z punktu widzenia pomiaru dokonań firmy, ponieważ pomiar i ocena są dokonywane zawsze przy uwzględnieniu kryterium wybranego na podstawie celu. W przypadku wyniku definiowanego jako skutek, rezultat czy następstwo jakiejś działalności, pracy czy zjawiska, kryterium będzie stanowił stopień realizacji celu, w którym ta działalność lub praca była podejmowana. Jak podkreśla Grażyna Gierszewska, cele każdej organizacji określane są przez istotę jej działań, dostępne zasoby, kulturę organizacji, głównych udziałowców oraz otoczenie, w którym działa. Cele powinny kreować zmiany organizacyjne, dlatego muszą być formułowane w różnym wymiarze czasowym, przewidywać rezultaty planów i działań oraz definiować procesy decyzyjne<sup>115</sup>.

W procesie wyboru celów działania można przyjąć za punkt wyjścia następujące zasady postępowania<sup>116</sup>:

- podejmowanie takich przedsięwzięć gospodarczych, które spełniają pożyteczne funkcje ekonomiczne i społeczne;
- przystosowanie przedsiębiorstwa do podjętych przedsięwzięć i strategii ich realizacji;
- prowadzenie działalności gospodarczej w sposób zapewniający osiągnięcie zysku niezbędnego do przetrwania przedsiębiorstwa.

Cele organizacji odnoszą się zatem do sytuacji oczekiwanych w przyszłości i są ściśle związane z możliwościami zaspokojenia określonych potrzeb. Badania wykazują, że niektóre cele powtarzają się w wielu organizacjach niezależnie od ich rodzaju i specyfiki. Są to cele o charakterze systemowym, wpływające

---

<sup>112</sup> J. Duraj, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2000, s. 53.

<sup>113</sup> M. Sławińska, E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 12.

<sup>114</sup> J.D. Antoszkiewicz, *Firma wobec zagrożeń*, Poltext, Warszawa 1997, s. 76.

<sup>115</sup> G. Gierszewska, *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, WSHiP w Warszawie, Warszawa 2003, s. 22 -23.

<sup>116</sup> A. Limański, K. Śliwińska, *Marketing*, Difin, Warszawa 2002, s. 58.

na zdolność organizacji do zharmonizowanego i skoordynowanego działania, takie jak<sup>117</sup>:

- dostosowanie i odnowa – wszelkie organizacje stają wobec problemu upływu czasu i zmian w otoczeniu, muszą więc zadbać o swoją elastyczność i rozwój;
- współdziałanie – żadna organizacja nie jest w stanie uniknąć konfliktów między jej uczestnikami, zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi, konieczne jest więc ustalanie celów w taki sposób, aby skutecznie zapobiegać ewentualnym nieporozumieniom;
- identyfikacja i integracja – kierownicy powinni dążyć do większego stopnia zrozumienia celów organizacji przez pracowników oraz zbieżności ich celów indywidualnych z celami zbiorowymi.

Według Jana Duraja ostatecznym celem przedsiębiorstwa zarobkującego jest maksymalizacja zysku długookresowego i rozwój przedsiębiorstwa<sup>118</sup>. Podobnie uważa Andrzej Pomykański twierdząc, że podstawowym, długookresowym celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja finansowych korzyści właścicieli, co stanowi rezultat działań prowadzących do wzrostu wartości firmy<sup>119</sup>. Z kolei Jean Brillman podkreśla, że celem podstawowym przedsiębiorstwa jest tworzenie wartości dla klienta i to wartości wyższej niż dostarczana przez konkurencję<sup>120</sup>. Do innych najczęściej wymienianych w literaturze celów firmy jako całości zalicza się: przetrwanie, dostarczanie produkcji (usług), wzrost gospodarczy, dążenie do osiągnięcia silnej pozycji, efektywność ekonomiczną, dodatni zysk ekonomiczny, zachowanie minimum rentowności (kolejność według modelu Rogera Oldcorn), a także inne, takie jak udział w rynku, maksymalizacja kapitału w długim okresie, tworzenie wartości dodanej, maksymalizacja wartości podmiotu, maksymalizacja wykorzystywanych okazji, utrzymanie zobowiązań wobec pracowników czy służenie społeczeństwu<sup>121</sup>. Ponadto, jak zauważają Ewa Górską i Jerzy Lewandowski, zmieniające się warunki ekonomiczne i oczekiwania społeczne powodują, że w zarządzaniu przedsiębiorstwem, obok aspektów produkcyjnych, finansowych, marketingowych i innych, muszą być postawione cele w zakresie ochrony środowiska oraz zdrowia i życia człowieka<sup>122</sup>. Zdaniem Kazimierza Wierzbickiego w zakresie ochrony środowiska przede wszystkim istotne są: pozytywny stosunek zarządu przedsię-

---

<sup>117</sup> J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 36-37.

<sup>118</sup> J. Duraj, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2000, s. 55.

<sup>119</sup> A. Pomykański, *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2005, s. 141.

<sup>120</sup> J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 54.

<sup>121</sup> K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik, *Zarządzanie strategiczne*, Difin, Warszawa 2008, s. 66.

<sup>122</sup> E. Górską, J. Lewandowski, *Zarządzanie i organizacja środowiska pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2010, s. 27.



biorstwa do spraw ekologii oraz podejmowanie takiej produkcji, która nie naraża na szwank środowiska naturalnego<sup>123</sup>.

Według opinii takich autorów jak Helen Bloom, Roland Calori i Philippe De Woot, którą podziela także autorka pracy, zysk nie jest nadrzędną racją bytu firmy, jedynym uzasadnieniem jej istnienia, lecz równie ważne jest jej przetrwanie w długim okresie. Dlatego też przedsiębiorstwa europejskie traktują zysk jako jeden z głównych celów przedsiębiorstwa, a nie jego rację bytu<sup>124</sup>. Znajduje to odzwierciedlenie w wynikach badań przeprowadzonych w Polsce w latach 2000-2001, które wykazały, że dla przedsiębiorstw krajowych najważniejszymi celami były kolejno: zysk, zadowolenie klientów, wysoka jakość produktów, udział w rynku, zapewnienie płynności finansowej, zadowolenie pracowników, dynamiczny rozwój firmy i (w niewielkim stopniu) ochrona środowiska. Natomiast w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych działających w naszym kraju, kolejność celów była następująca: zadowolenie klientów, zadowolenie pracowników, zysk, wysoka jakość produktów, zapewnienie płynności finansowej, udział w rynku, ochrona środowiska i dynamiczny rozwój firmy<sup>125</sup>.

Tak sformułowane cele stanowią tzw. cele kierunkowe, a więc główne, pożądane stany, na które są zorientowane działania w przedsiębiorstwie. Aby mogły one stanowić narzędzie kierowania firmą należy dokonać ich operacjonalizacji w cele konkretne, które w skwantyfikowanej formie odzwierciedlają stan, jaki przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć<sup>126</sup>. Przykłady takich celów przedstawia tabela 1.5.

Tabela 1.5. Cele kierunkowe i konkretne przedsiębiorstwa

Cele przedsiębiorstwa	
kierunkowe	konkretne
Trwanie i wzrost	Wprowadzać corocznie jeden nowy towar (zestaw asortymentowy) Prowadzić celowe badania dotyczące pełnego rozpoznania nisz rynkowych i możliwości wejścia w nisze przedsiębiorstwa Osiągnąć podwojenie aktywów co x lat (nie uwzględniając inflacji) Unikać zagrożeń przejęcia przedsiębiorstwa przez inne

<sup>123</sup> K. Wierzbicki, *Zarządzanie firmą u progu XXI wieku*, Kwantum, Warszawa 1999, s. 43.

<sup>124</sup> H. Bloom, R. Calori, Ph. de Woot, *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa 1995, s. 42, 25.

<sup>125</sup> K. Gadomska, A. Lozano, S. Sysko-Romańczuk, *Strategia a kultura organizacyjna. Raport z badań*, Master of Business Administration 6/2003, s. 51.

<sup>126</sup> M. Sławińska, E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 14-15.

Pozycja na rynku	Pełna kompleksowa obsługa w przedmiotowym zakresie Udział w obsłudze handlowej segmentu A zwiększyć o x pozycji Rozszerzać asortyment handlowy w celu zaspokojenia potrzeb segmentu B o x pozycji
Zobowiązania wobec pracowników	Wynagrodzenia pracowników utrzymać (zwiększyć do poziomu x w stosunku do średniej w tego typu przedsiębiorstwach)
Zobowiązania wobec regionu i społeczeństwa	Podjąć działania na rzecz ochrony środowiska, inwestować zgodnie z wymaganiami ochrony

Źródło: A. Pomykalski, *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2005, s. 142.

Biorąc pod uwagę poziom zarządzania i horyzont czasowy oznacza to, że cele strategiczne (długookresowe) powinny zostać przełożone na cele taktyczne (średnioterminowe) i operacyjne (krótkookresowe, bieżące). Cele mogą dotyczyć zarówno organizacji jako całości, jak i poszczególnych funkcji oraz strategicznych jednostek biznesu (wyodrębnionych rodzajów działalności). Ponadto mogą mieć charakter ilościowy, jakościowy bądź rozwojowy. Można także wyodrębnić cele aktywne, które mają silny wpływ na pozostałe oraz pozostają pod słabym wpływem innych; cele krytyczne, mające duży wpływ na pozostałe i jednocześnie będące pod dużym wpływem innych; cele reaktywne pozostające pod silnym wpływem innych, ale nie mające istotnego wpływu na pozostałe oraz cele „leniwe”, które w zasadzie nie mają większego znaczenia w systemie celów strategicznych<sup>127</sup>.

Niekiedy w literaturze rozróżnia się pojęcie celu i zadania. Wówczas dla większej przejrzystości sformułowań cel należy traktować jako pożądany stan, który ma być osiągnięty przez jednostkę organizacyjną lub całą firmę, natomiast zadanie jako cel przydzielony konkretnej osobie. Zadanie określa bowiem jednoznacznie wynik (normę) do osiągnięcia przez konkretnego pracownika w danym czasie, z jednoczesnym przydzieleniem środków oraz ustaleniem uprawnień i odpowiedzialności. Spełnia więc ono istotną funkcję w harmonizowaniu działań organizacji<sup>128</sup>.

Różnorodność celów strategicznych sprawia, że występują między nimi sprzężenia zwrotne (*feed back*) i sprzężenia nadążne (*feed forward*), ale nie może być między nimi sprzeczności<sup>129</sup>. Ustalając cele należy pamiętać o ich hierarchii oraz formułować je w taki sposób, aby były zrozumiałe dla pracowników.

<sup>127</sup> E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 247.

<sup>128</sup> J.D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menedżerskie*, Poltext, Warszawa 2000, s. 59.

<sup>129</sup> L. Berliński, *Modelowanie strategii biznesu*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2009, s. 90.

Powinny także odznaczać się elastycznością, żeby można było je zmodyfikować w przypadku zmiany warunków działania. Ponadto cele muszą spełniać tzw. formułę SMART, a więc być<sup>130</sup>:

- *Specific* – konkretne,
  - *Measurable* – wymierne, mierzalne,
  - *Achievable* – osiągalne,
  - *Relevant* – odpowiednie w danej sytuacji lub *Rational* – racjonalne,
  - *Timed* – terminowe bądź *Trackable* – możliwe do prześledzenia.
- Określając cele należy także uwzględnić takie wymiary, jak<sup>131</sup>:
- czas – długo i krótkookresowa perspektywa;
  - koordynacja – określenie kiedy należy rozpocząć i zakończyć realizację celu;
  - innowacja – generowanie i wykorzystywanie nowych idei;
  - wartość dodana – tworzenie wartości dodanej i osiąganie zysku;
  - przetrwanie – dążenie do przetrwania w turbulentnym otoczeniu;
  - wzrost – trwały wzrost organizacji w długim okresie;
  - przywództwo – styl przewodzenia w organizacji;
  - stakeholders – dostarczanie wartości dodanej różnym interesariuszom;
  - podzielane wartości i styl życia – zasady postępowania obowiązujące w organizacji;
  - wiedza – posiadane informacje, doświadczenie i kwalifikacje pracowników. Ustalanie celów jest niezwykle ważne, ponieważ<sup>132</sup>:
  - zapewniają one poczucie kierunku, w jakim zmierza przedsiębiorstwo, ponadto pracownicy zyskują źródło motywacji, która pomaga im przezwyciężać przeszkody;
  - wpływają na koncentrację wysiłków pracowników, którzy angażują się w realizację jednego lub kilku celów wykorzystując ograniczone zasoby organizacji;
  - wyznaczają plany i decyzje, jak również pozwalają ocenić każdą działalność z punktu widzenia osiągnięcia założonych celów;
  - umożliwiają ocenę osiągniętych postępów, przez co stanowią element procesu kontrolowania.

Ponadto określony poziom realizacji celów, a tym samym zaspokajania określonych potrzeb społecznych (otoczenia), jest warunkiem niezbędnym do otrzymywania przez organizację zasileń (materialnych, informacyjnych), dającym jej możliwość przetrwania i rozwoju<sup>133</sup>.

---

<sup>130</sup> Zob. B. Kaczmarek, W. Walczak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo UE, Łódź 2009, s. 80-81.

<sup>131</sup> Zob. R. Lynch, *Corporate strategy*, Prentice Hall, Harlow 2000, s. 518-519.

<sup>132</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 262-263.

<sup>133</sup> M. Lisiecki, *Klasyczne i nowe metody organizacji i zarządzania*, WSZiM w Warszawie, Warszawa 2001, s. 15.

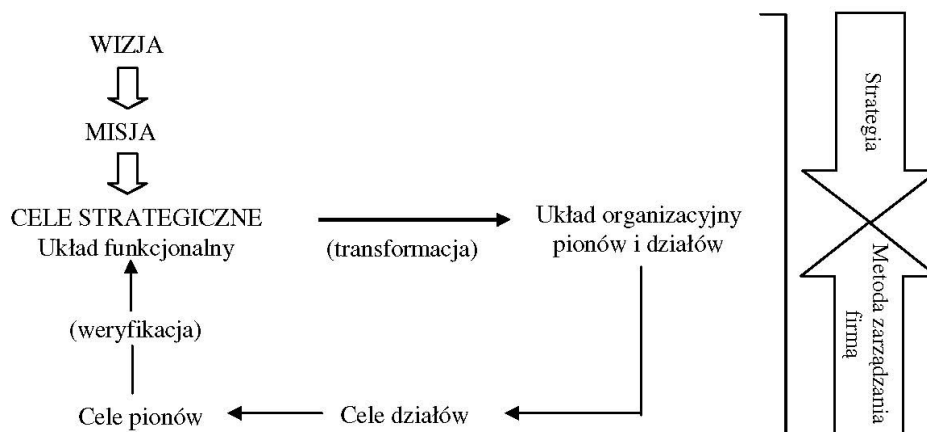
Przy ustalaniu celów należy, według Jana Antoszkiewicza, przestrzegać następujących zasad<sup>134</sup>:

1. Sformułowane cele powinny być zapisane w formie konkretnej, łatwo zrozumiałej.
2. Formułując cele trzeba dążyć do ilościowego ich zapisywania. Wymaga to stałego myślenia w kategoriach wyników.
3. Dobrze sformułowane w kategoriach jakościowych cele powinny również uwzględniać właściwe dobranie słów do ujęcia ilościowego. W ten sposób ustala się ramy dla wyników, które mają być osiągnięte. Trzeba je zatem zapisać w postaci wymiernej, dodając kryteria oceny oraz miary określające wielkość osiągniętego wyniku w danym czasie.
4. Formułując cele trzeba starać się unikać szybkich, doraźnych korzyści. Należy odrzucić jednostronne i krótkowzroczne myślenie w kategoriach bilansu i krótkookresowego zysku, na rzecz myślenia holistycznego, w kategoriach współzależności i osiągnięcia przewodzenia na rynku.
5. Cele powinny opierać się na rzeczywistym potencjale przedsiębiorstwa: wiedzy, umiejętnościach, doświadczeniu i mądrości kadry kierowniczej, specjalistycznej oraz wykonawczej. Trzeba je umiejętnie wkomponować w kulturę organizacyjną firmy, aby wytworzyć i pozytywnie wykorzystać zaangażowanie pracowników.
6. Sformułowanie celu powinno odnosić się do przyszłości, dla utrzymania lub zdobycia przewagi konkurencyjnej.
7. Należy unikać rozpraszania się na zagadnienia, które są firmie mało znane lub słabo opanowane. Lepiej koncentrować wyznaczanie celów na mocnych stronach organizacji.
8. Trzeba stale rozwijać i pogłębiać dobrze znane zakresy wiedzy, umiejętności i doświadczeń dla jeszcze lepszego ich spożytkowania przy zaspokajaniu potrzeb odbiorców.
9. Należy odstąpić od incydentalności wprowadzania usprawnień i udoskonaleń zarówno co do procesów działania, jak i wyników. Trzeba stale wzbogacać cele przez systematyczne poszukiwanie innowacji, permanentnie wzbogacając działania i produkty.
10. Powinno się uznać, że naczelną zasadą nie jest walka z konkurencją, ale kooperacja dla dostarczenia odbiorcy właściwego produktu o najkorzystniejszych parametrach merytorycznych, technicznych i ekonomicznych.
11. Cele formułuje się w zależności od konkretnych potrzeb odbiorców. Poprzez realizację celów trzeba zapewnić najwyższą jakość w odpowiedzi na potrzeby klientów.
12. Należy uważnie obserwować otoczenie oraz aktywnie i adaptacyjnie odpowiadać na zachodzące w nim zmiany i wyzwania.

---

<sup>134</sup> J.D. Antoszkiewicz, *Firma wobec zagrożeń*, Poltext, Warszawa 1997, s. 86-88.

Cele powinny wynikać z misji i wizji organizacji, co obrazuje rysunek 1.11.



Rysunek 1.11. Wyprowadzenie celów ze strategii firmy

Źródło: J.D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menedżerskie*, Poltext, Warszawa 2000, s. 56.

Niekiedy może się okazać, że konieczna jest pewna modyfikacja misji lub wizji w zależności od zmian w otoczeniu i w samym przedsiębiorstwie. Zadanie planowania strategicznego nie polega bowiem na przyjmowaniu zamiarów i koncepcji (w tym ustalonej wcześniej misji i wizji) jako nieodwołalnych. Polega ono raczej na optymalizacji i racjonalizacji zamiarów i koncepcji przez ich badanie i sprawdzanie<sup>135</sup>. Niemniej jednak związek celów z misją, strategią i wynikającą z niej taktyką jest konieczny, co obrazuje akronim MOST (*mission, objectives, strategy, tactics*). Formuła ta wskazuje istotne elementy planowania strategicznego, które muszą zostać dobrze opracowane i wdrożone w życie, aby organizacja mogła udoskonalić swoją działalność<sup>136</sup>. Brak ścisłego powiązania taktyk i programów rozwoju z celami strategicznymi może bowiem skutkować<sup>137</sup>:

- budowaniem zasobów wiedzy i umiejętności nieistotnych dla uzyskania przewagi konkurencyjnej przez organizację;
- inwestowaniem w niewłaściwych pracowników, którzy nie przyczyniają się w znaczący sposób do wzrostu wartości firmy;
- generowaniem nieuzasadnionych kosztów.

<sup>135</sup> H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997, s. 37.

<sup>136</sup> M. Henderson, *How to Get the Most*, Executive Excellence October 2000, s. 16.

<sup>137</sup> J. Rosiński, *Warunki skuteczności programów rozwoju pracowników*, w: *Funkcja personalna w zmieniającej się organizacji*, praca zbiorowa pod red. E. Jędrzych, A. Pietras, A. Stankiewicz-Mróż, Katedra Systemów Zarządzania PŁ, Łódź 2008, s. 265.

W ramach ustalania celów organizacja powinna określić swój zamiar strategiczny (*strategic intent*), czyli podstawowy cel strategiczny, określający jej pożądaną pozycję w społeczeństwie i na rynku oraz skupiający zaangażowanie naczelnego kierownictwa, zasoby i wysiłki całej organizacji na jej osiągnięciu<sup>138</sup>. Jak zauważa Zdzisław Pierścionek, „głównym celem sformułowania zamierzenia (zamiaru) strategicznego jest pokazanie niedopasowania między istniejącymi w firmie zasobami i umiejętnościami a aspiracjami oraz nowymi elementami działania”<sup>139</sup>. Zamiar ten powinien inspirować pracowników do większego zaangażowania się i entuzjazmu dla podejmowanych działań, motywować ich do działania poprzez komunikowanie im wartości celów, do których dąży firma. Jego realizacja powinna nastąpić poprzez stosowanie zarządzania strategicznego, które w znacznym stopniu wiąże się z dopasowaniem zmienności organizacji do zmienności otoczenia. Z przyjętego zamiaru wynikają pewne wytyczne, określające w jakim kierunku firma będzie się rozwijać, na jakich działaniach i przedsięwzięciach będzie koncentrować swoje zasoby i wysiłki oraz jak będzie utrzymywać przyjęte wartości i standardy zachowań, aby te działania zapewniły jej pożądaną pozycję w przyszłości. Z drugiej strony, określenie zamiaru strategicznego powinno być wynikiem umiejętnego wykorzystania kluczowych kompetencji firmy oraz rozeznania szans i zagrożeń, z jakimi organizacja się spotka w trakcie realizacji tego zamiaru.

## 1.4. Formułowanie i wybór strategii

### 1.4.1. Pojęcie, funkcje i zasady budowy strategii

Istotny etap planowania strategicznego stanowi sformułowanie kilku wariantów strategicznych (na ogół dwóch lub trzech) na podstawie przeprowadzonych analiz. Projektując je należy pamiętać, iż strategia nie może być jedynie deklaracją zamierzeń, tworzoną na wycucie, lecz programem ukierunkowującym wszystkich pracowników na wspólne cele, pakietem środków i konkretnych działań odpowiednio przemyślanych i zaprogramowanych, prowadzących do realizacji zamierzeń. „Posiadanie strategii działania – jak zauważa Jan Jeżak – jest nie tylko przejawem nie poddawania się trudnościom, ale jednocześnie jest ono wyrazem aktywnego stosunku firmy do swej przyszłości, wyrazem przekonania, że los firmy i jej przyszłość zależy przede wszystkim od niej samej”<sup>140</sup>.

<sup>138</sup> R. Koch, *Strategia*, WPSB, Kraków 1998, s. 271; P. Doyle, Ph. Stern, *Marketing Management and Strategy*, Prentice Hall, Harlow 2006, s. 22.

<sup>139</sup> Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003, s. 83.

<sup>140</sup> J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne*, Difin, Warszawa 2004, s. 119.

W literaturze z zakresu zarządzania istnieje znaczna liczba definicji strategii, podkreślających różne aspekty tego pojęcia, jak np. realizacja celów, pozycja firmy, właściwa alokacja zasobów, unikanie zagrożeń, wykorzystanie szans w otoczeniu, zapewnienie rozwoju firmy, atakowanie konkurentów czy reagowanie na zmiany<sup>141</sup>. Większość z tych definicji bazuje na klasycznym ujęciu strategii przez Alfreda D. Chandlera, według którego „strategia to określenie długookresowych celów i zamierzeń przedsiębiorstwa, a także wybór kierunków działania i alokacja środków niezbędnych do osiągnięcia tych celów”<sup>142</sup>. Niektóre z definicji odwołują się też do wojskowego rodowodu strategii, jak np. definicja pochodząca z Webster’s New Dictionary and Thesaurus, zgodnie z którą „strategia to usystematyzowane działanie mające na celu przechytrzenie przeciwnika, wywiedzenie go w pole”<sup>143</sup>. Istnieją także próby syntetycznego ujęcia strategii w postaci pewnej formuły, czego najlepszym przykładem jest koncepcja 5P, opracowana przez Henry’ego Mintzberga. Według niej strategia jest zestawem pięciu elementów, którymi są: *plan* (plan, rodzaj świadomego, zamierzonego działania), *pattern* (model, wzór, rodzaj sformalizowanego i ustrukturalizowanego działania), *ploy* (sterowanie, działanie zmierzające do realizacji konkretnego celu), *position* (poszukiwanie korzystnej pozycji w otoczeniu, pozwalającej sprostać konkurencji) oraz *perspective* (posiadanie perspektyw rozwojowych, postrzeganie pozycji firmy w przyszłości)<sup>144</sup>.

Zdaniem autorki w planowaniu strategicznym, ujmowanym w postaci kompleksowego procesu, istotne jest podkreślenie związku projektowanej strategii z innymi elementami koncepcji zarządzania strategicznego, wytyczającymi kierunek rozwoju firmy (tj. misją i wizją) oraz z zewnętrznymi i wewnętrznymi uwarunkowaniami działalności organizacji. Dlatego też autorka proponuje następującą definicję: **Strategia to długookresowy plan działań opracowany na podstawie analizy otoczenia oraz potencjału firmy, umożliwiający jak najlepsze wykorzystanie szans i uniknięcie zagrożeń pojawiających się w jej otoczeniu poprzez właściwą alokację zasobów oraz wykorzystanie posiadanych atutów, który ma na celu realizację misji i wizji firmy.**

---

<sup>141</sup> Por. H. Thomas, M. Pruett, *Introduction to the Special Issue: Perspectives on Theory Building in Strategic Management*, Journal of Management Studies January 1993, s. 4-5.

<sup>142</sup> A.D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters In the History of the American Industrial Enterprise*, The Mit Press, Cambridge 1990, s. 13.

<sup>143</sup> *Webster’s New Dictionary and Thesaurus*, Russell, Geddes & Grosset, Scotland 1990, s. 541.

<sup>144</sup> J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa – Kraków 1998, s. 100; *Zarządzanie strategiczne*, praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 15; H. Mintzberg, J. Lampel, J.B. Quinn, S. Ghoshal, *The Strategy Process*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2003, s. 3-9.

Strategia integruje w sobie trzy wzajemnie współzależne podstawowe czynniki<sup>145</sup>:

- otoczenie jako czynnik o nasilającej się dynamice;
- system operacyjny przedsiębiorstwa, który ma odpowiednio wypośrodkować wagę zamierzeń bieżących z zamierzeniami perspektywicznymi;
- czynniki oddziałujące na dążenia przedsiębiorstwa, np. kierownictwo naczelne, kultura organizacyjna.

Dobrze opracowana strategia obejmuje ponadto decyzje dotyczące takich aspektów działalności przedsiębiorstwa, jak: zakres biznesu, cele, identyfikacja strategicznych jednostek biznesu, alokacja zasobów, rozwój trwałej przewagi konkurencyjnej, efektywne strategie funkcjonalne i efekt synergiczny<sup>146</sup>. Według Davida Lyncha pełni ona niezwykle istotną rolę w organizacji, ponieważ<sup>147</sup>:

1. Angażuje całą organizację, wszystkie jej obszary i funkcje.
2. Dbą o przetrwanie firmy (minimalny poziom realizacji celów) i tworzenie wartości dodanej (maksymalny poziom realizacji celów).
3. Pokrywa cały zakres działań przedsiębiorstwa.
4. Ukierunkowuje zmiany i określa relacje z organizacjami w otoczeniu.
5. Stanowi rdzeń rozwoju trwałej przewagi konkurencyjnej.
6. Rozwój strategii ma krytyczne znaczenie dla tworzenia wartości dodanej.

Z punktu widzenia rozłożenia akcentu w analizie strategicznej, istnieją trzy podstawowe podejścia do tworzenia strategii. Dwa z nich to wspomniane wcześniej: podejście zorientowane na otoczenie (*industry-based view strategy*) oraz podejście zasobowe (*resource-based view strategy*). Trzecią możliwością jest uznanie, że otoczenie i zasoby firmy są jednakowo ważne dla budowy strategii. Podejście takie odpowiada koncepcji strategicznej kongruencji (*E-V-R Congruence*), według której skuteczna strategia musi zapewnić zgodność między trzema grupami czynników: okazjami, zagrożeniami i ograniczeniami nakładanymi przez otoczenie (*E – environment*), wartościami i przekonaniami uznawanymi przez kierownictwo firmy (*V – values*) oraz zasobami i umiejętnościami organizacji (*R – resources*)<sup>148</sup>. Autorka opowiada się za ostatnim podejściem, gdyż jest ono kompleksowe i umożliwia dopasowanie zmienności firmy do zmienności otoczenia.

Strategię tworzy się na kilku poziomach: przedsiębiorstwa, funkcjonalnym i obszarów działalności (jednostek biznesu). Strategia przedsiębiorstwa obejmuje

---

<sup>145</sup> S. Kałużny, *Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem*, Kwantum, Warszawa 1996, s. 82.

<sup>146</sup> P. Doyle, Ph. Stern, *Marketing Management and Strategy*, Prentice Hall, Harlow 2006, s. 100.

<sup>147</sup> R. Lynch, *Corporate strategy*, Prentice Hall, Harlow 2000, s. 17.

<sup>148</sup> J.L. Thompson, *Strategic Management*, Chapman & Hall, London 1993, s. 15.



całą organizację i harmonizuje wynikające z niej strategie na pozostałych poziomach. Zagadnienia strategii na poziomie funkcjonalnym obejmują pytania dotyczące poszczególnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa (strategia produkcyjna, marketingowa, finansowa, personalna, badań i rozwoju). Strategia na poziomie strategicznej jednostki biznesu wymaga scalenia strategii poziomu funkcjonalnego z myślą o odrębnej grupie wyrobów lub usług przeznaczonych dla konkretnej grupy klientów. Jest ona zestawem instrumentów konkurowania stosowanych dla zapewnienia jednostce wyróżniających kompetencji w danym przemyśle. Niekiedy potrzebne jest też opracowanie strategii dla czwartego poziomu, wykraczającego poza pojedyncze przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwa bowiem często łączą się w grupy obejmujące dwóch lub znacznie więcej partnerów i wówczas tworzy się strategię poziomu sieci<sup>149</sup>.

Bez względu na poziom budowy strategii przy jej formułowaniu należy przestrzegać pewnych zasad. Należą do nich<sup>150</sup>:

1. Zasada celowości – każda strategia powinna mieć sformułowany cel zrozumiały przez realizujących go pracowników.
2. Zasada inicjatywy – każda strategia powinna zawierać działania, które wyprzedzają zachodzące procesy, a nie być reakcją na nie; działanie strategiczne to działanie ofensywne – stabilizacja może następować jedynie wówczas, gdy ma miejsce konsolidacja sił przed nową ofensywą.
3. Zasada koncentracji zasobów – koncentracja zasobów odbywa się w skali całego przedsiębiorstwa przez ich alokację w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej.
4. Zasada koncentracji działalności – przedsiębiorstwo na ogół nie jest silne we wszystkich obszarach działalności, należy więc koncentrować działalność w tych obszarach, w których może być wykorzystana jego siła.
5. Zasada swobody lokowania zasobów – przedsiębiorstwo powinno posiadać zasoby możliwe do alokacji w przypadku zmiany celu realizowanej strategii.
6. Zasada sprecyzowanej odpowiedzialności – muszą zostać wskazane osoby odpowiedzialne za realizację celów cząstkowych i głównych.
7. Zasada koordynacji – osiągnięcie celów wymaga współpracy między wszystkimi elementami przedsiębiorstwa.
8. Zasada bezpieczeństwa – uzyskana przewaga nad konkurentami wynika m.in. z wykorzystania niedostępnych powszechnie informacji, dlatego też informacje stanowiące o tej przewadze powinny być chronione.

---

<sup>149</sup> B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 24; E. Segev, *Business Unit Strategy*, John Wiley & Sons, Chichester 2000, s. 3-4.

<sup>150</sup> Zob. M. Rajzer, *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2001, s. 52-53.

9. Zasada zaskoczenia – przewaga konkurencyjna wynika często z braku reakcji konkurentów na prowadzone działania.
10. Zasada prostoty – formułowane plany powinny być proste i zrozumiałe, gdyż w trakcie ich realizacji i tak występuje wiele nieprzewidzianych sytuacji dodatkowo komplikujących ich wykonanie.
11. Zasada elastyczności – współzależność elementów tworzących przedsiębiorstwo powinna umożliwiać dostosowanie się do zmian spowodowanych przez nieprzewidziane czynniki.
12. Zasada maksymalnego wykorzystania siły – należy maksymalnie wykorzystać przewagę konkurencyjną i utrzymywać presję w stosunku do konkurentów.

Zdaniem autorki w projektowaniu strategii niezwykle ważne jest też uchwycenie tych obszarów działalności, z których firma uzyskuje największą wartość i które przez to wymagają rozwijania i usprawniania. Trzeba wskazać jakie kwalifikacje pracowników muszą być doskonałe, o które grupy klientów należy dbać najbardziej, a także jakie kierunki zmian struktury i kultury firmy są potrzebne, aby była ona w stanie zaspokoić potrzeby klientów lepiej niż konkurenci. Oznacza to dobór takich celów i działań, które bazują na wyróżniających kompetencjach organizacji i zapewniają jej atuty konkurencyjne w długim okresie. Dzięki zawężeniu obszaru zainteresowań firma skupia się na najważniejszych celach, oszczędzając czas i wysiłki. Takie postępowanie jest zgodne z regułą V. Pareto, według której 20% rozwiązywanych problemów decyduje o 80% osiągniętego rezultatu.

Formułowanie strategii wymaga pełnienia przez menedżera roli stratega, który przygotowuje organizację do obrony lub ekspansji (strategia defensywna lub ofensywna), wytycza cele, zamierzenia i zadania, ustala sposoby ich osiągnięcia, określa zasięg funkcjonowania przedsiębiorstwa (dywersyfikacja lub dezinwestycje), określa sposoby dążenia do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (dyferencjacja, tj. wyróżnienie oferty) oraz korzyści dla firmy, jej partnerów i innych stakeholders<sup>151</sup>. Opracowanie strategii jest więc procesem kompleksowym, wymagającym rozeznania w potencjalnych możliwościach i trudnościach, w atutach, którymi dysponują konkurenci oraz ich przewidywanych posunięciach, a także w tych zasobach, kompetencjach i działaniach organizacji, które mogą zapewnić jej sukces w przyszłości. Opracowana strategia powinna być unikalna, opierać się na wynikach różnorodnych analiz otoczenia i potencjału organizacji, jasnej koncepcji potrzebnych zmian i koordynacji działań oraz wiedzy i kreatywności, aby zapewnić optymalizację procesów operacyjnych i trwałe usprawnienia, jak również sprawne organizowanie procesów bizne-

---

<sup>151</sup> Więcej na temat rodzajów strategii w: I. Penc-Pietrzak, *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą*, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 211-237.

sowych w całym łańcuchu tworzenia wartości. Każda organizacja ma bowiem swoją specyfikę, inne atuty i wyróżniające kompetencje, inne kluczowe cele i priorytety w działaniu. Dlatego kierownictwo powinno najpierw ustalić, czy tworzy nową koncepcję odmienną od dotychczasowej, czy też doskonali obecną ofertę i rozwiązania, w obu przypadkach umożliwiając pracownikom podjęcie inicjatyw w zakresie realizacji celów i podnoszenie swych kwalifikacji.

W sformułowaniu skutecznej praktycznej strategii pomocny może być model ACTIFELD opracowany przez Geoffa Coyle'a. Według tego modelu, opracowując strategię należy<sup>152</sup>:

- A – *ask o good strategic question* – zadać właściwe strategiczne pytanie.
- C – *come to grips with the system's complexity* – poradzić sobie ze złożonością systemu.
- T – *think about the future's possibilities* – myśleć o przyszłych możliwościach.
- I – *identify strategic actions* – określić działania strategiczne.
- F – *find a viable organisation to implement the plan* – znaleźć jednostkę wykonawczą, która wdroży plan.
- E – *evaluate acceptability of the proposed changes to the stakeholders and assess resource requirements* – oszacować stopień akceptacji proponowanych zmian przez różnych interesariuszy i ocenić wymagania w zakresie zasobów.
- L – *look for obstacles and remedies* – szukać przeszkód i środków zaradczych.
- D – *decide on course of action and evaluate risks* – podjąć decyzje co do kierunku działania i oszacować ryzyko.

Dobrze sformułowana strategia powinna charakteryzować się następującymi cechami<sup>153</sup>:

- jasno sformułowany cel rozwoju;
- jednoznacznie akceptowane i wyraźnie zauważalne dążenie do zdobywania dominacji nad konkurentami;
- koncentracja uwagi na otoczeniu firmy, a nie na jej wnętrzu i problemach własnych;
- skupienie uwagi na przyszłych szansach i możliwościach;
- koncentracja uwagi na tych problemach, które mają podstawowe znaczenie dla sukcesu rynkowego;

---

<sup>152</sup> G. Coyle, *Practical Strategy*, Prentice Hall – Pearson Education, Harlow 2004, s. 299, 143.

<sup>153</sup> A. Kaleta, *Analiza strategiczna w przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 30.

- ciągła weryfikacja i rekonstrukcja wszystkich założeń i elementów koncepcji strategii.

Cechy te bezpośrednio lub pośrednio wynikają z funkcji, jakie strategia spełnia w przedsiębiorstwie. Według Mirosława Rajzera są to<sup>154</sup>:

- funkcja integrująca podmioty zarządcze w procesie podejmowania decyzji;
- funkcja narzędziowa – kształtowanie sposobów działania przedsiębiorstwa, stanowienie długookresowych celów, wprowadzanie środków ich wypełniania i ustalanie priorytetów w alokacji zasobów;
- funkcja pozycjonująca – określanie domeny konkurencyjnej przedsiębiorstwa;
- funkcja ukierunkowująca działania na uzyskanie przewagi konkurencyjnej, uwzględniająca zewnętrzne możliwości rozwoju i zagrożenia oraz silne i słabe strony przedsiębiorstwa;
- funkcja różnicująca zadania kierownictwa na szczeblu przedsiębiorstwa, strategicznych jednostek biznesu lub w określonym obszarze funkcjonalnym;
- funkcja określenia w aspekcie ekonomicznym i pozaekonomicznym sposobów realizowania oczekiwań podmiotów związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, tj. interesariuszy.

Sformułowane warianty strategii mogą mieć charakter opisowy lub być sporządzone w formie tabeli zawierającej kierunki i sposoby działań strategicznych z podziałem na:

- właściwe ukierunkowanie i intensyfikację dotychczasowych działań;
- zmiany w dotychczasowych jednostkach, systemach i działaniach;
- podejmowanie działań w nowych zakresach.

Przykład takiej alternatywy strategicznej w formie uproszczonej przedstawia tabela 1.6.

---

<sup>154</sup> M. Rajzer, *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2001, s. 15-16.

Tabela 1.6. Elementy przykładowego wariantu strategicznego dla wybranej firmy

Kierunki i sposoby działań strategicznych		
Intensyfikacja działań w zakresach podstawowych i pomocniczych	Restrukturyzacja	Podjęmowanie działań w nowych zakresach
<p>Właściwe ukierunkowanie i zintensyfikowanie dotychczasowych działań</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozwijanie systemu motywacji płacowej i pozapłacowej;</li> <li>• dalsze podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników m.in. poprzez organizowanie wewnętrznych szkoleń;</li> <li>• dalsza modernizacja parku maszynowego;</li> <li>• świadczenie na większą skalę usług dodatkowych;</li> <li>• zakup nowoczesnego sprzętu badawczego do laboratorium zakładowego i przeznaczenie większych nakładów na badania i rozwój;</li> <li>• utrzymywanie certyfikatów ISO 9001 i 9002;</li> <li>• poszerzanie oraz pogłębianie asortymentu;</li> <li>• doskonalenie dotychczasowych produktów;</li> <li>• podniesienie jakości usług posprzedażowych;</li> <li>• skrócenie czasu realizacji zamówień;</li> <li>• rozwijanie poczucia społecznej odpowiedzialności pracowników za jakość produktów i ich wpływ na zdrowie klientów;</li> <li>• utrzymywanie ścisłej współpracy z największym dostawcą;</li> <li>• zacieśnianie współpracy z dystrybutorami;</li> </ul>	<p>Zmiany w dotychczasowych jednostkach i systemach</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• przesunięcie działu marketingu do pionu dyrektora do spraw handlowych, w celu większego skoordynowania działań tych jednostek;</li> <li>• zatrudnienie młodych pracowników z wyższym wykształceniem w zakresie marketingu i informatyki;</li> <li>• większe delegowanie uprawnień pracownikom, zwiększenie samodzielności pracowników w zakresie ustalania i sposobów realizacji celów na poszczególnych stanowiskach pracy;</li> <li>• rozbudowa systemu motywacyjnego – położenie nacisku na elementy pozapłacowe (system pochwał, nagród, planowanie ścieżek kariery itp.), a w przyszłości także podniesienie wynagrodzeń;</li> <li>• zorientowanie działań marketingowych na zwiększanie udziału w rynku i budowanie silnej marki;</li> <li>• poszerzenie zakresu badań marketingowych;</li> <li>• zwiększenie udziału nowych wyrobów w strukturze asortymentowej;</li> </ul>	<p>Wykorzystanie wewnętrznych i zewnętrznych możliwości rozwoju</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• propagowanie misji i wizji firmy;</li> <li>• opracowanie i wcielenie w życie deklaracji jakości, ochrony środowiska i bezpieczeństwa pracy adresowanych do zewnętrznych stakeholders;</li> <li>• rozpoczęcie eksportu na nowy rynek zagraniczny;</li> <li>• uzyskanie certyfikatu na system zarządzania środowiskiem ISO 14001;</li> <li>• opracowanie lub pozyskanie nowych ekologicznych technologii;</li> <li>• uzyskanie certyfikatu bezpieczeństwa pracy;</li> <li>• przeprowadzanie kompleksowej analizy strategicznej firmy i jej otoczenia;</li> <li>• rozpoczęcie świadczenia usługi dodatkowej;</li> <li>• stworzenie sklepu internetowego;</li> <li>• wydawanie gazetki dla dystrybutorów i konsumentów w formie elektronicznej;</li> <li>• umożliwienie składania zamówień przez dużych starych odbiorców za pomocą poczty elektronicznej;</li> </ul>
<b>Sposoby i środki zwiększania wartości firmy</b>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• przeznaczenie większych nakładów na promocję, szczególnie w zakresie wspólnych akcji promocyjnych z dystrybutorami i upowszechnienia marki;</li> <li>• dalsze pozyskiwanie wyników badań sektora; i różnych udział w targach branżowych</li> <li>• częstszy udział w targach branżowych i różnych konkursach, nagłaśnianie faktu sponsorowania różnorodnych imprez;</li> <li>• rozwijanie współpracy z pobliską uczelnią;</li> <li>• podtrzymywanie dobrych kontaktów ze społecznością lokalną, władzami miasta, bankiem i innymi stakeholders;</li> <li>• większe wykorzystanie wewnętrznej poczty elektronicznej dla propagowania kultury organizacji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• większe zróżnicowanie cenowe oferty;</li> <li>• rozbudowanie sieci dystrybucji;</li> <li>• mocniejsze zintegrowanie kanałów dystrybucji i uzyskanie wpływu na ustalanie ostatecznej ceny wyrobów;</li> <li>• położenie większego nacisku na działania z zakresu strategicznego pull, mające na celu bezpośrednio oddziaływanie na klientów indywidualnych;</li> <li>• podjęcie starań mających na celu utworzenie nowej grupy strategicznej, lepiej usytuowanej pod względem udziału w rynku i zróżnicowania oferty;</li> <li>• odpowiednio zarządzanie poszczególnymi jednostkami biznesu;</li> <li>• rozbudowanie strony WWW.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zainstalowanie terminali z dostępem do informatycznego systemu wspomagającego zarządzanie przedsiębiorstwem u wybranych największych dystrybutorów;</li> <li>• organizowanie corocznych oficjalnych spotkań z dystrybutorami na terenie zakładu, mających na celu podsumowanie wyników sprzedaży;</li> <li>• wykorzystanie pozytywnego nastawienia banku prowadzącego rachunek firmy i podjęcie starań o kredyt;</li> <li>• wdrożenie modułu controllingu w ramach istniejącego systemu wspomagającego zarządzanie.</li> </ul>
--	---	---

Źródło: Opracowanie własne.

## 1.4.2. Kryteria wyboru strategii

Po opracowaniu wariantów strategii powinien nastąpić wybór najlepszej opcji strategicznej. Jest to trudna decyzja, gdyż strategie nie są słuszne obiektywnie, ale muszą być dostosowane do potrzeb firmy i do możliwości jakie tworzy otoczenie. Wybrana strategia, jako pewien plan działań maksymalizujący wykorzystanie sił i środków przedsiębiorstwa odpowiednio do oddziałujących na nie czynników otoczenia, powinna być skuteczna, a więc zapewnić przedsiębiorstwu sukces na rynku.

Każda strategia obejmuje szerokie pasma działań, przy czym działania te muszą się wzajemnie wspierać, tworząc spójny układ. Dlatego też wybrany wariant strategiczny musi mieć wyraźnie sprecyzowane priorytety, uwzględniające silne i słabe strony firmy na tle istniejącej i potencjalnej konkurencji. Dzięki niemu przedsiębiorstwo powinno móc w pełni wykorzystać możliwości strategiczne. W procesie wyboru strategii trzeba więc postawić prawidłowe pytania o konkretne możliwości działania, mającego na celu polepszenie własnej sytuacji w branży czy też osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, a także zastosować właściwe kryteria oceny skuteczności działań, których pakiet zawiera dany wariant strategii. W praktyce na ogół żaden z opracowanych wariantów nie jest jednocześnie najbardziej korzystny z punktu widzenia wszystkich celów i zamierzeń przedsiębiorstwa. Niemniej jednak istnieją pewne kryteria, prowadzące do wskazania wariantu optymalnego w danych warunkach. Ogólnie rzecz biorąc mogą to być<sup>155</sup>:

- kryteria ekonomiczno-finansowe, takie jak: zdolność przedsiębiorstwa do generowania zysku, zmniejszania strat, zdolność do generowania gotówki czy korzystne relacje efektywnościowe;
- kryteria rynkowe, np. udział w danym segmencie rynku, zdolność dyferencjacji lub koncentracji;
- kryteria społeczne, m.in. aktywizacja zawodowa, tworzenie nowych miejsc pracy, aktywizacja kulturowa bądź poprawa warunków pracy, korzyści dla środowiska naturalnego;
- kryteria technologiczne, np. jakość procesów wytwórczo-usługowych, dostępność technologii, oszczędności w zużyciu czynników produkcji.

Według Petera F. Druckera ważnymi kryteriami wyboru optymalnego wariantu strategii są<sup>156</sup>:

---

<sup>155</sup> Por. L. Berliński, *Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem*, OPO, Bydgoszcz 2002, s. 147-148; L. Berliński, *Modelowanie strategii biznesu*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2009, s. 83.

<sup>156</sup> P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1994, s. 387-389.

- ryzyko – każdy wariant powinien obejmować ocenę szans, jakie niesie za sobą, przy czym podstawą jego wyboru powinna być proporcja między spodziewanymi korzyściami a spodziewanym ryzykiem;
- gospodarność w wysiłkach – należy wybrać ten wariant, który da największe rezultaty przy najmniejszym wysiłku, pozwalając uzyskać pożądaną zmianę przy najmniejszym koniecznym zakłóceniu organizacji;
- rozkład w czasie – w wielu sytuacjach rozwiązanie musi być ostateczne i kierować organizację ku nowym celom. W nagłej sytuacji warto obrać taki sposób działania, który dramatyzuje decyzję i mobilizuje organizację do działania;
- ograniczoność zasobów – najważniejszym zasobem, którego ograniczoność należy rozważyć, są ludzie, którzy będą realizować strategię. Przyjęty program może wymagać od nich większych kwalifikacji i umiejętności niż te, które posiadają obecnie. Należy więc podjąć starania, mające na celu zwiększenie kompetencji pracowników.

Z kolei Lawrence R. Jauch i William F. Glueck proponują przeanalizowanie każdego wariantu strategii pod kątem odpowiedzi na następujące pytania<sup>157</sup>:

- czy strategia pozwala szybko reagować na sytuację w otoczeniu zewnętrznym?
- czy pozwoli osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną?
- w przypadku strategii funkcjonalnych i strategii wyodrębnionych części organizacji: czy strategia współgra z pozostałymi strategiami firmy?
- czy zapewnia firmie odpowiednią elastyczność?
- czy jest zgodna z misją i długoterminowymi celami firmy?
- czy jest możliwa do implementacji?

Horst Steinmann i Georg Schreyögg wskazują na istotność takich czynników, jak<sup>158</sup>:

- branżowe / związkowe reguły zachowań;
- etyka przedsiębiorstwa;
- zewnętrzne grupy zainteresowanych, dostawcy, grupy obywateli;
- wewnętrzne grupy zainteresowanych, oddziały itp.;
- ograniczoność zasobów;
- niepewność;
- władza w organizacji;
- kultura przedsiębiorstwa itp.

---

<sup>157</sup> L.R. Jauch, W.F. Glueck, *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1988, s. 279.

<sup>158</sup> H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 163.



Natomiast William A. Cohen oraz Seymour Tilles proponują następujące kryteria<sup>159</sup>:

- spójność wewnętrzna;
- zgodność z otoczeniem;
- trafność w świetle dostępnych zasobów;
- dobrze skalkulowane ryzyko;
- możliwy do przyjęcia horyzont czasowy;
- realność wykonania strategii.

Inni autorzy, Peter Doyle i Philip Stern wymieniają pięć czynników, które determinują sukces strategii i w związku z tym mogą stanowić kryteria oceny i wyboru najlepszej opcji. Są to<sup>160</sup>:

- dopasowanie do otoczenia rynkowego, w tym zgodność działalności z potrzebami klientów, która umożliwi osiągnięcie przewagi konkurencyjnej;
- czynnik czasu – zorientowanie zasobów, umiejętności, systemów i wartości nie tylko na bieżący, ale i na przyszły sukces, co może się wiązać z ich znaczną zmianą;
- przywiązywanie większej wagi do efektywności niż do wydajności;
- szybkość i stanowczość reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu i samej firmie;
- efektywność organizacyjna związana z wykorzystaniem kluczowych kompetencji.

Podobnie Robert M. Grant sukcesu strategii upatruje w trzech ogólnie sformułowanych kryteriach: długoterminowych, prosto sformułowanych i zgodnych ze sobą celach, dogłębnym zrozumieniu otoczenia konkurencyjnego oraz obiektywnej ocenie zasobów, dokonanej pod kątem wykorzystania okazji i uniknięcia zagrożeń (rysunek 1.12)<sup>161</sup>. Lepszy będzie zatem ten wariant strategii, który będzie bazował na bardziej spójnym zestawie celów oraz stworzy większe możliwości wykorzystania potencjału samej firmy i jej otoczenia.

Inne kryteria wyboru najlepszej strategii przedsiębiorstwa proponują Igor Ansoff i Edward McDonnell. Biorą oni pod uwagę takie czynniki, jak: akceptowalność strategii pod względem zgodności z wizją strategiczną i obecnym portfolio firmy, wykonalność uwzględniająca budżet i dostępność zasobów, możliwość realizacji w kontekście perspektyw generowanych przez otoczenie oraz możliwy stopień osiągnięcia celów firmy<sup>162</sup>.

---

<sup>159</sup> M. Daszkowska, *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, PWN, Warszawa 1998, s. 180; J.M. Higgins, J.W. Vincze, *Strategic Management*, Dryden Press, Fort Worth 1993, s. 361.

<sup>160</sup> P. Doyle, Ph. Stern, *Marketing Management and Strategy*, Prentice Hall, Harlow 2006, s. 20-22.

<sup>161</sup> R.M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, 2005, s. 7.

<sup>162</sup> Zob. I. Ansoff, E. McDonnell, *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, New York 1990, s. 152-155; I. Penc-Pietrzak, *Strategie biznesu i marketingu*, WPSB, Kraków 2000, s. 153-157.



Rysunek 1.12. Podstawowe elementy strategii prowadzącej do sukcesu

Źródło: R.M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, 2005, s. 7.

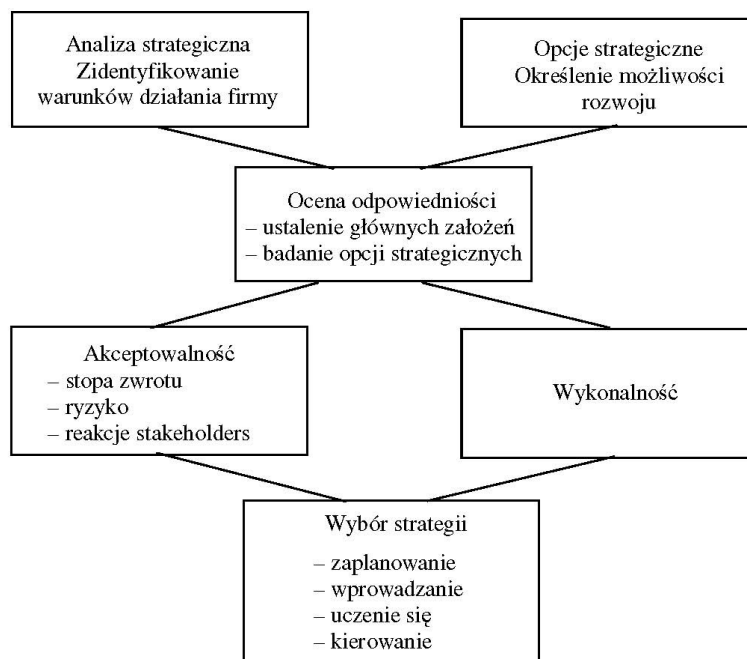
Natomiast Richard P. Rumelt za najważniejsze uznaje cztery kryteria<sup>163</sup>:

- spójność – strategia nie może zawierać niespójnych celów i polityk, powodujących konflikty między działami firmy;
- harmonijność (zgodność) – strategia musi uwzględniać warunki i zmiany zachodzące zarówno w otoczeniu firmy, jak i w jej wnętrzu oraz umożliwiać adaptację organizacji do tych zmian;
- wykonalność – firma nie może przeszacować swoich zasobów, musi posiadać lub mieć możliwość pozyskania zasobów niezbędnych do realizacji danej strategii;
- przewaga konkurencyjna – strategia powinna prowadzić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w wybranym obszarze aktywności firmy.

Z kolei Gerry Johnson i Kevan Scholes, jak i Paul Finlay, kładą nacisk tylko na trzy czynniki: odpowiedniość (dopasowanie strategiczne), akceptowalność i wykonalność<sup>164</sup>. Są to jednak bardzo szeroko ujmowane kryteria, zawierające wiele aspektów oceny strategii (rysunek 1.13).

<sup>163</sup> F.R. David, *Strategic Management. Concepts*, Prentice Hall, New Jersey 2001, s. 304; H. Mintzberg, J. Lampel, J.B. Quinn, S. Ghoshal, *The Strategy Process*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2003, s. 81.

<sup>164</sup> G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, London 1999, s. 353-386; P. Finlay, *Strategic Management*, Prentice Hall – Pearson Education, Harlow 2000, s. 371-394.



Rysunek 1.13. Oszacowanie i wybór strategii

Źródło: G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, London 1999, s. 354.

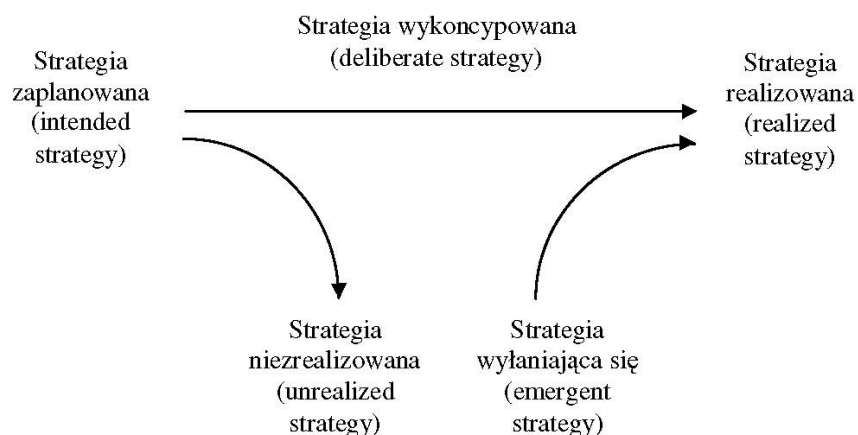
Odpowiedność jest rozumiana jako ocena dopasowania strategii do warunków, w jakich funkcjonuje dana firma. Uwzględnia dopasowanie różnych wariantów strategii do trendów i zmian w otoczeniu oraz stopień wykorzystania kluczowych kompetencji organizacji. Jest ona podstawą jakościowej oceny głównych założeń poszczególnych opcji strategicznych oraz pozwala porównać je ze sobą. Drugie kryterium, czyli akceptowalność jest związana z oczekiwanymi rezultatami danej strategii, takimi jak stopa zwrotu czy ryzyko, jak również z poziomem, w jakim ta strategia odpowiada poszczególnym stakeholders. Natomiast wykonalność dotyczy tego, czy strategia będzie możliwa do realizacji w praktyce. Jej oszacowanie wiąże się z oceną posiadanych zasobów, ich alokacji i wykorzystania, a więc z oceną strategicznych zdolności firmy.

Przegląd powyższych koncepcji wskazuje na to, iż wybierając najlepszy wariant strategii, należy uwzględnić szereg różnych czynników, związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa i sytuacją w jego otoczeniu. Zdaniem autorki firma musi wziąć pod uwagę przede wszystkim takie kryteria, jak:

- zgodność z misją i wizją organizacji;
- stopień wykorzystania zasobów, umiejętności i kompetencji firmy;
- zdolność budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o atuty, przy redukcji wewnętrznych słabości przedsiębiorstwa;

- zdolność do tworzenia wartości dodanej;
- możliwość usprawnienia działalności firmy;
- dopasowanie strategii i struktury organizacyjnej;
- dopasowanie strategii i kultury organizacji;
- poziom wykorzystania szans pojawiających się w otoczeniu przy jednoczesnym uniknięciu lub zredukowaniu zagrożeń;
- sensowny horyzont czasowy, pozwalający na przewidywanie potencjalnych zmian;
- stopień osiągnięcia założonych celów strategicznych;
- możliwe do osiągnięcia rezultaty, rozpatrywane w relacji do nakładów;
- poziom i rodzaj ryzyka związany z danym wariantem strategicznym;
- spójność (zgodność) wynikających ze strategii programów działania dla różnych horyzontów czasowych i różnych jednostek (działów) przedsiębiorstwa;
- realność (możliwość skutecznego wdrożenia) danej strategii;
- poziom zaangażowania pracowników w realizację strategii;
- zgodność działań wynikających ze strategii z interesami różnorodnych stakeholders (interesariuszy);
- wizerunek rynkowy przedsiębiorstwa;
- kwestie etyczne związane z realizacją danej opcji strategicznej;
- dbałość o ochronę środowiska.

Kryteria te są istotne nie tylko w momencie wyboru najlepszego spośród kilku sformułowanych wariantów strategii, ale także w trakcie wdrażania wybranej strategii. Jak pokazuje rysunek 1.14, strategia realizowana w praktyce różni się w mniejszym lub większym stopniu od strategii zaplanowanej.



Rysunek 1.14. Strategia realizowana i strategia zaplanowana

Źródło: G.D. Dess, G.T. Lumpkin, A.B. Eisner, *Strategic Management*, McGraw-Hill Irwin, Boston 2007, s. 13.

Według Henry'ego Mintzberga z różnych powodów, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych w stosunku do firmy, w trakcie implementacji strategii, która jest procesem rozciągniętym w czasie, niektóre elementy strategii zaplanowanej stają niemożliwe do realizacji. Wpadają one wówczas w obszar określony jako strategia niezrealizowana. Z drugiej strony, powstają wtedy także nowe możliwości działania, odpowiadające przyjętym celom, a sama organizacja uczy się. Pewne elementy strategii wyłaniają się wówczas samorzutnie, w procesie logicznego narastania (inkrementalizmu), pojmowanego jako rozwój pewnych procesów w organizacji, które ukierunkowują i przyspieszają podjęcie decyzji kształtujących strategię. Są to inaczej elementy strategii wyłaniającej się, samorzutnej, inkrementalnej czy emergentnej (*emergent strategy*). Natomiast ta część strategii, która jest wynikiem kreatywnego projektowania, rozumianego jako myślowy proces formułowania celów i rozwiązań głównie przez kierownictwo firmy, i pozostaje bez zmian w stosunku do strategii zaplanowanej, jest określana jako strategia wymyślona, rozmyślna, wykoncypowana (*deliberate strategy*). Oznacza to, że strategia realizowana jest kombinacją strategii wykoncypowanej i wyłaniającej się<sup>165</sup>. Tabela 1.7 prezentuje pozytywne cechy obu podejść do tworzenia strategii.

Z punktu widzenia planowania strategicznego strategia rozmyślna jest w całości jego wynikiem. Natomiast strategii samorzutnej nikt nie planuje, lecz skoro wyłania się ona z działań zachodzących w całej organizacji, to również może podlegać wpływom planowania strategicznego<sup>166</sup>. W praktyce składnikami wdrożonej strategii mogą stać się także elementy strategii imitacyjnej, wynikającej z chęci naśladowania konkurentów, z imitowania sposobów osiągnięcia przez nich sukcesów (*imitate strategy*).

W procesie realizacji strategii możliwe jest też podejmowanie działań wynikających z tzw. intuicyjnego pojmowania strategii, które stoi w opozycji do wykorzystywania doświadczenia, nabytej wiedzy czy racjonalnej analizy i oznacza specyficzny, nowatorski sposób integrowania faktów, danych i informacji w procesie podejmowania decyzji strategicznych. Jest ono charakterystyczne dla wybitnych przedsiębiorców i menedżerów, którzy dokonują przełomowych działań w biznesie. Jednak podejście to jest trudne do zwerbalizowania i opisania, a co dopiero do zastosowania w praktyce przez innych kierowników, którzy chcieliby się nauczyć takiego postępowania<sup>167</sup>.

---

<sup>165</sup> G.G. Dess, G.T. Lumpkin, A.B. Eisner, *Strategic Management*, McGraw-Hill Irwin, Boston 2007, s. 13; H. Mintzberg, J. Lampel, J.B. Quinn, S. Ghoshal, *The Strategy Process*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2003, s. 5.

<sup>166</sup> M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 121.

<sup>167</sup> M. Aluchna, *Formułowanie i realizacja strategii*, Przegląd Organizacji 12/2011, s. 47-48.

Tabela 1.7. Zalety strategii samorzutnej i rozmyślnej

Cechy strategii samorzutnej (inkrementalnej)	Cechy strategii rozmyślnej (wykoncyrowanej)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunizm – ponieważ przyszłość jest nieznana i nieprzewidywalna firma musi pozostawać czujna i otwarta na wszelkie pojawiające się pozytywne i negatywne zmiany oraz szybko się do nich dostosować (posiadać umiejętność „zmiany frontu”).</li> <li>• Elastyczność – menedżerowie muszą mieć możliwość zmiany kierunku działania, a podejmując decyzje powinni wybrać takie rozwiązanie, które pozwoli na dokonywanie działań korygujących.</li> <li>• Uczenie się – obserwując efekty konkretnych poczynań, można dowiedzieć się, co rzeczywiście sprawdza się w praktyce.</li> <li>• Przedsiębiorczość – zapewniając pracownikom, zespołom i jednostkom organizacyjnym autonomię niezbędną do wypróbowywania innowacyjnych koncepcji, firma może wykorzystać ich przedsiębiorczość.</li> <li>• Poparcie pracowników – menedżerowie muszą koncentrować się na tworzeniu strategii wykonalnej, takiej, która zostanie zaakceptowana przez załogę.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientacja – plany narzucają organizacji konkretny kurs strategiczny, a wytyczone cele stanowią punkt odniesienia do oceny działań podejmowanych przez wszystkich pracowników.</li> <li>• Mobilizacja – plany pozwalają przygotować się z dużym wyprzedzeniem do realizacji zamierzonych działań poprzez zaangażowanie i modyfikację odpowiednich zasobów.</li> <li>• Koordynacja – plany scalają wszystkie inicjatywy strategiczne w organizacji w spójną całość, co pozwala wyeliminować rozbieżność zdań i nadać wszystkim działaniom wspólny kierunek.</li> <li>• Optymalizacja – plany ułatwiają optymalną alokację zasobów, zmuszając menedżerów do przeprowadzenia rzetelnej analizy dostępnych informacji i oceny wszystkich możliwych opcji działania.</li> <li>• Programowanie – szczegółowe plany pozwalają zaprogramować z góry wszystkie działania organizacji i kontrolować ich przebieg.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 88-91.

Autorka opowiada się zatem za formułowaniem strategii w sposób rozmyślny z uwzględnieniem ważnych w opinii kierownictwa przedsiębiorstwa elementów inkrementalizmu i naśladownictwa. W takiej sytuacji sformułowane kryteria wyboru strategii powinny zostać uwzględnione zarówno na etapie selekcji elementów strategii zaplanowanej, jak i przy włączaniu elementów strategii wyłaniającej się i naśladowczej. W efekcie powinno to pomóc kierownictwu w wyborze i implementacji skutecznej strategii, umożliwiającej poprawę pozycji firmy i odniesienie sukcesu rynkowego.

## 1.5. Struktura i zadania planu strategicznego

Wybraną strategię należy przełożyć na plan strategiczny na poziomie całej firmy, poszczególnych obszarów funkcjonalnych i strategicznych jednostek biznesu (działów, dywizji lub innych części przedsiębiorstwa). Plany te następnie muszą zostać rozpisane na wynikające z nich plany taktyczne (choć w niektórych organizacjach pomija się ten poziom włączając go do poziomu strategicznego), plany operacyjne i konkretne zadania ilościowe wraz z odpowiednimi procedurami operacyjnymi. Trzeba ustalić harmonogram realizacji różnych zadań, przypisując je określonym jednostkom wykonawczym wraz z ustaleniem odpowiednich terminów ich realizacji, zasobów i środków niezbędnych do ich wykonania z położeniem nacisku na obszary krytyczne oraz wskazaniem osób odpowiedzialnych za ich poprawny przebieg i osiągnięcie zamierzonych rezultatów. W związku z tym konieczne jest ustalenie budżetu całościowego i budżetów cząstkowych oraz określenie sposobu pozyskania środków finansowych. Należy także ustalić, w jakim stopniu potrzebna będzie realokacja posiadanych środków oraz pozyskanie nowych zasobów rzeczowych, finansowych, ludzkich lub informacyjnych. Plan strategiczny powinien również określać sposoby przygotowania pracowników (np. szkolenia) i ich motywowania do jego wykonania oraz kontrolowania na bieżąco stopnia realizacji wynikających z niego zadań. W plan ten powinny też zostać wpisane działania mające na celu podniesienie w przedsiębiorstwie poziomu kultury strategicznej oraz dostosowanie struktury firmy do potrzeb związanych z realizacją nowej lub zmodyfikowanej strategii. Konieczne jest też zapewnienie sprawnego działania systemu informacyjnego przedsiębiorstwa, gwarantującego odpowiedni przepływ informacji.

Opracowanie planu strategicznego jest zatem kompleksowym i złożonym procesem, obejmującym wiele elementów i działań. Przy jego budowie pomocne może być kierowanie się zasadami, które składają się na tzw. koncepcję 10 S, obejmującą takie działania, jak<sup>168</sup>:

1. *Strategy* – przedkładanie strategii nad taktyką.
2. *Situate* – usytuowanie poszczególnych rodzajów działalności (np. marketingu) wśród operacji.
3. *Shared value* – określenie wspólnych wartości.
4. *Structure* – dostosowanie struktur do rynków.
5. *Scan* – dokładne śledzenie otoczenia.
6. *Summarize* – spożytkowanie informacji za pośrednictwem analizy strategicznej.
7. *Skilles* – wykorzystanie wiedzy i umiejętności.
8. *Systematize* – usystematyzowanie procesu.
9. *Sequence* – ustalenie kolejności celów.

---

<sup>168</sup> *Marketing usług*, praca zbiorowa pod red. A. Styś, PWE, Warszawa 2003, s. 173.

10. *Style* – stosowanie odpowiedniego stylu i kultury zarządzania.  
Ponadto, aby zapewnić skuteczne wdrożenie planu strategicznego, należy<sup>169</sup>:
  1. Zidentyfikować zadania i pracowników, którzy są kluczowi dla implementacji strategii.
  2. Ustalić w jaki sposób związane są te zadania i pracownicy z obecnymi działaniami i procedurami obowiązującymi w organizacji.
  3. Zidentyfikować przy pomocy kluczowych czynników sukcesu główne obszary działalności, jakie organizacja powinna rozwijać.
  4. Określić poziomy kompetencji potrzebne do realizacji strategii.
  5. Uzgodnić poziomy koordynacji między jednostkami organizacji, jakie są niezbędne dla realizacji strategii.

Sprawność realizacji powyższych zadań jest bardzo istotna, gdyż jak wykazały badania przeprowadzone przez Roberta Kaplana i Davida Nortona „zdolność do wykonania strategii jest ważniejsza niż jakość samej strategii”<sup>170</sup>.

Wiąże się to ze spełnianiem przez plan strategiczny pewnych podfunkcji (w stosunku do funkcji planowania). Są to następujące podfunkcje<sup>171</sup>:

- kontrolna – ujawnienie odchyleń i ustalenie ich przyczyn na podstawie porównań stanu rzeczywistego i zaplanowanego;
- koordynacyjna – dopasowanie celów przedsiębiorstwa do ogólnych tendencji występujących w gospodarce oraz zgranie celów i działań poszczególnych jednostek organizacyjnych firmy;
- motywacyjna – ustalanie celów przy współudziale pracowników, co zwiększa ich zaangażowanie w ich osiągnięcie i w efekcie powoduje wzrost efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- tworzenia alternatyw – opracowywanie planów alternatywnych, wykorzystywanych w razie zmian w otoczeniu;
- optymalizacyjna – optymalizowanie decyzji w odniesieniu do różnych problemów, np. rentowności, zapasów, zaopatrzenia, reklamy czy produkcji;
- bezpieczeństwa – ograniczenie ryzyka działania, oszacowanie następstw niekorzystnych zdarzeń oraz pozyskiwanie potrzebnych informacji;
- kreatywna – poszukiwanie nowych idei i stosowanie innowacyjnych rozwiązań.

Plan strategiczny to ogólny plan zawierający decyzje dotyczące alokacji zasobów, priorytetów firmy oraz kroków, jakie należy podjąć, aby osiągnąć

---

<sup>169</sup> R. Lynch, *Corporate strategy*, Prentice Hall, Harlow 2000, s. 815.

<sup>170</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Press, Boston 2001, s. 1.

<sup>171</sup> Zob. Z. Mikołajczyk, K. Zimniewicz, *Zarządzanie małym przedsiębiorstwem*, w: *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, praca zbiorowa pod red. B. Piaseckiego, PWN, Warszawa – Łódź 1999, s. 163-164.



strategiczne cele<sup>172</sup>. Zawiera on portfel działalności, który pozwala uporządkować, rozmieścić i rozwinąć zasoby firmy tak, aby tworzyły unikalną, sprawną w działaniu strukturę, opartą na zasadzie połączenia szans w otoczeniu z umiejętnościami wewnętrznymi firmy (z jej wyróżniającymi kompetencjami)<sup>173</sup>. Należy go traktować zarówno jako narzędzie analityczne, jak i roboczy dokument, który organizuje działalność zarządu w określonym czasie. Zawarte w nim koncepcje przeniesione na szczebel taktyczny i operacyjny rozstrzygają kluczowe problemy firmy w różnych obszarach jej funkcjonowania. W związku z tym do podstawowych zadań planu należy<sup>174</sup>:

- rzetelne i wiarygodne zaplanowanie podstaw działań przedsiębiorstwa;
- wypunktowanie silnych i słabych stron;
- zidentyfikowanie możliwości i zagrożeń rynkowych;
- określenie pozycji konkurencyjnej;
- wskazanie realistycznych celów, priorytetów i dróg ich realizacji;
- ocena możliwych strategii pod kątem ich wykonalności;
- określenie ostatecznych terminów ich realizacji;
- koordynowanie wszystkich działań firmy;
- umiejscawianie odpowiedzialności za wykonanie;
- formułowanie wymagań budżetowych;
- dokumentowanie kierunków prowadzonych działań i sposobów ich realizacji;
- umożliwienie przeglądu i oceny dotychczasowych działań w kierunku rozwoju i zyskowności.

Aby plan mógł spełnić powyższe zadania powinien być<sup>175</sup>:

- celowy (realny), opierający się na dobrym rozpoznaniu obiektywnych uwarunkowań funkcjonowania organizacji;
- wewnętrznie zgodny (spójny), zawierający cele, które nie są sprzeczne i nie przeszkadzają sobie wzajemnie;
- operatywny, a więc czytelny, zrozumiały i ścisły, nadający się do realizacji zgodnej z przewidywanym wykorzystaniem zasobów i tokiem działania;
- terminowy, tj. zawierający terminy wykonania celów pośrednich i celu głównego;

---

<sup>172</sup> R.W. Griffin, R.J. Ebert, *Business*, Prentice Hall, New Jersey 1999, s. 115.

<sup>173</sup> Por. M. Marchesnay, *Zarządzanie strategiczne*, Poltext, Warszawa 1994, s. 41-46.

<sup>174</sup> H. Mruk, B. Pilarczyk, B. Sojkin, H. Szulce, *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999, s. 83, 249.

<sup>175</sup> E. Niedzielski, *Proces planowania w organizacji*, w: *Wstęp do teorii zarządzania*, praca zbiorowa pod red. B. Kozuch, Wydawnictwo Nauka – Edukacja, Warszawa 1999, s. 68-69; H. Mruk, B. Pilarczyk, B. Sojkin, H. Szulce, *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999, s. 264, 266; M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003, s. 52.

- kompletny, uwzględniający wszystkie działania niezbędne do realizacji określonego celu;
- perspektywiczny, wybiegający w przyszłość w granicach możliwości przewidywania, a jednocześnie zapewniający zgodność planów krótkookresowych z perspektywnymi;
- konkretny, zawierający cele określone w sposób ścisły i możliwie wymierny;
- obszerny, możliwie szczegółowy i dokładny, ale nieskomplikowany i niezawiły;
- logiczny, jasno precyzujący cele i zadania osobom, które nie uczestniczyły w jego tworzeniu;
- gruntownie przygotowany, tzn. odzwierciedlający słabe i silne strony przedsiębiorstwa oraz możliwości i potencjalne zagrożenia w realizacji celów w konfrontacji ze strategiami, które mają być realizowane;
- elastyczny, tzn. dopuszczający możliwość weryfikacji celów, zmian w realizowanych strategiach i budżecie;
- ambitny, ale w odpowiednim, rozsądnym stopniu, gdyż o wiele skuteczniejszy jest nawet mniej ambitny, ale możliwy do realizacji plan, niż bardzo ambitny, ale stosowany tylko częściowo;
- adresowany do poszczególnych komórek odpowiedzialnych za realizację zadań oraz zarządu spełniającego rolę koordynatora działań i egzekutora zadań;
- racjonalny, czyli ugruntowany poznawczo, tzn. oparty na rzetelnej wiedzy;
- wykonalny, tzn. możliwy do zrealizowania.

W literaturze podkreśla się także, jako konieczne cechy planu strategicznego, imperatyw nienaruszalności porządku wartości przedsiębiorstwa, kierunkowy charakter zawartych w nim rozstrzygnięć oraz dynamiczną orientację planu<sup>176</sup>.

Plan strategiczny powinien mieć formę dokumentu, gdyż tylko plan w takiej formie można<sup>177</sup>:

- bez obawy przekazywać do realizacji wykonawcom (problem zrozumiałości i zapamiętania);
- stosować jako instrument oceny wykonawców;
- wykorzystywać w negocjacjach z zewnętrznymi podmiotami w sprawie uruchamiania wspólnych przedsięwzięć bądź pozyskiwania kapitału.

Jako dokument plan ten<sup>178</sup>:

- projektuje i wyprzedza całokształt działań regulacyjnych i rzeczowych przedsiębiorstwa;

---

<sup>176</sup> *Planowanie strategiczne*, praca zbiorowa pod red. A. Klasika, PWE, Warszawa 1993, s. 16-17.

<sup>177</sup> Z. Pawlak, *Biznesplan*, Poltext, Warszawa 2001, s. 15.

<sup>178</sup> J. Duraj, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2000, s. 63-64.

- jest zorientowany na realizację sformułowanych w nim celów i zadań;
- jest rezultatem sformułowanej misji oraz analizy i prognozy działania przedsiębiorstwa;
- określa kluczowe problemy wyposażenia majątkowego i kapitałowego firmy wraz z podaniem sposobów ich pozyskania i wykorzystania;
- obowiązuje w pewnym okresie;
- ma charakter wielowariantowego dokumentu określającego przyszłe działania przedsiębiorstwa zarówno w formie opisowej, jak i skwantyfikowanej;
- jest narzędziem koordynacji, synchronizacji i integracji działań jednostek wewnętrznych przedsiębiorstwa.

Plan strategiczny w postaci dokumentu powinien zawierać takie części, jak: wstęp, charakterystyka firmy, wyniki analizy strategicznej, ogólne założenia strategii, plany częściowe, które najczęściej mają charakter planów funkcjonalnych, oraz podsumowanie. Plany funkcjonalne powinny dotyczyć działalności marketingowej, działalności produkcyjnej, zarządzania personelem, działalności w zakresie badań i rozwoju, ochrony środowiska, zarządzania jakością, sfery organizacji i zarządzania oraz finansów. Plan finansowy powinien przy tym odnosić się do całości działań wynikających ze strategii ogólnej firmy, jak i do poszczególnych strategii funkcjonalnych. Zdaniem autorki, kolejność przedstawienia poszczególnych części planu może być różna, szczególnie w zakresie planów funkcjonalnych (wyjątkiem jest tu plan finansowy, który powinien wieńczyć wszystkie plany), a syntetyczne ujęcie treści dokumentu może znajdować się we wstępie w postaci streszczenia albo w podsumowaniu razem z najważniejszymi wnioskami. Jeżeli plan jest adresowany przede wszystkim do kierownictwa firmy, charakterystyka przedsiębiorstwa nie musi być szczegółowa, w przeciwieństwie do sytuacji, gdy adresatami planu są podmioty zewnętrzne (banki, inwestorzy strategiczni itd.). Ponadto w dokumencie może zostać zawarta cała analiza strategiczna (jeżeli nie jest zbyt obszerna) bądź tylko najważniejsze jej wyniki (jeżeli analiza ta jest szczegółowa i zajmuje dużo miejsca). W tym drugim przypadku dokument zawierający analizę strategiczną powinien stanowić odpowiedni załącznik.

Na ogół jednak część planu zawierająca analizę strategiczną jest mocno rozbudowana, gdyż – jak podkreśla Michael E. Porter – dobry plan strategiczny musi bazować na takich elementach, jak<sup>179</sup>:

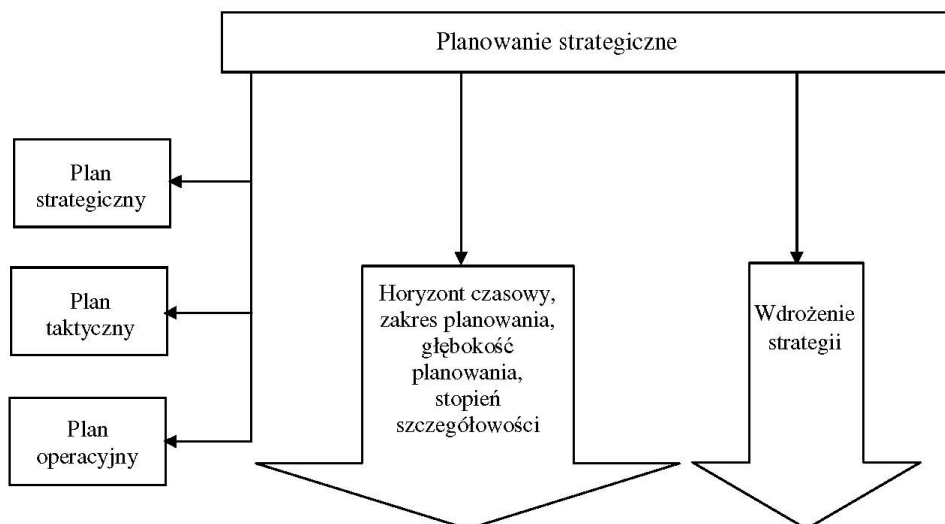
- analiza sytuacji w gałęzi przemysłu, w której firma działa i konkuruje z innymi przedsiębiorstwami należącymi do danego sektora. Atrakcyjność danej gałęzi przemysłu jest tak samo ważna dla firmy jak jej własna pozycja. Dobry plan powinien oceniać dynamikę sektora, biorąc pod uwagę takie czynniki, jak zmiany technologiczne, substytuty i polityka rządu;

---

<sup>179</sup> J. Penc, *Strategie zarządzania cz. 1*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 166.

- znajomość źródeł przewagi konkurencyjnej w przemyśle (sektorze). Przewaga w rywalizacji ma dwa źródła: niskie koszty lub bogatszy niż u konkurentów asortyment. Dobry plan powinien być odzwierciedleniem czynników decydujących o pozycji przedsiębiorstwa pod względem kosztów i jakości produktów. Powinien on określać, kim są nabywcy i jakie są ich preferencje;
- identyfikacja i analiza obecnych i potencjalnych konkurentów, którzy mogą oddziaływać na zdolność konkurencyjną firmy. Celem tej analizy powinno być zrozumienie logiki strategii każdego konkurenta i przewidzenie jego prawdopodobnych posunięć;
- właściwa ocena pozycji konkurencyjnej firmy. Rzetelnie opracowany plan musi zawierać oszacowanie potencjału firmy pod względem kosztów oraz obiektywną ocenę miejsca, jakie zajmuje ona we wszystkich zakresach działania, mających znaczenie dla nabywców;
- wybór właściwej strategii. Wybrana strategia powinna bazować na przewadze konkurencyjnej i tworzeniu warunków dla jej utrzymania. Utrzymanie tej przewagi wymaga ciągłego udoskonalania i wprowadzania zmian w firmie i w jej strategii.

Z opracowanego planu strategicznego powinny wynikać plany obejmujące niższe szczeble zarządzania, a więc taktyczne i operacyjne (rysunek 1.15).



Rysunek 1.15. Hierarchia planów w zarządzaniu

Źródło: P. Tyrała, *Zarządzanie kryzysowe. Ryzyko – bezpieczeństwo – obronność*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2003, s. 100.

Plany taktyczne, nastawione na osiągnięcie celów taktycznych, są opracowywane dla realizacji określonych części planu strategicznego. Na ogół angażują wyższy i średni szczebel zarządzania, mają horyzont czasowy nieco krótszy niż plany strategiczne i koncentrują się na konkretnych sprawach. Zajmują się więc bardziej realizacją zadań niż ich stawianiem. Plany operacyjne natomiast określają sposoby wcielania w życie planów taktycznych, a jeżeli w praktyce zarządzania daną organizacją nie wyodrębnia się osobno poziomu taktycznego, to określają sposoby realizacji planów strategicznych. Są one opracowywane przez kadrę średniego i niższego szczebla kierowniczego. Koncentrują się na krótkim okresie, mają stosunkowo wąski zasięg i obejmują dość wąski zestaw działań. Służą osiągnięciu celów operacyjnych<sup>180</sup>. Wynika to z tego, że planowanie operacyjne jest podsystemem wykonawczym w systemie planowania. Stanowi ono przede wszystkim narzędzie sterowania realizacją przyjętych założeń i wytycznych zawartych w strategii przedsiębiorstwa<sup>181</sup>. Plany operacyjne dzielą się na plany jednorazowe, opracowywane dla uzyskania konkretnych celów i tracące swą ważność z chwilą ich osiągnięcia, oraz plany trwale obowiązujące, określające znormalizowany sposób postępowania w powtarzających się i przewidywalnych sytuacjach. Plany jednorazowe określają szczegółowe działania, które prawdopodobnie w przyszłości nie będą powtarzane w tej samej postaci. Głównymi ich rodzajami są programy, projekty i preliminarze finansowe. Z kolei wprowadzenie planów trwale obowiązujących umożliwi kierownikom zaoszczędzenie czasu przeznaczanego na planowanie i podejmowanie decyzji. Najczęściej przyjmują one postać wytycznych polityki, procedur i reguł postępowania<sup>182</sup>.

Przy przekładaniu planu strategicznego na taktyczny i operacyjny przydatna może być tzw. formuła RAISE (*responsibility, authority, informed, support, execution*). Pierwszym elementem tego akronimu jest *odpowiedzialność*, jaką ponosi konkretny menedżer za osiągnięcie danego celu w określonych ramach czasowych. Kolejny to *upoważnienie*, którego udziela menedżer z wyższego poziomu zarządzania pracownikowi na niższym szczeblu organizacyjnym. Dla realizacji celów konieczny jest również *przepływ informacji*. Wszelkie zmiany wywołane realizacją nowego celu mogą bowiem wpłynąć na pracę innych działów lub pracowników niezaangażowanych bezpośrednio w te działania. Bezpośrednia komunikacja menedżera z właściwymi osobami pozwoli minimalizować ewentualne zakłócenia. Niekiedy potrzebne jest także *wsparcie* ze strony innych pracowników lub działów. Ostatnim elementem jest *wykonanie*, wyma-

---

<sup>180</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998, s. 207;

A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003, s. 56-59.

<sup>181</sup> J. Lewandowski, *Planowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2002, s. 62.

<sup>182</sup> B.R. Kuc, *Kontrola jako funkcja zarządzania*, Difin, Warszawa 2009, s. 162-164.

gające dokładnego określenia sposobu realizacji celu. Wszystkie te elementy mogą zostać ujęte w specjalnym formularzu, ułatwiającym późniejsze wcielenie w życie zaplanowanych działań<sup>183</sup>. Dopiero tak przygotowany plan strategiczny może być podstawą skutecznej implementacji strategii<sup>184</sup>.

## 1.6. Podsumowanie rozdziału 1

Planowanie strategiczne to dzisiaj kluczowa funkcja zarządzania przedsiębiorstwem, które powinno być nastawione na podnoszenie własnej wartości, zwiększanie pozycji na rynku oraz pozyskiwanie przychylności różnych interesariuszy, dzięki dostosowywaniu swoich kompetencji do potrzeb i wymagań otoczenia. Skuteczny proces tego planowania umożliwia kierownictwu przedsiębiorstwa podjęcie zasadniczych decyzji strategicznych, zwiększenie atutów konkurencyjnych i wykreowanie pożądanego wizji rozwoju. Planowanie to pozwala na ukierunkowanie aktywności firmy i zawężenie wyboru strategii spośród wielu możliwości, a tym samym na koncentrację zasobów na najważniejszych dziedzinach jej działalności oraz ich dostosowanie do celów i warunków działania współczesnego biznesu. Dlatego też uważa się je za podstawę długookresowego sukcesu każdego przedsiębiorstwa.

Z rozdziału 1 płyną następujące wnioski dotyczące planowania strategicznego:

1. W definiowaniu oraz w konstruowaniu modelu planowania strategicznego istotne jest podkreślenie roli analizy strategicznej, na której wynikach powinna bazować strategia i w konsekwencji plan strategiczny przedsiębiorstwa.
2. W nowoczesnym planowaniu strategicznym priorytetami muszą być: elastyczność, dotycząca również zmian elementów strategii i celów strategicznych, a nie tylko sposobów ich realizacji, ciągłe monitorowanie zmian w otoczeniu i samej firmie oraz adaptacja do tych zmian, którą powinny ułatwiać zarówno myślenie strategiczne (antycypacyjne), jak i planowanie scenariuszowe.
3. Planowanie strategiczne jest planowaniem o najdłuższym horyzoncie czasowym, które jest realizowane na najwyższym szczeblu zarządzania. Przy założeniu, że oprócz poziomu operacyjnego, wyróżnia się również poziom taktyczny planowania, dla potrzeb badań empirycznych przyjęto następujący horyzont czasowy: do 1 roku – planowanie operacyjne, powyżej 1 roku do 3 lat – taktyczne, 4 i więcej lat – strategiczne.

---

<sup>183</sup> T. Lambert, *Problemy zarządzania*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 65.

<sup>184</sup> Więcej na temat wdrożenia strategii w: I. Penc-Pietrzak, *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Difin, Warszawa 2010.

4. Planowanie strategiczne powinno wiązać się ze sformułowaniem przez przedsiębiorstwo misji, wizji i celów strategicznych. Postuluje się w nim także opracowanie kilku wariantów strategii, a następnie wybór wariantu najlepszego w danej sytuacji decyzyjnej.
5. Plany operacyjne powinny wynikać z planów taktycznych, zaś plany taktyczne – ze strategicznych, które są planami nadrzędnymi i najważniejszymi w przedsiębiorstwie.

Zagadnienia te znajdują odzwierciedlenie w badaniach empirycznych zawartych w rozprawie.

Jak wynika z rozdziału 1, dla właściwego sformułowania strategii konieczne jest dokładne poznanie szans i zagrożeń w otoczeniu oraz silnych i mocnych stron przedsiębiorstwa. Istnieje przy tym wiele metod z zakresu badania otoczenia bliższego i dalszego firmy oraz badania całości potencjału przedsiębiorstwa, które mogą dostarczyć potrzebnych w tym celu informacji. Przydatne mogą być także metody zintegrowane, takie jak analiza SWOT, pozwalające na zestawienie wyników analizy otoczenia i analizy zasobów firmy oraz wskazanie charakteru i podstawowych założeń strategii. W kolejnych dwóch rozdziałach zostały w związku z tym opisane szczegółowo wybrane metody analizy strategicznej. Rozdział 2 prezentuje najważniejsze metody badania otoczenia dalszego i bliższego, zaś rozdział 3 zawiera omówienie metod badania zasobów przedsiębiorstwa oraz metod łączących w sobie analizę otoczenia i potencjału organizacji.

## 2. Wykorzystanie analizy otoczenia dalszego i bliższego przedsiębiorstwa w planowaniu strategicznym

Analiza otoczenia obejmuje różnorodne czynniki i podmioty działające na zewnątrz przedsiębiorstwa oraz stwarzające mu szanse i zagrożenia. Stanowi ona zatem istotny element analizy strategicznej.

Według autorki **analizę strategiczną można zdefiniować jako identyfikowanie i badanie obecnych i przyszłych zmian oraz ich tendencji w otoczeniu firmy i jej własnym potencjale w celu określenia możliwości jej rozwoju i przyszłej pozycji konkurencyjnej oraz budowy strategii.**

Podstawowe cele analizy strategicznej to: identyfikacja szans i zagrożeń generowanych przez otoczenie w kontekście dalszego rozwoju przedsiębiorstwa, możliwie wczesne wykrycie wszelkich nieprawidłowości w funkcjonowaniu samego przedsiębiorstwa oraz ich źródeł i przyczyn, samookreślenie przedsiębiorstwa i ustalenie swojego miejsca na rynku w relacji do głównych konkurentów (ocena tożsamości i wizerunek firmy), stworzenie przesłanek do podjęcia działań zmierzających do zdynamizowania firmy i uruchomienia niezbędnych procesów rozwojowych, konfrontacja 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<sup>185</sup>. Analiza ta ma także za zadanie identyfikację celów i oczekiwań kierownictwa, właścicieli i pracowników<sup>186</sup>. Kolejne cele, zdaniem autorki, to identyfikacja silnych i słabych stron firmy pod kątem możliwości budowania przewagi konkurencyjnej, optymalizacja portfela produkcyjnego oraz ogólna ocena ryzyka związanego z prowadzeniem poszczególnych rodzajów działalności, a także określenie możliwości tworzenia wartości dodanej dla klientów i innych interesariuszy. Ogólnie można zatem stwierdzić, że „generalnym celem analizy strategicznej jest identyfikacja zmian otoczenia w taki sposób, aby zarząd mógł na nie reagować i zapewnić sukces organizacji”<sup>187</sup>.

Analiza strategiczna może być wykonywana w formie zintegrowanej procedury, polegającej na stosowaniu kilku lub kilkunastu metod z zakresu badania otoczenia i potencjału przedsiębiorstwa w pewnej sekwencji, pozwa-

---

<sup>185</sup> H. Bieniok, G. Gruszczyńska-Malec, *Rola analizy strategicznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Organizacja i Kierowanie 2/1996, s. 84.

<sup>186</sup> M. Tyrańska, J. Walas-Trębacz, *Wykorzystanie metod analizy strategicznej w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010, s. 8.

<sup>187</sup> Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998, s. 102.



lającej na wykorzystanie wyników jednej analizy w przeprowadzaniu innej, bądź też w formie zbioru wybranych metod<sup>188</sup>. Ponieważ, jak zauważa Wiesław Kowalczewski, „w praktyce zarządzania menedżerowie muszą przyjąć, że żadna metoda i technika nie może być stosowana w każdej sytuacji”<sup>189</sup>, przy doborze metod do analizy lub przy ewentualnej modyfikacji wypracowanej procedury firma powinna zastosować podejście sytuacyjne, a więc kierować się wewnętrznymi i zewnętrznymi uwarunkowaniami działania. Ponadto analiza strategiczna może być stosowana zarówno w przypadku formułowania od podstaw nowej strategii, jak i okresowej weryfikacji strategii już realizowanej. Weryfikacja taka następuje również na skutek zajścia różnych zmian w potencjale i otoczeniu firmy<sup>190</sup>.

## 2.1. Znaczenie analizy zewnętrznych szans i zagrożeń w planowaniu strategicznym przedsiębiorstwa

W nowoczesnym planowaniu dużą wagę przywiązuje się do analizy otoczenia, przez które rozumie się zbiór składników (pieniądze, materiały, ludzie, energia, informacje), których nie zalicza się do elementów samej organizacji, ale ich bezpośrednie oddziaływanie lub zmiana właściwości może spowodować zmianę stanu tej organizacji<sup>191</sup>. Obejmuje ono zatem wszystkie te czynniki, które oddziałują na możliwości rozwoju przedsiębiorstwa, doprowadzają do zawarcia transakcji oraz współzależności z rynkiem docelowym<sup>192</sup>.

Otoczenie tworzy warunki działania oraz wpływa w istotny sposób na poziom bezpieczeństwa strategicznego organizacji. Według Adama Stabryły, bezpieczeństwo to można zdefiniować jako generalny stan przedsiębiorstwa, który charakteryzuje się maksymalnym ograniczeniem oddziaływań czynników negatywnych na jego sprawność i potencjał strategiczny (główne zasoby i umiejętności). Oznacza ono stan wysokiej sprawności i pewności działania wszystkich

---

<sup>188</sup> Więcej na ten temat w: I. Penc-Pietrzak, *Inżynieria technologii strategii*, w: L. Berliński, I. Penc-Pietrzak, *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2004, s. 167-174.

<sup>189</sup> W. Kowalczewski, *Kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, w: *Aktualne problemy zarządzania organizacjami*, praca zbiorowa pod red. W. Kowalczewskiego i W. Matwiejczuka, Difin, Warszawa 2008, s. 21.

<sup>190</sup> Zob. też: I. Penc-Pietrzak, *Zastosowanie wybranych metod analizy strategicznej w tworzeniu strategii logistycznej przedsiębiorstwa*, w: *Marketing i logistyka w zarządzaniu*, praca zbiorowa pod red. W. Kowalczewskiego, Szkoła Wyższa im. B. Jańskiego, Warszawa 2009, s. 161-164.

<sup>191</sup> A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa – Łódź 2001, s. 49.

<sup>192</sup> A. Pomykański, *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2005, s. 53.

podsystemów firmy, jak również optymalny poziom zasobów (potencjału wytwórczego) oraz posiadanie satysfakcjonującej zdolności do odparowania zagrożeń. Wpływają na nie różne czynniki, mające znaczenie pozytywne i negatywne. Determinanty o zasadniczym znaczeniu dla możliwości przetrwania i szans rozwojowych tworzą zespół czynników kluczowych. Można w nim wyróżnić kluczowe czynniki sukcesu, a więc zaliczane do klasy zdarzeń sprzyjających (szans) i kluczowe czynniki przegranej, które należą do klasy zdarzeń destrukcyjnych (zagrożeń). Przykładem czynników o wpływie pozytywnym mogą być: wzrost zapotrzebowania na produkty firmy, atrakcyjność sektora, spadek inflacji, zaś czynniki o wpływie negatywnym to na przykład: wzrost oprocentowania kredytów, utrata płynności finansowej czy zubożenie społeczeństwa. W zależności od układu tych czynników bezpieczeństwo strategiczne firmy może być absolutne, wysokie, średnie lub niskie<sup>193</sup>.

Otoczenie ma obecnie strategiczne znaczenie dla egzystencji systemów gospodarczych, m.in. kreując zapotrzebowanie na nowe rozwiązania w sferze informacji i kontroli<sup>194</sup>. Wpływa ono także w determinujący sposób na<sup>195</sup>:

- zakres samodzielności przedsiębiorstwa i jego zachowania na rynku;
- cele firmy i ich strukturę hierarchiczną;
- rodzaje realizowanych funkcji gospodarczych i pozagospodarczych, zakres przedmiotowy działalności;
- formy organizacyjno-prawne działalności;
- warunki działalności i jej efektywność ekonomiczno-społeczną.

Zdaniem autorki wpływ ten jest też bardzo widoczny w obszarze formułowania i wdrażania strategii firmy.

Przedsiębiorstwo musi zatem odpowiednio reagować na pojawiające się szanse i zagrożenia, przy czym działania dostosowawcze i weryfikacyjne wymuszone przez zmienność otoczenia mogą mieć charakter<sup>196</sup>:

- zmian przez dostosowanie (adaptację);
- zmian przez doskonalenie;
- zmian przez przeprojektowanie;
- zmian przez przeobrażenia (mogą to być przeobrażenia całościowe i strategiczne, w rezultacie których powstają nowe produkty, struktury i procesy).

---

<sup>193</sup> A. Stabryła, *Model ogólny analizy bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji 9/2011, s. 9-10.

<sup>194</sup> B.R. Kuc, *Kontrola jako funkcja zarządzania*, Difin, Warszawa 2009, s. 136.

<sup>195</sup> M. Sławińska, E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 22.

<sup>196</sup> *Rozwój przedsiębiorstw. Zarządzanie i diagnoza*, praca zbiorowa pod red. M. Białasiewicz, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004, s. 15.

Jak zauważa Zdzisława Janowska, umiejętność dawania sobie rady w nieustannie zmieniającym się otoczeniu decyduje o sile organizacji. To właśnie otoczenie i tkwiące w nim czynniki wspomagające lub wręcz niweczące osiągnięcie celu decydują o działalności organizacji w bliższej i dalszej przyszłości<sup>197</sup>. Takie podkreślanie roli otoczenia jest zgodne z postulatem tzw. analizy diachronicznej, kładącej nacisk właśnie na zmiany otoczenia i ich znaczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz z podejściem do strategii zorientowanym na otoczenie (*industry-based view strategy*), które zakłada jak najlepsze dopasowanie zasobów firmy do zewnętrznych szans i zagrożeń<sup>198</sup>. Przy czym, jak podkreślają to Wiesław Matwiejczuk i Joanna Samul, szybko zmieniające się warunki otoczenia z jednej strony mogą stanowić zagrożenie dla osiągniętej pozycji przedsiębiorstwa, ale z drugiej mogą stanowić szansę dla firm, które w stabilnych warunkach nie miałyby szans w starciu z liderami rynkowymi<sup>199</sup>. Firmy muszą zatem stale monitorować otoczenie i starać się jak najszybciej wykorzystywać pojawiające się okazje.

Okazje to wszystkie wydarzenia i procesy w otoczeniu, które tworzą korzystną dla firmy sytuację. Są to okoliczności sprzyjające zrobieniu czegoś lepiej dzięki unikatowym zasobom i szczególnym zdolnościom pracowników do osiągnięcia sukcesu na rynku<sup>200</sup>. Stanowią je także te kierunki działań, które mogą przynieść w przyszłości zysk, jeżeli przedsiębiorstwo umiejętnie wykorzysta swoje silne strony i ograniczy słabości (np. możliwość wejścia w alians strategiczny, wzrost popytu na wyroby przedsiębiorstwa, nawiązanie współpracy z ośrodkami badawczymi)<sup>201</sup>. W kategoriach statystycznych, według Rafała Krupskiego, okazję można zdefiniować jako wartość oczekiwaną w postaci iloczynu spodziewanego nadzwyczajnego efektu związanego z wykorzystaniem okazji oraz prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia, któremu nadaje się sens okazji<sup>202</sup>.

Cechy dobrej okazji są następujące<sup>203</sup>:

- atrakcyjność – okazja musi być atrakcyjna z punktu widzenia rynku;
- osiągalność – okazja musi być możliwa do wykorzystania w praktyce;

---

<sup>197</sup> Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2010, s. 14.

<sup>198</sup> G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1998, s. 11; Z. Pierścioneck, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003, s. 75.

<sup>199</sup> J. Samul, W. Matwiejczuk, *Przewaga konkurencyjna w małych przedsiębiorstwach budowlanych*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 1/2011, s. 47.

<sup>200</sup> E. Michalski, *Marketing*, PWN, Warszawa 2004, s. 449.

<sup>201</sup> Por. R. Pettinger, *Introduction to Management*, Macmillan, London 1994, s. 145-146.

<sup>202</sup> R. Krupski, *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, *Organizacja i Kierowanie* 4/2011, s. 12.

<sup>203</sup> G.G. Dess, G.T. Lumpkin, A.B. Eisner, *Strategic Management*, McGraw-Hill Irwin, Boston 2007, s. 481.

- trwałość – okazja musi być wystarczająco długo atrakcyjna z punktu widzenia możliwości osiągnięcia sukcesu przez firmę;
- kreowanie wartości – okazja musi być potencjalnie zyskowna.

Okazje mogą występować zarówno w otoczeniu bliższym (konkurencyjnym), jak i w dalszym. Te, które pochodzą z otoczenia dalszego mają na ogół większy, bardziej powszechny zasięg, dłużej trwają w czasie (np. regulacje prawne sprzyjające rozwojowi przedsiębiorstw) i zwykle nie generują sytuacji konkurencyjnych (np. ustawy o podatkach). Okazje z otoczenia bliższego są bardziej subiektywnie postrzegane, pojawiają się nagle, trwają krótko, gdyż zwykle mają charakter konkurencyjny (np. przetarg). Okazje pojawiają się, trwają jakiś czas (w trakcie którego tracą swój potencjał) i znikają. Można zatem mówić o pewnym cyklu życia okazji, składającym się z następujących faz<sup>204</sup>:

1. Dostrzeganie okazji, które zależy od znajomości rynku i nowych technologii, interakcji klient – rynek, współpracy z partnerami, odpowiedniego postrzegania możliwości firmy itp. W ramach tego etapu należy:
  - zidentyfikować w miarę precyzyjnie obszary otoczenia dalszego i bliższego oraz przedsiębiorstwa, w których pojawiają się okazje, bez względu na ich treść i potencjał;
  - zorganizować wywiad gospodarczy, który będzie gromadził informacje mające potencjalne znaczenie okazji;
  - nauczyć się interpretować słabe sygnały otoczenia za pomocą metod statystycznych, systemów wczesnego ostrzegania i rozpoznania, bądź logicznego wnioskowania;
  - starać się szacować wartość oczekiwaną okazji, tzn. dodatkowe wartości materialne i niematerialne, które można osiągnąć dzięki wykorzystaniu okazji oraz prawdopodobieństwo tego osiągnięcia.
2. Uściślenie okazji, będące wynikiem rozważań nad tym, jakie działania należy podjąć, aby dany pomysł zrealizować. Jest to dość trudne, ponieważ przekształcanie okazji w rzeczywistość wymaga często od firmy robienia nowych rzeczy, które wiążą się z niepewnością. Konieczna jest tu także szybka ocena atrakcyjności okazji z punktu widzenia potencjalnych dodatkowych wartości dla przedsiębiorstwa.
3. Finansowanie wykorzystywania okazji, którego źródłem mogą być okrojone budżety innych obszarów działalności firmy albo specjalne środki przeznaczone właśnie na finansowanie okazji. Finansowanie to powinno być rozłożone w czasie i w miarę ostrożne.
4. Wykorzystanie okazji, któremu powinno towarzyszyć nastawienie na uczenie się, głównie przez eksperymentowanie. Istotnym czynnikiem jest tu umiejętność dogłębnego zrozumienia okoliczności, w jakich pojawia się

---

<sup>204</sup> R. Krupski, *Strategia bez celów*, Przegląd Organizacji 11/2003, s. 9-10; P. Skat-Rordam, *Zmiany decyzji strategicznych*, PWN, Warszawa 2001, s. 119-123.

okazja i opierania się na nim przy podejmowaniu właściwych decyzji strategicznych. Liczy się bowiem szybkość podejmowanych działań. Okazje trzeba wykorzystać zanim przepadną albo zanim koszty ich wykorzystania znacznie wzrosną. Ponadto w fazie tej należy:

- kojarzyć mocne strony z szansami, czyli angażować kluczowe kompetencje firmy w nowe projekty;
  - stosować przygotowane uprzednio procedury organizacyjne i oprzyrządowanie informatyczne;
  - stosować inne elementy teorii zarządzania projektami;
  - angażować środki finansowe stopniowo, ze źródeł zewnętrznych bądź wewnętrznych, uprzednio zorganizowanych z myślą o wszelkich potencjalnych okazjach;
  - eksploatować utworzony uprzednio kapitał relacyjny (formalne i nieformalne kontakty z elementami otoczenia).
5. Zarządzanie cyklem życia okazji, związane z wykorzystywaniem różnych kwalifikacji pracowników we wszystkich fazach: początkowej, dojrzałości i końcowej. Właściwością takiego cyklu jest mniejsze panowanie nad rozwojem zdarzeń na początku i większe po wkroczeniu w fazę dojrzałości. W toku cyklu życia okazji o powodzeniu decyduje umiejętność wyciągania wniosków z reakcji różnych podmiotów na rynku i dostosowywania się do nich.
6. Nadzór nad wykorzystywaniem okazji, czyli nad realizacją przedsięwzięcia. Wymaga on przede wszystkim autonomicznego traktowania okazji, a więc organizacyjnego wydzielenia procesów i środków z nią związanych.
- Według Petera Skat-Rordama postępowanie mające na celu wykorzystywanie okazji powinno obejmować<sup>205</sup>:
- stawianie wyzwań istniejącej logice prowadzenia interesów, uczulanie przedsiębiorstwa na nowe okazje;
  - inspirowanie do poszukiwania okazji za pomocą zewnętrznych katalizatorów (np. niezadowolonych klientów);
  - tworzenie nowych wizji dotyczących specyficznych okazji prowadzenia interesów;
  - uściślanie i wybieranie najlepszych okazji;
  - sprawdzanie i ocenianie najlepszych okazji przez wykorzystywanie ich w praktycznym działaniu;
  - porzucanie nieatrakcyjnych okazji i wspieranie atrakcyjnych;
  - powiązanie pojawiającego się kierunku z wiedzą wyniesioną w trakcie wykorzystywania okazji.

---

<sup>205</sup> P. Skat-Rordam, *Zmiany decyzji strategicznych*, PWN, Warszawa 2001, s. 127-128.

Działania takie stanowią elementy strategii wykorzystywania okazji, nazywanej inaczej strategią prostych zasad (*simple-rules strategy*). Bazuje ona na założeniu, że „kiedyś, gdy otoczenie biznesu było proste, firmy mogły pozwolić sobie na skomplikowane strategie, ale teraz gdy sam biznes jest tak bardzo skomplikowany, przydatne jest uproszczenie strategii”<sup>206</sup>. Istnieje pięć podstawowych zasad, wokół których buduje się tę strategię. Są to zasady<sup>207</sup>:

- dotyczące sposobu wykonania (*how-to rules*), określające kluczowe, unikalne cechy i sposoby realizacji danego procesu;
- określające wartości graniczne mierników odnoszących się do procesów i działań (*boundary rules*), wskazujące menedżerom, które okazje należy wykorzystać, a z których można zrezygnować;
- precyzujące priorytety (*priority rules*), które pomagają menedżerom ustalić hierarchię ważności różnych działań i okazji w otoczeniu;
- dotyczące czasu (*timing rules*), które pozwalają zsynchronizować tempo działań i wykorzystywania szans rynkowych we wszystkich częściach organizacji;
- dotyczące rezygnacji (*exit rules*), pomagające menedżerom podjąć decyzję, kiedy należy zrezygnować z pewnych okazji.

W ocenie okazji może być również przydatna metoda proponowana przez Petera Skat-Rordama, polegająca na stworzeniu tzw. portfela okazji, umożliwiającego przegląd i ocenę poszczególnych szans w perspektywie całego przedsiębiorstwa. Model ten uwzględnia cztery różne typy okazji, wyróżnione ze względu na znaczenie (taktyczne lub strategiczne) oraz charakter (gotowe lub kształtujące się). Za najłatwiejsze do wykorzystania uważa się tu gotowe okazje o znaczeniu taktycznym, nieco trudniej jest zidentyfikować i szybko zareagować na szanse o takim samym znaczeniu, ale dopiero się kształtujące. Gotowe okazje o znaczeniu strategicznym są klasyfikowane jako typowe nowe przedsięwzięcia, natomiast strategiczne szanse wyłaniające się stanowią okazje do uczenia się i mogą prowadzić do poszerzenia działalności. Równoważenie takiego portfela okazji oznacza realizowanie odpowiedniej liczby przedsięwzięć o długofalowym potencjale oraz takich, które mogą przynieść korzyści w krótszym czasie<sup>208</sup>.

Tabela 2.1 prezentuje różnice między strategią wykorzystywania okazji (prostych zasad) a tradycyjną strategią polegającą na zdobyciu i obronie pozycji rynkowej oraz strategią bazującą na odpowiednim wykorzystaniu własnych zasobów.

---

<sup>206</sup> K.M. Eisenhardt, D.N. Sull, *Strategy as Simple Rules*, Harvard Business Review January 2001, s. 107.

<sup>207</sup> P. Skat-Rordam, *Zmiany decyzji strategicznych*, PWN, Warszawa 2001, s. 153.

<sup>208</sup> P. Skat-Rordam, *Zmiany decyzji strategicznych*, PWN, Warszawa 2001, s. 154.

Tabela 2.1. Trzy podejścia do strategii

	Pozycja	Zasoby	Proste zasady
Strategiczna logika	Utrzymać pozycję	Dźwignia zasobów	Wykorzystanie okazji
Strategiczne etapy	Zidentyfikować atrakcyjny rynek Ustalić pozycję do obrony Ufortyfikować się i bronić	Sformułować wizję Zdobycь zasoby Oddziaływać na rynki	Wejść w określoną sytuację Działać Zdobycь okazje Zakończyć z powodzeniem
Strategiczne pytanie	Gdzie powinniśmy być?	Jacy powinniśmy być?	Jak powinniśmy postępować dalej?
Źródło przewagi	Unikalna, wysoka pozycja i zintegrowany system działania	Unikalne, wartościowe, nieimitowalne zasoby	Kluczowe procesy i unikalne proste zasady
Specyfika	Powolne zmiany, dobrze ustrukturalizowane rynki	Zmiany o średnim tempie, dobrze ustrukturalizowane rynki	Raptowne zmiany, niepewne rynki
Okres przewagi	Trwała przewaga	Trwała przewaga	Nieprzewidywalny okres
Ryzyko	Trudno jest zmienić pozycję przy zmianie warunków	Firma może zbyt wolno tworzyć nowe zasoby przy zmianie warunków	Menedżerowie mogą nie wykorzystać obiecujących okazji
Podstawowy cel	Zyskowność	Długoterminowa przewaga	Wzrost

Źródło: K.M. Eisenhardt, D.N. Sull, *Strategy as Simple Rules*, Harvard Business Review January 2001, s. 109.

Zdaniem autorki, idea umiejętnego wykorzystania szans pojawiających się w otoczeniu zawsze towarzyszyła zarządzaniu strategicznemu; nie jest zatem ideą nową. Jednak w dzisiejszym turbulentnym otoczeniu nabiera ona szerszego wymiaru, zmuszając firmy do elastyczności, permanentnego monitorowania rynku i szybkiej reakcji na zachodzące zmiany. Nowoczesne przedsiębiorstwa muszą nauczyć się zarządzać okazjami, umiejętnie i odpowiednio wcześniej rozpoznając istotne szanse, alokując zasoby w sposób pozwalający na ich właściwe wykorzystanie oraz wyprzedzając w tym względzie konkurencję.

Organizacje muszą także monitorować negatywne zmiany w otoczeniu, a więc zagrożenia. Są to różnego rodzaju trendy, wydarzenia i procesy, które tworzą niekorzystną dla firmy sytuację w otoczeniu i mogą utrudniać prowa-

dzenie przez nią działalności<sup>209</sup>. Zagrożenia są postrzegane przez przedsiębiorstwo jako bariery, utrudnienia i niebezpieczeństwa (np. wejście na rynek nowego silnego konkurenta, znaczny wzrost wymagań klientów, wzrost oprocentowania kredytów). Ponieważ liczba zagrożeń w otoczeniu jest na ogół duża, przedsiębiorstwa coraz częściej koncentrują się na prewencji, która ma na celu zapobieganie występowaniu różnorodnych problemów, niezgodności i incydentów podczas prowadzenia procesów gospodarczych. Z drugiej strony znaczenia nabiera zdolność organizacji do odpowiadania na pojawiające się w otoczeniu zakłócenia<sup>210</sup>. Ich znaczne nasilenie może bowiem spowodować, iż firma stanie w obliczu kryzysu, a więc takiej sytuacji, w której na skutek spiętrzenia różnorodnych trudności zagrożona jest realizacja jej podstawowych funkcji lub gdy zagrożony jest jej byt ekonomiczny jako całości. O znajdowaniu się przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysowej można stwierdzić na podstawie występowania następujących cech<sup>211</sup>:

- pojawia się istotne zagrożenie realizacji podstawowych celów i funkcji;
- występuje poczucie dużej niepewności i wysokiego ryzyka;
- dochodzi do ograniczenia czasu reakcji (presja czasu przy podejmowaniu decyzji i działań);
- widoczne jest zaskoczenie powstałą sytuacją (wymiar subiektywny);
- występuje poczucie przełomu między dwiema fazami rozwoju;
- naruszona zostaje równowaga wewnętrzna danej organizacji;
- występują trwałe zakłócenia w działalności przedsiębiorstwa;
- nie ma jasnych wskazań na temat kierunków dalszego prowadzenia działalności gospodarczej.

Kryzys można rozpatrywać przez pryzmat silnych zagrożeń, z uwagi na wysoką nieprzewidywalność skutków, jakie niesie za sobą, oraz dezintegrację dotychczasowych układów odniesienia, lecz również przez pryzmat szans rozwojowych oraz możliwości dla przedsiębiorstwa i kadry nim zarządzającej<sup>212</sup>. Najczęściej występujące zewnętrzne przyczyny kryzysu to zmiany w zakresie warunków realizowania celów firmy, np.: tempo wzrostu gospodarczego kraju,

---

<sup>209</sup> Por. M. Coulter, *Strategic Management in Action*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2005, s. 66.

<sup>210</sup> G. Wieteska, *Otoczenie zewnętrzne jako źródło ryzyka dla uczestników łańcucha dostaw*, Marketing i Rynek 1/2012, s. 17.

<sup>211</sup> A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa – Kraków 1999, s. 16-17; S. Lachiewicz, A. Walecka, *Dysfunkcje organizacyjne a sytuacje kryzysowe w przedsiębiorstwie*, w: *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, praca zbiorowa pod red. Z. Janowskiej, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 113-114.

<sup>212</sup> *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia*, praca zbiorowa pod red. M. Porady-Rochoń, Difin, Warszawa 2009, s. 27.



regionu i rejonu, polityka ekonomiczna względem przedsiębiorstw, polityka fiskalna, poziom dochodów ludności, model konsumpcji, skłonność do oszczędzania i konsumowania dochodów, kondycja przedsiębiorstw współpracujących, wielkość i struktura popytu na produkty przedsiębiorstwa, natężenie konkurencji w sektorach, siła oddziaływania dostawców i oferentów substytutów. Istotne są również uwarunkowania wynikające ze zmian w otoczeniu technologicznym, tj.: tempo zmian technologicznych, skala nowości i zmian asortymentu, będące w dużym stopniu przyczynami skracania się cykli życia produktów. Planowanie strategiczne powinno zatem obejmować monitorowanie tego typu zmian oraz planowanie na wypadek zaistnienia sytuacji kryzysowej, mające na celu minimalizowanie skutków kryzysów<sup>213</sup>. Do najdotkliwiej odczuwanych przez firmę skutków kryzysu należą<sup>214</sup>:

- trudności w zakresie finansowania działalności bieżącej i rozwojowej (innowacyjnej), które identyfikują wskaźniki diagnozujące kondycję przedsiębiorstwa i jego zdolność do inwestycji;
- niekorzystne zmiany w zakresie wielkości, dynamiki i struktury sprzedaży (obecność na rynku) na skutek oddziaływania wielu różnorodnych przyczyn, np. starzenia się produktu, braku nowych konkurencyjnych produktów, ekspansywnych działań konkurentów, zmian w zakresie popytu, niedomagań systemu dystrybucji;
- zachwianie proporcji między tempem wzrostu rynku i tempem wzrostu sprzedaży produktów przedsiębiorstwa, wyrażające się zmniejszeniem względnego udziału w rynku;
- pogorszenie się wizerunku przedsiębiorstwa wśród podmiotów otoczenia – stakeholders, na skutek rozczarowań wynikających z konfrontacji oczekiwań dotyczących działalności przedsiębiorstwa i rzeczywistości;
- spadek wartości przedsiębiorstwa odnotowywanej w kursie akcji;
- alienacja pracowników, partykularyzm w działaniach i konflikty wewnętrzno-organizacyjne.

Kryzysy spowodowane wewnętrznymi trudnościami czy burzliwymi zmianami zachodzącymi w otoczeniu firmy wyzwalają w organizacji działanie mechanizmów obronnych i dostosowawczych. Procesy dostosowawcze mogą przybierać formę adaptacji lub innowacji. Adaptacja jest dostosowaniem się do otoczenia niejako ex post, innowacja natomiast stwarza sytuację, w której przedsiębiorstwo wyprzedza zmiany w otoczeniu<sup>215</sup>. Uruchomienie tych mecha-

---

<sup>213</sup> M.K. Nowakowski, M.L. Rzemieniak, *Kryzys i przetrwanie w marketingu*, Difin, Warszawa 2003, s. 30-32.

<sup>214</sup> E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1999, s. 16-17.

<sup>215</sup> A. Kupczyk, H. Korolewska-Mróż, M. Czerwonka, *Radykalne zmiany w firmie*, Infor, Warszawa 1998, s. 15.

nizmów często wynika z opracowania i zastosowania odpowiedniej strategii. Do klasycznych strategii działania w sytuacji trudnej można zaliczyć tradycyjne strategie public relations (obronę przez atak, ignorowanie sprawy, milczenie, szum informacyjny, awanturę zastępczą, współpracę lub przyznanie się do winy), tradycyjne strategie prawne oraz strategie maskujące. Według innego podziału można też mówić o strategiach: oporu, wycofywania się, dostosowania się i kooperacji<sup>216</sup>. Nowocześniejszą opcją jest strategia zachowania ciągłości operacji biznesowych (*Business Continuity Planning*), związana z zarządzaniem ryzykiem. Na ogół jest to strategia wspomagająca, występująca równolegle np. z ogólną strategią rozwoju. Według Tadeusza Wojciechowskiego podstawą jej sformułowania powinno być przygotowanie harmonogramu działań specyfikujących zachowanie firmy w sytuacji zagrożeń, czyli<sup>217</sup>:

- określenie krytycznych sytuacji (rodzajów zagrożeń) dla firmy i jej interesów;
- określenie skali i zakresu ryzyka w każdej z tych sytuacji;
- sprecyzowanie sposobów uniknięcia lub złagodzenia skutków tych sytuacji;
- opracowanie planu utrzymania ciągłości działania firmy w tych sytuacjach;
- opracowanie planu możliwie szybkiego powrotu działalności firmy do stanu, jaki był przed powstaniem kryzysu.

Znając zarówno szanse jak i zagrożenia w swoim otoczeniu, firma może określić jakiego typu przedsięwzięcia (biznesy) prowadzi. Możliwe są tu cztery typowe sytuacje<sup>218</sup>:

- idealne okazje, gdy dużym szansom wzrostu rynku towarzyszy niewielkie ryzyko pojawienia się zagrożeń;
- interesy ustabilizowane, stanowiące okazje uzyskania niewielkich, ale stosunkowo pewnych źródeł zysku;
- interesy spekulacyjne, cechujące się kumulacją szans i zagrożeń;
- przedsięwzięcia kłopotliwe, gdy przewidywany rozwój zmian w otoczeniu nie tworzy szans rozwoju rynku, a przy tym występują liczne zagrożenia.

Tabela 2.2. Podział przedsięwzięć gospodarczych ze względu na poziom szans i zagrożeń

	Szanse	Duże	Małe
Zagrożenia			
	Małe	Idealne okazje	Interesy ustabilizowane
	Duże	Interesy spekulacyjne	Przedsięwzięcia kłopotliwe

Źródło: R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem*, PWN, Warszawa – Kraków 1998, s. 119.

<sup>216</sup> E. Samardakiewicz, O. Gorbaniuk, *Zarządzanie kryzysowe a wizerunek firmy*, *Organizacja i Kierowanie* 4/2011, s. 81-82; I. Bondos, *Kryzysowe public relations*, *Przegląd Organizacji* 10/2011, s. 43.

<sup>217</sup> T. Wojciechowski, *Encyklopedyczne podstawy marketingu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2009, s. 320-321.

<sup>218</sup> R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem*, PWN, Warszawa – Kraków 1998, s. 119.

Analiza taka pozwala określić, jakie szanse firma musi wykorzystać w pierwszym rzędzie i których zagrożeń powinna przede wszystkim uniknąć. Wiedza ta może przyczynić się do opracowania odpowiedniej strategii, umożliwiającej przetrwanie, a nawet rozwój w bardzo zmiennym otoczeniu. Współczesne firmy powinny bowiem dążyć do tego, aby stać się tzw. *sustainable enterprises*, czyli przedsiębiorstwami zdolnymi do kontynuowania biznesu nawet w hiperdynamicznym otoczeniu<sup>219</sup>.

## 2.2. Podstawowe metody badania otoczenia ogólnego przedsiębiorstwa

Analiza zewnętrzna obejmuje otoczenie ogólne (dalsze, makrootoczenie) i bliższe (konkurencyjne, mikrootoczenie) przedsiębiorstwa. Ponadto w warunkach globalizacji otoczenie ogólne, całościowe niekiedy nazywane jest globalnym, natomiast jego część, z którym dana organizacja wchodzi na bieżąco lub częściej w interakcje określana jest jako otoczenie bezpośrednie<sup>220</sup>. Otoczenie dalsze tworzy ramowe warunki funkcjonowania firmy. Może być ono badane zarówno w przekroju przedmiotowym (czynniki ekonomiczne, polityczne, regulacyjno-prawne, międzynarodowe, organizacyjne, demograficzne, społeczno-kulturowe, techniczne, technologiczne, infrastrukturalne i ekologiczne), jak i podmiotowym, koncentrującym się na różnego rodzaju organizacjach, takich jak władze państwowe i samorządowe, media, ruchy ekologiczne, ośrodki naukowo-badawcze itp. Do najczęściej stosowanych metod analizy strategicznej, umożliwiających badanie otoczenia ogólnego firmy w sposób systematyczny i kompleksowy, należą: analiza PEST lub PRESTCOM (badanie czynników politycznych, regulacyjno-prawnych, ekonomicznych, technologicznych, konkurencyjnych, organizacyjnych i rynkowych); scenariusze otoczenia, polegające na budowaniu obrazów przyszłych stanów organizacji i jej otoczenia oraz projektowaniu reakcji na zachodzące zmiany; analiza stakeholders, czyli sprawdzanie siły i charakteru wpływu na firmę różnych organizacji (tzw. „zainteresowanych” – pracowników, związków zawodowych, konkurentów, dostawców, klientów, pośredników handlowych, banków, agencji konsultingowych itp.), czy analiza ETOP, stanowiąca profil szans i zagrożeń w otoczeniu firmy. Można również zastosować metodę benchmarkingu, polegającą na adaptacji najlepszych wzorów postępowania różnych firm.

---

<sup>219</sup> I.K. Hejduk, *Jak przetrwać kryzys*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 1/2011, s. 17.

<sup>220</sup> L.J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1999, s. 42.

## 2.2.1. Analiza ETOP

Analiza ETOP (*Environmental Threats and Opportunities Profile*) jest metodą umożliwiającą stworzenie profilu szans i zagrożeń występujących na zewnątrz firmy. Uwzględnia zarówno elementy otoczenia dalszego, jak i bliższego. Jej celem jest zidentyfikowanie i wykorzystanie pojawiających się okazji oraz określenie i uniknięcie (bądź chociaż zredukowanie) mogących wystąpić zagrożeń. Analiza ETOP jest więc częścią analizy SWOT, będącej zestawieniem silnych i słabych stron firmy z szansami i zagrożeniami w otoczeniu. Praktyczny przykład analizy ETOP prezentuje tabela 2.3. Dla oceny poszczególnych szans i zagrożeń zastosowano przykładową skalę 1-5 punktów.

Tabela 2.3. Analiza ETOP dla wybranej firmy

Czynnik	Punkty				
	1	2	3	4	5
<b>Szanse</b>					
1. Rozpoczęcie eksportu na rynki wschodnie.				4	
2. Zwiększenie asortymentu m.in. o soki light.				5	
3. Rozbudowa kanałów dystrybucji.				5	
4. Większa świadomość walorów zdrowotnych soków wśród społeczeństwa.			3	4	
5. Moda na zdrowe odżywianie się.			3	4	
6. Łatwość pozyskania pracowników o specjalistycznej wiedzy.	2				
7. Wykorzystanie badań polskich specjalistów i firmy – matki.	2				
<b>Zagrożenia</b>					
1. Stabilizacja popytu na rynku krajowym.				4	
2. Nasilenie się konkurencji.				5	
3. Spadek siły nabywczej części społeczeństwa.				5	
4. Duży nacisk na obniżenie ceny ze strony konsumentów.				4	
5. Sezonowość popytu.			3	4	
6. Zmiany w strukturze sadownictwa po wejściu do UE, mające wpływ na ceny i dostępność surowców.			3	4	
7. Możliwość skażenia mikrobiologicznego lub innego partii produkcyjnych.		2			

Źródło: Opracowanie własne.

Profil taki pokazuje, które z szans są najważniejsze w danym okresie dla firmy i których wykorzystanie może przynieść największe korzyści oraz które z wystę-

pujących zagrożeń mogą jej zaszkodzić w największym stopniu. Jest to naturalnie ocena subiektywna, dokonana przez kierownictwo firmy i/lub doradzających mu konsultantów, wskazuje ona jednak te elementy i sytuacje w otoczeniu, w stosunku do których firma musi podjąć zdecydowane działania. Metoda ta jest łatwa w zastosowaniu i może stanowić wstęp do przeprowadzenia analizy SWOT.

## 2.2.2. Analiza PEST, PRESTCOM, DEEPLIST i KAGE

Analiza PEST polega na zidentyfikowaniu oraz przeanalizowaniu już zachodzących lub potencjalnych przyszłych zmian czynników w otoczeniu ogólnym pod kątem ich wpływu na firmę. W jej ramach bada się w kolejności: czynniki polityczne (*political factors*), takie jak: ustawodawstwo antymonopolowe, przepisy dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej, prawo pracy, tworzenie stref ekonomicznych, stabilność polityki państwa, regulacje dotyczące handlu zewnętrznego i międzynarodowego, dostosowywanie się do wymogów Unii Europejskiej; czynniki ekonomiczne (*economic factors*) – bezrobocie, inflacja, Dochód Narodowy Brutto, poziom importu i eksportu, wysokość podatków, stopy procentowe, kursy walut itd.; czynniki społeczno-kulturowe (*social factors*) – struktura ludności według płci, wieku, dochodów i wykształcenia, styl życia, mobilność społeczna itp. oraz czynniki technologiczne i techniczne (*technological factors*), takie jak: poziom technologiczny, certyfikaty jakości, transfer technologii w kraju i z zagranicy, infrastruktura czy poziom informatyzacji przedsiębiorstw<sup>221</sup>. Badając wymienione czynniki w innej kolejności, uzyskuje się analizę STEP<sup>222</sup>. Przykład ogólnej analizy PEST (tj. identyfikacji czynników bez ich opisu i analizy wpływu na firmę) pokazuje tabela 2.4.

Jeżeli z czynników politycznych wyodrębni się legislacyjne, tj. prawne (*legislative factors, legal factors*), przeprowadzoną analizę można określić jako metodę SLEPT. Kolejność liter wskazuje wówczas na badanie następujących grup czynników: społecznych, legislacyjnych, ekonomicznych, politycznych i technologicznych<sup>223</sup>. Do badanych elementów otoczenia można włączyć również czynniki ekologiczne (*ecological factors*), takie jak stopień zanieczyszczenia środowiska, normy ochrony środowiska, ekologiczność stosowanych technologii czy świadomości ekologiczna społeczeństwa, i przeprowadzić analizę PESTEL. Bada się wówczas aspekty polityczne, ekonomiczne, społeczne,

---

<sup>221</sup> G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, London 1999, s. 104; C. Bowman, *Strategy in Practice*, Prentice Hall, Harlow 1998, s. 89-90; D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Gebethner i Ska, Warszawa 1996, s. 77.

<sup>222</sup> G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 81-82.

<sup>223</sup> I. Markiewicz, *Jak stworzyć skuteczny plan marketingowy?* Marketing Serwis 12/2002, s. 39.

technologiczne, ekologiczne i legislacyjne<sup>224</sup>. Takie same czynniki bierze się pod uwagę w przypadku analizy PESTER; różnica polega jedynie na zmianie nazwy czynników legislacyjnych na regulacyjne (*regulatory factors*)<sup>225</sup>.

Tabela 2.4. Analiza PEST

Czynniki			
Polityczne	Ekonomiczne	Spoleczno-kulturowe	Technologiczne
Stabilność polityki państwa	Poziom bezrobocia	Cechy demograficzne	Poziom technologiczny
Przepisy dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej	Poziom inflacji	ludności, w tym poziom wykształcenia	w branży
Ustawodawstwo antymonopolowe i dotyczące ochrony konsumenta	Produkt Krajowy Brutto	Poziom realnych dochodów ludności	Zgodność z normami jakości ISO 9000
Przepisy o ochronie środowiska	Wielkość popytu krajowego	Mobilność społeczna w obrębie kraju	Innowacyjność i nowoczesność technologii
Regulacje dotyczące handlu wewnętrznego i międzynarodowego	Stopy procentowe	Konsumpcyjny styl życia	Nakłady państwa na badania i rozwój
Regulacje w zakresie bezpieczeństwa pracy	Kursy walut	Przeptyw informacji w obrębie branży i społeczeństwa	Ekologiczność technologii
Prawo pracy	Dostępność kredytów	Poziom nauki, kultury i sztuki	Transfer technologii w branży, kraju i z za granicy
Dostosowanie się do wymogów Unii Europejskiej	System podatkowy	Świadomość ekologiczna społeczeństwa	Stopień informatyzacji głównych przedsiębiorstw w branży
	Sezonowość popytu	Poziom etyki w biznesie	Systemy wspomagające zarządzanie przedsiębiorstwem
	Obroty handlu zagranicznego	Aspiracje pracowników; podatność na motywację płacową	
	Poziom ceł	Wymagania i oczekiwania konsumentów	
	Popyt na produkty branży	Kształtowanie gustów klientów przez media i podatność klientów na promocję	
	Stawki VAT	Organizowanie targów branżowych	
	Poziom konkurencji w branży		
	Poziom nakładów na naukę		
	Poziom nakładów na opiekę zdrowotną		
	Ceny paliw i energii elektrycznej		

Źródło: Opracowanie własne.

Najszerzy zakres ma metoda PRESTCOM, która – oprócz aspektów politycznych, regulacyjno-prawnych, ekonomicznych, społecznych i technolo-

<sup>224</sup> G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 47.

<sup>225</sup> *Zarządzanie informacją i komunikacją*, praca zbiorowa pod red. Z. Martyniaka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 204.

gicznych – obejmuje dodatkowo czynniki konkurencyjne (*competitive factors*), takie jak liczba konkurentów, natężenie i rodzaj konkurencji, siła przetargowa dostawców i nabywców, faza rozwoju sektora itp.; organizacyjne (*organizational factors*) – np. forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa, relacje filii i firmymatki, powiązania z partnerami biznesowymi oraz czynniki rynkowe (*market factors*) – wielkość rynku, wielkość popytu na dane produkty, faza w cyklu życia oferowanych wyrobów i usług, kanały dystrybucji itp.<sup>226</sup>

Analogiczną metodą do analizy PEST jest DEEPLIST, w której bada się czynniki: demograficzne (*demographic*), ekonomiczne (*economic*), ekologiczne (*ecological*), polityczne (*political*), prawne (*legal*), informacyjne (*informational*), społeczne (*social*) i technologiczne (*technological factors*). W analizie tej dochodzą zatem czynniki demograficzne, takie jak np. podział ludności ze względu na wiek, płeć, wykształcenie lub dochody, oraz czynniki informacyjne, np. stosowane systemy informatyczne, bazy danych, stopień informatyzacji branży<sup>227</sup>.

Podobną analizą do metody PEST jest także KAGE, w której zakłada się, że dla danego przedsiębiorstwa ważna jest nie tylko względna atrakcyjność różnych rynków czy krajów, ale także przystawalność oferty i kultury firmy do panujących na tych rynkach bądź w tych krajach warunków. Dla konkretnej firmy pewne kraje są bardziej „odległe” (nieprzystawalne) niż inne. W związku z tym przedsiębiorstwa pochodzące z różnych krajów niekoniecznie znajdą dla siebie odpowiednie miejsce we wszystkich krajach, nawet tych najwyżej ocenionych. W analizie KAGE bada się zatem dystans: kulturowy (różnice w języku, charakterze etnicznym, religii i normach społecznych, przystawalność upodobań konsumentów i zachowań menedżerów), administracyjno-polityczny (niezgodność tradycji administracyjnych, politycznych i prawnych, słabości instytucjonalne), geograficzny (powierzchnia kraju, dostęp do morza, jakość infrastruktury komunikacyjnej) oraz ekonomiczny (różnice pod względem zamożności konsumentów, odmienne zdolności firm z różnych krajów itp.)<sup>228</sup>.

Metoda PEST wraz z odmianami pozwala wskazać te obszary, zjawiska lub procesy w otoczeniu, które mają istotny wpływ na firmę, określić charakter tego wpływu (pozytywny, negatywny lub neutralny w danym momencie), jego siłę oraz tendencje zmian. Można przy tym zastosować analizę trendów, polegającą na określaniu prawdopodobnych kierunków rozwoju wybranych czynników makrootoczenia. Pozwoli to zarówno na lepszą ocenę obecnej sytuacji, jak i na prognozowanie zmian mogących zajść w otoczeniu w ciągu kolejnych lat. Trend

---

<sup>226</sup> D. Pickton, A. Broderick, *Integrated Marketing Communications*, Pearson Education, Harlow 2001, s. 120.

<sup>227</sup> P. Finlay, *Strategic Management*, Prentice Hall – Pearson Education, Harlow 2000, s. 204-215.

<sup>228</sup> G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 269-270.

stanowi tendencję rozwojową oznaczającą ogólny kierunek rozwoju szeregu chronologicznego, natomiast modele trendu są modelami matematycznymi wykorzystywanymi w prognozowaniu. Zakładają one, że badane zjawisko będzie się w przyszłości zmieniało podobnie jak dotychczas, a więc że jego przebieg będzie miał charakter ewolucyjny. Dlatego ekstrapolacja trendu jest bardziej przydatna w dziedzinach o małej dynamice rozwoju, w stabilnym i ustrukturalizowanym otoczeniu<sup>229</sup>.

Zalety analizy PEST są następujące<sup>230</sup>:

- skupia uwagę na pewnej liczbie szerszych zmian w otoczeniu;
- kieruje uwagę ku takim problemom jak kwestie polityczne, prawne i społeczne;
- pomaga lepiej zrozumieć zewnętrzne warunki rozwoju firmy na rynku.

Analiza PEST pokazuje elementy otoczenia, które trzeba uwzględnić zarówno przy projektowaniu strategii, jak i w działalności bieżącej oraz w konsekwencji pomaga podjąć decyzje, jakie zasoby i aspekty działalności firmy trzeba rozwijać lub modyfikować. Wiele czynników może kształtować się odmiennie w zależności od państwa czy regionu, w jakim działa firma, dlatego też w przypadku przedsiębiorstwa globalnego należy taką analizę przeprowadzić oddzielnie dla każdego obszaru działalności. Ponadto, choć na danym obszarze warunki, jakie tworzy otoczenie, są z pozoru takie same dla wszystkich podmiotów, to w rzeczywistości dla różnych firm określone elementy mają inne znaczenie. Analiza PEST jest także bardzo przydatna w planowaniu scenariuszowym, a szczególnie w sporządzaniu scenariuszy stanów otoczenia. Jest to stosunkowo prosta metoda, która powinna być szeroko znana i stosowana w praktyce zarządzania polskimi przedsiębiorstwami.

### 2.2.3. Scenariusze otoczenia

Skokowe zmiany w otoczeniu i występujące kryzysy światowe, szczególnie kryzys energetyczny w 1973 roku, skierowały uwagę przedsiębiorstw na poszukiwanie takich narzędzi zarządzania strategicznego, które by zwiększały ich odporność na nieprzewidywalne zdarzenia. Efektem tego było opracowanie przez firmę Royal Dutch-Shell metod scenariuszowych, polegających na budowie scenariuszy rozwoju sytuacji w otoczeniu oraz zaprojektowaniu reakcji firmy na zachodzące zmiany. Metody te pozwalają firmie poradzić sobie

---

<sup>229</sup> H. Gralak, *Przedsiębiorstwo – istota, typologia, rozwój*, w: L. Berliński, H. Gralak, F. Sitkiewicz, *Przedsiębiorstwo. Zarządzanie zasobami*, t. I, AJG/OPO, Bydgoszcz 2003, s. 43; G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 50.

<sup>230</sup> T. Grundy, L. Brown, *Be Your Own Strategy Consultant*, Thomson, London 2004, s. 31.



z niepewnością i gwałtownie zmieniającym się otoczeniem<sup>231</sup>. Nie służą prognozowaniu przyszłości, ale mają pobudzić kierownictwo przedsiębiorstw do myślenia wariantowego, czyli do pewnej gotowości rozpatrywania zjawisk, które potoczą się odmiennie w stosunku do przewidywań<sup>232</sup>. Scenariusze, w odróżnieniu od prognoz, nie dotyczą pojedynczych elementów, lecz przedstawiają w sposób kompleksowy, obejmując wiele składników, opis przyszłego zachowania się systemu<sup>233</sup>. Stanowią konceptualny opis przyszłości oparty na zidentyfikowanych przez uczestników związkach przyczynowo-skutkowych<sup>234</sup>.

Scenariusze są wynikiem badania złożonych sytuacji, takich jak przyszłość danego przemysłu czy gospodarki światowej<sup>235</sup>. Przygotowując je na ogół zakłada się, że w rozważanym czasie nastąpi nowy układ warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa wyznaczony przez nowe technologie lub przez zasoby, nowa sytuacja na rynku wyrobów i usług, zmiana w układzie konkurencji bądź zmiana przepisów prawnych<sup>236</sup>. Nie stanowią one jednak statycznych i kompletnych pojedynczych obrazów przyszłości, lecz zawierają serię takich obrazów, układających się w pewną dynamiczną historię<sup>237</sup>. Oznacza to, że scenariusze powinny opisywać drogę do przyszłości, a nie tylko określać stan końcowy<sup>238</sup>.

Planowanie scenariuszowe oznacza ocenę zachodzących w otoczeniu zmian, które mogą wywierać wpływ na organizację. Ocena ta umożliwi przewidywanie sytuacji, do których prawdopodobnie dojdzie w przyszłości. Najlepsze scenariusze są oparte na systematycznych badaniach otoczenia, np. przy zastosowaniu podejścia PEST<sup>239</sup>. Scenariusze tworzy się na ogół dla horyzontu czasowego 5-15 lat, choć mogą one uwzględniać także dłuższy okres. Zdaniem autorki, podstawowa zależność jest taka, że im więcej zmian występuje w badanym obszarze, im szybciej one zachodzą i są bardziej złożone, tym okres, na jaki

---

<sup>231</sup> Ph. Sadler, *Strategic Management*, Kogan Page, London 2003, s. 44.

<sup>232</sup> T. Kramer, *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa 2000, s. 200; K. Liss, *Scenario Planning Reconsidered*, Harvard Management Update September 2000, s. 4.

<sup>233</sup> K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 126.

<sup>234</sup> Cz. Mejsasz, *Przewidywanie we współczesnym zarządzaniu strategicznym*, Organizacja i Kierowanie 3/2008, s. 15.

<sup>235</sup> D. Hussey, *Strategy and Planning. A Manager's Guide*, John Wiley & Sons, Chichester 2000, s. 100.

<sup>236</sup> Bieniok H. i Zespół, *Metody sprawnego zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 17-18.

<sup>237</sup> T. Grundy, L. Brown, *Be Your Own Strategy Consultant*, Thomson, London 2004, s. 55.

<sup>238</sup> G. Coyle, *Practical Strategy*, Prentice Hall – Pearson Education, Harlow 2004, s. 57.

<sup>239</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 284.

buduje się scenariusz, powinien być krótszy. Jak zauważają G. Johnson, K. Scholes i R. Whittington, scenariusze są szczególnie przydatne tam, gdzie występuje ograniczona liczba czynników napędzających zmiany, mających wpływ na skuteczność strategii, istnieje wysoki stopień niepewności co do takiego wpływu, a organizacje muszą ponosić duże nakłady na przyszłość, które mogą okazać się w znacznym stopniu niemożliwe do odzyskania w razie wystąpienia niekorzystnych okoliczności<sup>240</sup>.

Michael E. Porter definiuje scenariusz jako wewnętrznie spójny obraz tego, jak może wyglądać przyszłość. Konstruując strategię, firma może tworzyć liczne scenariusze i na ich podstawie w sposób systematyczny analizować potencjalne skutki działania czynników będących źródłem niepewności. Scenariusze to narzędzie pozwalające uzmysłowić sobie źródła niepewności związane z określonym wyborem strategicznym. Dzięki nim – w sytuacjach, gdy nie sposób przewidzieć przyszłości – firma może zrezygnować z niepewnych, koncentrujących się wyłącznie na jednym aspekcie prognoz. Motywują one menedżerów do formułowania swoich osobistych przypuszczeń oraz snucia domniemań wykraczających poza ramy utartych przekonań.

Scenariusze budowane są zarówno na poziomie przedsiębiorstwa, branży, jak i gospodarki regionalnej czy krajowej, a nawet całego świata. Zdaniem Michaela E. Portera szczególne znaczenie mają scenariusze tworzone na poziomie branży. Scenariusz branżowy to wewnętrznie spójny obraz przyszłej struktury branży. Opracowuje się go na podstawie wiarygodnych założeń dotyczących wpływu istotnych czynników będących źródłem niepewności na strukturę branży. Stanowią one punkt wyjścia do formułowania wniosków dotyczących możliwości zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej<sup>241</sup>. Po opracowaniu tych scenariuszy firma powinna monitorować otoczenie, śledzić zachodzące w nim wydarzenia oraz odnosić je do sytuacji opisanych w scenariuszach w celu jak najwcześniejszej ich identyfikacji<sup>242</sup>. Scenariusze branżowe są szczególnie przydatne jako podstawa planowania w niepewnym otoczeniu, w sytuacji gdy dane są niewystarczające i wiele niekwantyfikowalnych czynników wpływa na wyniki rynkowe<sup>243</sup>.

Przykład scenariuszy branżowych opracowanych przez Michaela E. Portera dotyczy sektora pił łańcuchowych w USA. Najważniejsze z nich to scenariusze zakładające, że: rynek tworzony przez okazjonalnych użytkowników pił łańcuchowych nigdy nie powstanie (scenariusz nr 1), że będzie przeważać sprzedaż

---

<sup>240</sup> G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 53-54.

<sup>241</sup> M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna*, Helion, Gliwice 2006, s. 528-530.

<sup>242</sup> P. Justison, J. Harrison, T. Pullin, K.E. Anderson, *Lessons in Scenario Planning*, Health Forum Journal May-June 2000, s. 44.

<sup>243</sup> R.S. Winer, *Marketing Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2007, s. 164.

produktów oferowanych pod marką sprzedawcy i nasili się rywalizacja cenowa (scenariusz nr 7) oraz że zainteresowanie użytkowników okazjonalnych będzie krótkotrwałe, a marki sprzedawców nigdy nie zdobędą popularności (scenariusz nr 9)<sup>244</sup>.

Natomiast przykładem scenariuszy na poziomie regionalnym mogą być scenariusze rozwoju jednej z gmin z województwa pomorskiego. Scenariusz „szary” zakłada kontynuację obecnych trendów, tzn. politykę bez wyraźnych priorytetów rozwojowych, sprzyjającą zarówno inwestorom i powstawaniu nowych podmiotów gospodarczych, jak i nowym mieszkańcom oraz rozwojowi funkcji rekreacyjnych. Scenariusz „pomarańczowy” kładzie nacisk na funkcje mieszkaniowe. Scenariusz „błękitny” oznacza priorytet dla gospodarki, a więc produkcji, handlu i usług. Scenariusz „zielony” przywiązuje największą wagę do funkcji rekreacyjnych. Oznacza rewaloryzację, ochronę i zagospodarowanie walorów wypoczynkowych i krajoznawczych gminy<sup>245</sup>.

Przykład scenariuszy na poziomie krajowym mogą stanowić scenariusze rozwoju Polski do roku 2020. Podstawą ich opracowania było wyodrębnienie czterech grup czynników kluczowych, którymi są: zewnętrzne uwarunkowania rozwoju Polski, zakres reform wewnątrz kraju, postępy w tworzeniu gospodarki opartej na wiedzy i poziom społecznej akceptacji zmian modernizacyjnych. Dwa skrajne scenariusze to scenariusz zapaści, w którym wszystkie cztery grupy czynników kluczowych układają się dla Polski niepomyślnie, oraz scenariusz skoku cywilizacyjnego, według którego w roku 2020 nasz kraj stanie się obiektem międzynarodowego uznania. Kolejny scenariusz, słabnącego rozwoju, bazuje na wizji rozwoju podtrzymywanego przez wsparcie unijne w warunkach braku woli bądź możliwości politycznych do przeprowadzenia niezbędnych reform wewnętrznych. Trzeci scenariusz, nazwany trudną modernizacją, bazuje na założeniu niekorzystnego układu oddziaływań zewnętrznych, ale sprawnego, światłego i popieranego przez społeczeństwo sposobu rządzenia krajem. Ostatnim scenariuszem jest scenariusz twardych dostosowań, w którym układ czynników kluczowych powoduje korzystną kontynuację integracji europejskiej i współpracy globalnej z Polską jako beneficjentem tych procesów<sup>246</sup>.

Z kolei najbardziej typowym przykładem scenariuszy sporządzonych dla całego świata są scenariusze globalizacji opracowane przez ekspertów z Grupy Lizbońskiej, pokazujące możliwy przebieg procesów globalizacji w ciągu 25 lat. Scenariusz apartheidu zakłada, że najbardziej rozwinięte regiony i kraje odłączą

---

<sup>244</sup> M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna*, Helion, Gliwice 2006, s. 553.

<sup>245</sup> <http://www.kolbudy.gd.pl/strategia/index.html?dz=scenariusze>

<sup>246</sup> *Pięć wariantów rozwoju Polski*, wywiad z prezesem PAN prof. Michałem Kleiberem na temat Narodowego Programu Foresight, [http://www.aktualnosci.pan.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=147:pi-wariantow-rozwoju-polski](http://www.aktualnosci.pan.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=147:pi-wariantow-rozwoju-polski)

się od reszty świata, która stanie w obliczu ubóstwa i lokalnych konfliktów. Scenariusz przetrwania oznacza, że każde przedsiębiorstwo, miasto, region, kraj albo grupa społeczna będzie koncentrować się na obronie i promocji swoich własnych przewag komparatywnych i zajmowanej pozycji. Scenariusz pax triadica zakłada, że im bogatsi i bardziej rozwinięci będą członkowie Triady i im bardziej będą ze sobą współpracować, tym większa będzie korzyść dla innych krajów i zarazem stabilność świata. Znośny scenariusz zintegrowanego globalnego świata opiera się na założeniu, że problemy globalne są tak olbrzymie, iż jedynym sposobem poradzenia sobie z nimi jest zaprojektowanie nowych globalnych zasad i strategii oraz stworzenie takich mechanizmów, procedur i instytucji, które umożliwią efektywne globalne zarządzanie. Scenariusz GATT-owski, oparty na gospodarce światowej funkcjonującej według zasad Układu Ogólnego w Sprawie Ceł i Handlu, zakłada swobodny przepływ towarów, usług, kapitału i ludzi na poziomie globalnym, co będzie wymagało radykalnych zmian w wielu obszarach polityki międzynarodowej. Scenariusz zregionalizowanego globalnego systemu gospodarczego opiera się na dwupoziomowej integracji. Pierwszy poziom obejmuje regiony na kontynentach, takie jak Unia Europejska czy Północno-Amerykańska Strefa Wolnego Handlu (NAFTA), natomiast drugi poziom, to poziom globalny, oparty na współpracy między różnymi zintegrowanymi jednostkami regionalnymi<sup>247</sup>.

Scenariusze różnią się nie tylko poziomem na jakim są budowane, ale także formą wynikającą ze sposobu ich konstrukcji. Jeden z twórców metody scenariuszy, kierujący zespołem planistycznym w firmie Shell, Kees van der Heijden wyróżnia następujące ich rodzaje<sup>248</sup>:

1. Scenariusze indukcyjne, które powstają na zasadzie identyfikowania krok po kroku powiązań między dostępnymi danymi (wygenerowanymi zdarzeniami). Nie narzuca się tu ogólnych ram, a wątki fabularne rozwijają się ze stopniowego łączenia danych. Scenariusze buduje się, ustawiając różnego rodzaju zdarzenia w porządku chronologicznym oraz łącząc je w logiczną całość. W metodzie indukcyjnej struktura scenariusza wyłania się zatem stopniowo w procesie budowania historii z danych.
2. Scenariusze dedukcyjne, charakteryzujące się tym, że ich struktura jest konstruowana już na samym początku. Jest to możliwe poprzez określenie najważniejszych stanów końcowych. Po ustaleniu podstawowego charakteru każdego scenariusza dopasowuje się do niego poszczególne dane, układając logiczną i uporządkowaną chronologicznie historię. Historia ta pokazuje, w jaki sposób nastąpiło przejście od obecnego stanu rzeczy do stanu końcowego. Jest to podejście odwrotne niż indukcyjne.

---

<sup>247</sup> Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, Poltext, Warszawa 1996, s. 122-131.

<sup>248</sup> K. van der Heijden, *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 206-227.

3. Scenariusze tworzone metodą przyrostową, w których punktem wyjścia jest oficjalnie uznawana wizja przyszłości firmy. Pokazują one pewne modyfikacje tej przyszłości oraz sprawdzają jej wewnętrzną spójność.

Inny podział prezentuje Andrzej Klasik, dzieląc scenariusze na<sup>249</sup>:

- deskryptywne, które zawierają wątki opisowe;
- normatywne, zajmujące się ustalaniem tego, co powinno być, a nie tego, co może się wydarzyć;

oraz na:

- eksploracyjne, które opisują, począwszy od sytuacji wyjściowej i dominujących tendencji, ciąg zdarzeń prowadzący w sposób logiczny do możliwej przyszłości (analogicznie jak w podejściu indukcyjnym);
- antycypacyjne, których punktem wyjścia nie jest sytuacja początkowa, lecz obrazy przyszłości, które określa się jako pożądane (podobnie jak w podejściu dedukcyjnym).

Można także spotkać się z rozróżnieniem scenariuszy<sup>250</sup>:

- zewnętrznych, składających się z zewnętrznych wpływów, których organizacja nie jest w stanie kontrolować;
- wewnętrznych, składających się z wpływów wewnętrznych, które znajdują się pod kontrolą organizacji;
- systemu scenariuszy, obejmującego różne formy zewnętrznych i wewnętrznych scenariuszy.

W polskiej literaturze najczęściej stosowany jest jednak podział metod scenariuszowych opracowany przez Grażynę Gierszewską i Marię Romanowską. Obejmuje on<sup>251</sup>:

1. Scenariusze możliwych zdarzeń, których istotą jest dokonanie spisu potencjalnych ważnych wydarzeń, zidentyfikowanie przyczyn tych wydarzeń, możliwych kierunków ewolucji, siły i charakteru oddziaływań na firmę oraz określenie jej zdolności do dostosowania się do tych zjawisk. Uwzględniają one korelacje między poszczególnymi zjawiskami. Efektem powinno być stworzenie scenariusza rozwoju sytuacji w otoczeniu i zaprojektowanie odpowiedniej reakcji organizacji. Etapy budowy scenariuszy możliwych zdarzeń to: ustalenie zakresu analizy, identyfikacja czynników determinujących wyniki decyzji strategicznych, określenie sił zewnętrznych, ustalenie logiki scenariuszy, analiza skutków wystąpienia scenariuszy oraz analiza skutków poszczególnych decyzji.

---

<sup>249</sup> *Planowanie strategiczne*, praca zbiorowa pod red. A. Klasika, PWE, Warszawa 1993, s. 91-94.

<sup>250</sup> G. Ringland, *Scenarios in Business*, John Wiley & Sons, Chichester 2002, s. 159-160.

<sup>251</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 65-91; M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 104-118.

2. Scenariusze symulacyjne umożliwiające wyprzedzającą ocenę wartości poszczególnych wyborów strategicznych organizacji w zależności od oddziaływań otoczenia (symulacje komputerowe). Procedura ich realizacji obejmuje trzy etapy: budowę modelu ekonometrycznego, który opisuje warunki funkcjonowania organizacji, przeprowadzenie symulacji i opracowanie scenariuszy oraz sformułowanie opcji strategicznych i wybór strategii.
3. Scenariusze stanów otoczenia, które opracowuje się na podstawie wiedzy twórców scenariusza. Bierze się tu pod uwagę zarówno procesy trudno mierzalne i niemierzalne, jak i takie, które można przedstawić za pomocą trendów. Konstruowanie tych scenariuszy rozpoczyna się od identyfikacji czynników i procesów, mających wpływ na organizację. W makrootoczeniu wyróżnia się kilka sfer, w których identyfikuje się te procesy (sfera ekonomiczna, technologiczna, społeczna, prawna, międzynarodowa). W mikrootoczeniu natomiast identyfikuje się procesy związane z jego składnikami, którymi są klienci, konkurenci, dostawcy, odbiorcy pośredniczący, kooperanci itd. (sfera konkurencyjna). Kolejnym krokiem jest ocena zidentyfikowanych procesów pod względem siły i kierunku wpływu na organizację według skali np. od -5 do +5 punktów oraz pod względem prawdopodobieństwa wystąpienia według trzech wariantów zmian (tendencja wzrostowa, stabilizacyjna i spadkowa). Umożliwia to uporządkowanie trendów według czterech scenariuszy, którymi są: scenariusz optymistyczny, tworzony przez trendy o największym pozytywnym wpływie na organizację; scenariusz pesymistyczny, tworzony przez trendy o największym negatywnym wpływie; scenariusz najbardziej prawdopodobny, składający się z trendów, które mają największe prawdopodobieństwo wystąpienia, niezależnie od potencjalnej siły pozytywnego czy negatywnego wpływu oraz scenariusz niespodziankowy, zawierający trendy, które niezależnie od potencjalnej siły negatywnego czy pozytywnego wpływu mają najmniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia. Następnie w każdym scenariuszu trzeba ustalić średnią siłę wpływu poszczególnych czynników w wyróżnionych sferach otoczenia. Kolejne etapy to prezentacja graficzna scenariuszy i wyciągnięcie wniosków, obejmujące takie elementy, jak:
  - Analiza burzliwości otoczenia i stopnia uzależnienia organizacji od zachodzących w nim zmian. Im większa jest rozpiętość między scenariuszem optymistycznym a pesymistycznym w poszczególnych sferach, tym silniejsze jest uzależnienie organizacji od otoczenia. Oznacza to, że w takiej burzliwej sferze trzeba uważnie formułować strategię.
  - Analiza rozpiętości scenariusza najbardziej prawdopodobnego w poszczególnych sferach. Im ta rozpiętość jest większa, tym bardziej niejednorodne i słabiej ustrukturalizowane jest otoczenie.
  - Określenie sfer, w których dominują szanse i tych, w których dominują zagrożenia. Ma to na celu dobór odpowiedniej strategii: wykorzystującej szanse bądź neutralizującej zagrożenia.

- Ze scenariusza najbardziej prawdopodobnego wyodrębnia się procesy wiodące w otoczeniu, czyli takie, które mają silny wpływ na organizację (zarówno pozytywny, jak i negatywny) oraz wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia. Po zidentyfikowaniu trendy te rozważa się pod względem ich skutków dla firmy. Należy je uwzględnić w strategii firmy.
  - Analiza scenariusza niespodziankowego. Wyodrębnia się w nim trendy, które odznaczają się małym prawdopodobieństwem wystąpienia, ale silnym pozytywnym lub negatywnym wpływem na firmę. Analiza ta jest przydatna w budowie systemu wczesnego ostrzegania.
4. Scenariusze procesów w otoczeniu. Sporządzenie tych scenariuszy stanowi rozwinięcie i uszczegółowienie metody scenariuszy stanów otoczenia. Scenariusze stanów otoczenia dają uogólniony obraz otoczenia – określają wpływ poszczególnych procesów na organizację, pokazują szanse i zagrożenia oraz ewentualne niespodzianki. Natomiast scenariusze procesów w otoczeniu koncentrują się na procesach najbardziej istotnych, o potencjalnie dużej sile wpływu na przedsiębiorstwo. Procedura ich sporządzania obejmuje cztery etapy: identyfikację procesów w otoczeniu organizacji, diagnozę tendencji procesów, sformułowanie scenariuszy i ich ocenę.
- Przy formułowaniu scenariuszy, bez względu na wybrany sposób ich konstrukcji, należy przestrzegać pewnych reguł<sup>252</sup>:
- Dla odzwierciedlenia niepewności potrzebne są co najmniej dwa scenariusze, liczba większa od czterech nie zawsze jest praktyczna ze względów organizacyjnych.
  - Każdy scenariusz musi mieć pozory prawdopodobieństwa. Oznacza to, że musi on logicznie wynikać (w sposób przyczynowo-skutkowy) z sytuacji przeszłej i obecnej.
  - Scenariusze muszą być wewnętrznie spójne. Zastosowane dowodzenie musi w sposób niepodważalny wiązać ze sobą poszczególne zdarzenia scenariusza na drodze przyczynowo-skutkowej.
  - Scenariusze muszą dotyczyć spraw istotnych dla firmy. Powinny stanowić generator użytecznych, uniwersalnych i śmiałych pomysłów oraz zapewnić warunki testowe, względem których firma będzie mogła oceniać swoje przyszłe plany, strategie i kierunki prowadzenia interesów.
  - Scenariusze muszą stworzyć nowy i oryginalny sposób widzenia spraw firmy.
- Ponadto scenariusze wchodzące w skład ostatecznego zestawu powinny być<sup>253</sup>:
1. Odpowiednie – różne scenariusze muszą łączyć się bezpośrednio z obszarem zainteresowań użytkowników.

<sup>252</sup> Por. K. van der Heijden, *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 197-198.

<sup>253</sup> C.A. de Kluyver, J.A. Pearce, *Strategy: A View from the Top*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006, s. 39.

2. Opisujące szeroki zakres czynników – scenariusze powinny opisywać raczej różne wersje przyszłości niż zmiany dotyczące tylko jednej kwestii.
3. Zapewniające możliwość działania – każdy scenariusz powinien opisywać stan równowagi lub stan, w którym system może istnieć w długim czasie, aby organizacja zdążyła przygotować się i podjąć odpowiednie działania.

Planowanie scenariuszowe odgrywa dużą rolę w zarządzaniu strategicznym. Jest ono wysoko elastycznym narzędziem, umożliwiającym przeanalizowanie szerokiego zakresu warunków, jakie prawdopodobnie zaistnieją w otoczeniu organizacji<sup>254</sup>. Kolejne zalety metod scenariuszowych polegają na tym, że<sup>255</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, wykorzystanie inwencji i kreatywności;
- odkrywają szanse i zagrożenia.

Z kolei wady i ograniczenia scenariuszy wiążą się z tym, że<sup>256</sup>:

- znajdują zastosowanie głównie w dużych przedsiębiorstwach;
- są kosztowne;
- na ogół wymagają dużego doświadczenia własnych specjalistów i pomocy ekspertów z zewnątrz;
- zespoły opracowujące scenariusze muszą dysponować talentem, inwencją, intuicją i wyobraźnią;
- zdarza się, iż żaden z opracowanych scenariuszy nie „pasuje” do rzeczywistości powstałej sytuacji;
- dysponowanie scenariuszami nie gwarantuje skuteczności opracowanej na ich podstawie strategii (skuteczność ta zależy od wielu czynników, m.in. od właściwego momentu wdrożenia tej strategii).

Według Keesa van der Heijdena planowanie scenariuszowe różni się od innych, bardziej tradycyjnych sposobów podejścia do planowania strategicznego jawnym zwróceniem się ku niejednoznaczności i niepewności w kwestii strategicznej, przekształcając planowanie z raz ukończonej, epizodycznej czynności w rodzaj permanentnego uczenia się. Budowanie scenariuszy poprawia przystosowanie organizacji na dwóch poziomach: w dłuższej perspektywie kształtuje mocniejszy system organizacyjny, mający większą zdolność wytrzymywania

---

<sup>254</sup> A. Schriefer, *Trends in Scenario Planning: What's Hot and What's Not*, Strategy & Leadership July-August-September 1999, s. 6.

<sup>255</sup> *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, cz. II, praca zbiorowa pod red. H. Bienioka, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1999, s. 14-15.

<sup>256</sup> *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, cz. II, praca zbiorowa pod red. H. Bienioka, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1999, s. 14-15.



nieoczekiwanych wstrząsów, a w krótszej perspektywie rozszerza zdolności adaptacyjne organizacji poprzez zwiększenie umiejętności obserwowania otoczenia biznesowego. Scenariusze powstają bowiem w procesie myślenia przyczynowego, a nie probabilistycznego, i odzwierciedlają różne interpretacje zjawisk, które kierują strukturą otoczenia. Mogą one pomóc kierownikom w zrozumieniu tego, co może się zdarzyć i w sformułowaniu lepszego osądu tego, co to może oznaczać, dzięki przeanalizowaniu konsekwencji wynikających z różnych możliwych kierunków zmian otoczenia<sup>257</sup>. Scenariusze pomagają lepiej zrozumieć teraźniejszość poprzez wyobrażenie przyszłości, potęgując wizję i umożliwiając dostrzeżenie zmiany wcześniej. Efektywne myślenie o przyszłości redukuje wkład pracy na poziomie zarządzania kryzysowego i poprawia zdolność do zarządzania, szczególnie zarządzania zmianą. Scenariusze stanowią efektywny mechanizm oceny istniejących strategii i planów oraz rozwijania i oceny opcji strategicznych. Planowanie scenariuszowe jest zatem istotną częścią zarządzania strategicznego<sup>258</sup>. Powinno ono być też tak postrzegane przez polskich menedżerów, którym autorka szczególnie poleca budowanie scenariuszy stanów otoczenia, ze względu na ich logiczną procedurę sporządzania i sposób wyciągania wniosków.

## 2.2.4. Kluczowe czynniki sukcesu

W zarządzaniu przedsiębiorstwem podstawowym celem podejmowanych wysiłków i starań jest chęć osiągnięcia sukcesu, tj. powodzenia, pomyślności czy udanego skutku działań. Sukces jest rezultatem gry menedżera o skuteczność funkcjonowania firmy, jego umiejętności sprzyjania szansom i ich rozsądnego wykorzystania dla pomnożenia jego korzyści i usuwania trudności oraz przeszkód w realizacji założonych celów. Identyfikacja czynników sukcesu przedsiębiorstwa ma duże znaczenie praktyczne, gdyż ich znajomość może służyć celowi diagnostycznemu, którego realizacja umożliwia wyjaśnienie powodów różnego tempa rozwoju firmy oraz normatywnemu, poprzez który możliwe jest wskazanie menedżerom właściwego sposobu i kierunku racjonalnego działania<sup>259</sup>.

Krytyczne (kluczowe) czynniki sukcesu (KCS; *Critical Success Factors, CSF*) są to te zasoby, kompetencje i umiejętności, które tworzą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa na danym rynku obecnie i mogą zadecydować

---

<sup>257</sup> K. van der Heijden, *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 21, 42, 54-55, 95.

<sup>258</sup> G. Ringland, *Scenarios in Business*, John Wiley & Sons, Chichester 2002, s. 3-4, 182.

<sup>259</sup> A. Lemańska-Majdzik, *Czynniki sukcesu firmy na rynku w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, w: *Innowacyjne aspekty strategii przedsiębiorstwa globalnego w zintegrowanej Europie*, praca zbiorowa pod red. L. Sobolak, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2007, s. 44.

o możliwości osiągnięcia przez nie sukcesu w przyszłości. Wskazują one w jakich sferach należy lokować centralne decyzje strategiczne przedsiębiorstwa. To właśnie one decydują o tym, że klienci preferują określone produkty, a konkurenci chętnie wchodzi z firmą w kooperację<sup>260</sup>. Wyróżnia się cztery możliwe źródła kluczowych czynników sukcesu: własne specyficzne warunki określone przez dziedzinę działalności firmy; pozycję firmy w ramach danego sektora; otoczenie firmy, preferencje klientów, czynniki gospodarcze i polityczne państwa oraz aktualne czynniki organizacyjne, których znaczenie zależne jest od powstałej sytuacji<sup>261</sup>.

Początek badań nad kluczowymi czynnikami sukcesu sięga tzw. Programu PIMS (*Profit Impact of Market Strategies*, czyli „Wpływ strategii rynkowych na zysk”). W latach sześćdziesiątych XX wieku w firmie General Electric zaczęto badać czynniki determinujące rezultaty działania przedsiębiorstwa na rynku. Celem GE, posiadającego ponad 300 strategicznych jednostek biznesu, było znalezienie dobrego narzędzia porównywania się z innymi przedsiębiorstwami działającymi w danych branżach. W latach siedemdziesiątych program ten został udoskonalony przez pracowników Management Science Institute z Harvard Business School, którzy na podstawie opracowanego w GE modelu ekonometrycznego stworzyli model uniwersalny, przydatny dla wszystkich przedsiębiorstw. Następnie w 1975 r. program PIMS został zinstytucjonalizowany w formie niezależnego Strategic Planning Institute. Aktualnie metoda PIMS bazuje na danych statystycznych około 3000 jednostek gospodarczych z ponad 500 dużych amerykańskich przedsiębiorstw, takich jak: GE, Chase Manhattan Bank, Dupont, Johnson and Johnson, Unilever, Ford, GM, Weyerhaeuser, US Department of Energy, Fraser Paper, Baxter International, Monsanto, Dow Chemical Co., Allied Steel and Wire, Asgrow Seed Co. i BMW<sup>262</sup>. Ponad 600 jednostek uczestniczy w programie dłużej niż 15 lat<sup>263</sup>. Każda firma chcąc umieścić swoją strategiczną jednostkę biznesu w bazie danych musi dostarczyć danych dotyczących ponad 200 zagadnień biznesowych na przestrzeni 4 lat. Dane dzielą się na trzy podstawowe kategorie, dotyczące: dochodowości, strategii oraz specyfiki branży. Do pomiaru dochodowości służą dwa podstawowe wskaźniki: wskaźnik rentowności sprzedaży (ROS) i wskaźnik zwrotu zainwestowanego majątku (ROI). Wskaźniki te są zmiennymi zależnymi

---

<sup>260</sup> L.G. Flores, J. Fadden, *How to Have a Successful Strategic Planning Meeting*, Training & Development January 2000, s. 33; A. Góralczyk, *Myślenie strategiczne w zarządzaniu*, Infor, Warszawa 1999, s. 21.

<sup>261</sup> F. Bartes, A. Szrednicki, *Walka konkurencyjna przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 42.

<sup>262</sup> R. Stocki, [http://ceo.cxo.pl/artykuly/28345\\_1/Strategie.wprost.z.pola.golfowego.html](http://ceo.cxo.pl/artykuly/28345_1/Strategie.wprost.z.pola.golfowego.html).

<sup>263</sup> C.A. de Kluyver, J.A. Pearce, *Strategy: A View from the Top*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006, s. 73.

służącymi do porównań. Na przykład przy określaniu ROI bierze się pod uwagę 37 czynników wpływających na rentowność przedsiębiorstwa, przy czym 9 z nich traktuje się jako najważniejsze. Są to: intensywność inwestowania, produktywność, pozycja rynkowa, wzrost przemysłu, jakość wyrobów i usług, innowacje produktowe i zróżnicowanie produktów, integracja pionowa, wzrost kosztów oraz dodatkowe inwestowanie w produkty, które obecnie mają już dobrą pozycję<sup>264</sup>. Natomiast zmienne niezależne to dane dotyczące działań strategicznych firmy oraz samej branży. Dane te dzieli się na siedem kategorii: (1) wyniki operacyjne, na przykład: wydatki na marketing, wydatki na badania i rozwój, koszt nabycia, wydatki na dystrybucję, średnia wartość zapasów; (2) charakterystyki branży: łączna sprzedaż w danej branży, indeks średniej płacy godzinowej w branży, wartość dodana, procent eksportu, procent importu, indeks kosztów materiałowych; (3) charakterystyki obsługiwanego rynku: lokalizacja obsługiwanego rynku, lokalizacja odbiorców; (4) charakterystyki procesu produkcji: średnia wartość inwestycji, wykorzystanie zdolności produkcyjnej, liczba zatrudnionych, poziom uzwiązkowienia, warunki dostaw; (5) względna pozycja konkurencyjna: względny udział w rynku, względny poziom jakości, względne wydatki na reklamę i promocję sprzedaży, względna wielkość zarobków, względne koszty, względna wysokość cen, poziom integracji pionowej; (6) profil klienteli: liczba bezpośrednich klientów, liczba ostatecznych użytkowników, częstotliwość zakupu; (7) charakterystyki produktów: poziom w cyklu życia produktu, patenty, wzorzec zakupów, kolejność wprowadzania na rynek, koncentracja sprzedaży<sup>265</sup>. Zebrane dane, po zabezpieczeniu anonimowości, stanowią materiał do różnorodnych badań. Umożliwiają m.in. porównanie dotychczasowego rozwoju danej jednostki z doświadczeniami innych jednostek oraz opracowanie na tej podstawie jej celów i strategii. Metoda PIMS ma jednak pewne ograniczenia, takie jak założenie, że głównym celem organizacji jest krótkookresowa zyskowność. Ponadto analizy oparte na danych historycznych oraz sam model nie biorą pod uwagę przyszłych zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa. Model nie uwzględnia także wzajemnych zależności i potencjalnej synergii istniejącej między jednostkami (każda strategiczna jednostka biznesu jest analizowana oddzielnie)<sup>266</sup>. Przedsiębiorstwa biorące udział w programie, formułując swoją strategię, opracowują ilościowe charakterystyki poszczególnych wskaźników. Jeżeli poczynione obserwacje sygnalizują

---

<sup>264</sup> Por. G. Lancaster, L. Massingham, *Marketing Management*, McGraw-Hill, London 1993, s. 83; J.L. Thompson, *Strategic Management*, Chapman & Hall, London 1993, s. 473-474.

<sup>265</sup> R. Stocki, *Strategie wprost z pola golfowego*,

[http://ceo.cxo.pl/artykuly/28345\\_1/Strategie.wprost.z.pola.golfowego.html](http://ceo.cxo.pl/artykuly/28345_1/Strategie.wprost.z.pola.golfowego.html).

<sup>266</sup> H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997, s. 116-121.

istotne odstępstwa realnych wartości wskaźników od wielkości zaplanowanych, podejmuje się odpowiednie działania mające na celu przywrócenie stanu pożądanego. Formułowanie strategii przy pomocy metody PIMS polega więc na koncepcyjnym szukaniu sposobów poprawy powyższych wskaźników.

Różnorodne badania nad krytycznymi czynnikami sukcesu wykazują, iż czynniki te zależą w istotny sposób od specyfiki sektora oraz od regionu bądź kraju, w którym działa dana firma. Generalnie przyjmuje się, że najważniejszym kluczowym czynnikiem sukcesu w fazie narodzin sektora jest technologia, w fazie rozwoju – zakorzenienie na rynku, w fazie dojrzałości – produktywność, a w fazie schyłku – koszty<sup>267</sup>. Na przykład w sektorze produkującym części samochodowe zidentyfikowano takie kluczowe czynniki sukcesu, jak: zaangażowanie naczelnego kierownictwa, wysoka jakość, satysfakcja odbiorców, elastyczność procesów produkcyjnych i dystrybucyjnych, innowacje i technologie, kontrola kosztów, zarządzanie gospodarką materiałową oraz przywództwo kosztowe<sup>268</sup>. Z kolei w sektorze sprzętu hi-fi takimi czynnikami są: umiejętności w zakresie inżynierii akustycznej, umiejętności w zakresie inżynierii elektronicznej, koszty, jakość produkcji i umowy serwisowe<sup>269</sup>. Do krytycznych czynników sukcesu w branży informatycznej należą: jakość oferowanych rozwiązań, dostępność i wysoki poziom techniczny serwisu posprzedażowego, motywowanie pracowników do ciągłego podnoszenia wiedzy i jakości wykonywanych przez nich prac, nadążanie i wyprzedzanie trendów w rozwoju rynku informatycznego, zwiększanie udziału usług profesjonalnych w sprzedaży oraz dostęp do stałych i elastycznych źródeł finansowania w oparciu o środki własne lub kredyty<sup>270</sup>. W tej samej branży w zakresie powodzenia projektów informatycznych wymienia się takie czynniki, jak: zaangażowanie użytkownika końcowego, poparcie kierownictwa, jasne wymagania dotyczące całości projektu, prawidłowe planowanie, realistyczne oczekiwania, krótkie okresy między punktami węzłowymi, kompetentny i oddany personel, identyfikowanie się z projektem, jasna wizja i cel projektu oraz ciężko pracujący zespół<sup>271</sup>. Dla firm doradczych takimi czynnikami mogą być: wiedza i umiejętność zarządzania wiedzą, innowacyjność, reputacja i jakość oraz praca grupowa i sojusze<sup>272</sup>. Natomiast w sektorze bankowym można wskazać takie kluczowe czynniki sukcesu, jak:

---

<sup>267</sup> *Wstęp do teorii zarządzania*, praca zbiorowa pod red. B. Kozuch, Wydawnictwo Nauka-Edukacja, Warszawa 1999, s. 102.

<sup>268</sup> R.A. Kasul, J.G. Motwani, *A proposed model for evaluating a company's operations profile*, *Industrial Management & Data Systems* 8/1996, s. 8-10.

<sup>269</sup> D.F. Abell, *Dualizm w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa 2000, s. 192.

<sup>270</sup> [http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/druk.php?p=&strona=biul\\_itechczII2&nr=3](http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/druk.php?p=&strona=biul_itechczII2&nr=3)

<sup>271</sup> Z. Szyjewski, *Zarządzanie projektami informatycznymi*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 99.

<sup>272</sup> <http://www.teleinfo.com.pl/portal/showCategoryArticle.do?id=6630&issue=teleinfo>

silna marka, wielkość banku, technologia informatyczna, innowacyjność, zakres oferowanych usług, poziom świadczonych usług i poziom cen<sup>273</sup>.

Prowadzone były także badania dotyczące całej polskiej gospodarki. W 1993 roku zbadano 45 losowo wybranych przedsiębiorstw z różnych branż, co pozwoliło wyodrębnić 13 kluczowych czynników sukcesu. Za najważniejsze czynniki uznano wówczas takie, jak<sup>274</sup>:

1. Dostosowanie produkcji lub usług do życzeń klientów.
2. Odpowiedni styl kierowania.
3. Elastyczna polityka cen.
4. Wysoka jakość wyrobów lub usług.
5. Wysoko wykwalifikowany personel.
6. Współpraca z zagranicą.
7. Znak firmowy.
8. Dobra opinia o firmie.
9. Porządek w firmie.
10. Decentralizacja firmy.
11. Unikanie niepotrzebnego ryzyka.
12. Monopolistyczna pozycja.
13. Dobra organizacja pracy.

Podobne badania przeprowadzono także pięć lat później na losowej próbie 300 polskich przedsiębiorstw z różnych sektorów. Wyodrębniono na tej podstawie 17 kluczowych czynników sukcesu, uporządkowanych według ważności. Należą do nich<sup>275</sup>:

1. Jakość wyrobów i usług.
2. Koszty własne.
3. Polityka cenowa.
4. Sprzedaż na rynku krajowym.
5. Nowe rynki zbytu.
6. Modernizacja oferty asortymentowej.
7. Zadowolenie finalnych odbiorców.
8. Wizerunek firmy i znajomość rynku.
9. Wiedza o rynku (badania rynku).
10. Powiększenie potencjału produkcyjnego.
11. Reklama i promocja sprzedaży.
12. Zatrudnienie, płace, sprawy socjalne.
13. Dystrybucja wyrobów i obsługa klientów.

---

<sup>273</sup> [http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?strona=biul\\_bank2&nr=5&p=](http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?strona=biul_bank2&nr=5&p=)

<sup>274</sup> A. Pabian, *Jak zapewnić sukces przedsiębiorstwa na rynku*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 1/1994, s. 15.

<sup>275</sup> R. Niestrój, P. Hadrian, *Czynniki sukcesu jako wyznacznik orientacji przedsiębiorstwa*, *Marketing i Rynek* 8-9/1999, s. 5.

14. Wykorzystanie zdolności produkcyjnych.
15. Sprzedaż na rynkach zagranicznych.
16. Wydajność pracy.
17. Nowe rodzaje działalności.

Kolejne badania przeprowadzone w 2005 roku na próbie 72 przedsiębiorstw z całej gospodarki pozwoliły wyodrębnić inny zestaw „rynkowych czynników przewagi konkurencyjnej”. Są to<sup>276</sup>:

1. Istnienie i utrzymywanie specjalnych relacji z odbiorcami.
2. Czas realizacji zamówień.
3. Marka produktu i renoma firmy.
4. Cena o 10-20% niższa przy porównywalnej jakości.
5. Przewaga w intensywności i konsekwencji w poszukiwaniu odbiorców.
6. Wzornictwo i wysoki stopień wyróżnienia się produktu.
7. Wyprzedzanie konkurencji w nowościach produktowych.
8. Przewaga jakościowa przy niewiele wyższej cenie.
9. Cena o 20-35% niższa przy porównywalnej jakości.
10. Przewaga w zakresie serwisu.
11. Inne czynniki.
12. Przewaga w intensywności i/lub jakości promocji.
13. Cena o więcej niż 35% niższa przy porównywalnej jakości.
14. Inne czynniki związane z czasem.
15. Cena o ponad 35% niższa przy istotnie niższej jakości.

Nowsze badania z 2009 roku, przeprowadzone na próbie 200 firm o różnej wielkości z całej gospodarki, wykazały, iż w przypadku dużych przedsiębiorstw za najważniejsze „rynkowe czynniki konkurencyjności”, menedżerowie uznają takie, jak<sup>277</sup>:

1. Wysoka jakość produktu.
2. Cena.
3. Terminowość dostaw / szybkość dostaw.
4. Udział w rynku.
5. Oferta produktowa / szeroka oferta produktów.
6. Wprowadzane nowości, nowe wzory.
7. Wiarygodność, uczciwość, rzetelność, referencje, dobra opinia.
8. Cechy produktu.
9. Niszowe produkty.
10. Nowe / nowoczesne technologie wytwarzania / poziom technologiczny.
11. Dobre relacje z klientami.

---

<sup>276</sup> *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, praca zbiorowa pod red. Z. Pierścionka i S. Jurek-Stępień, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2006, s. 101.

<sup>277</sup> M. Johann, *Rynkowe czynniki konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji 5/2011, s. 13.

12. Koszty produkcji, niższe koszty produkcji / przedsiębiorstwa.

13. Korzystne warunki dla stałych odbiorców.

14. Rynki zbytu / kanały dystrybucji / sieć dystrybucji.

Identyfikując kluczowe czynniki sukcesu należy pamiętać, że<sup>278</sup>:

- powinno się wyznaczać jedynie ograniczoną ich liczbę;
- nie powinny dotyczyć wyłącznie jednego aspektu funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- muszą umożliwiać realizację wizji i celów strategicznych;
- nie są celami, ani miernikami;
- powinny umożliwić przedsiębiorstwu odróżnienie się od konkurentów;
- powinny być jasno zdefiniowane, tak żeby wszyscy je zrozumieli;
- dla każdego czynnika powinien w kolejnej fazie zostać opracowany miernik;
- odnoszące się do nich cele powinny zostać ustalone na odpowiednio wysokim poziomie, żeby możliwa była realizacji wizji przedsiębiorstwa i jego celów strategicznych.

Sposób identyfikowania kluczowych czynników sukcesu przedstawia rysunek 2.1.



Rysunek 2.1. Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu

Źródło: R.M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, 2005, s. 93.

<sup>278</sup> J. Michalak, *Pomiar dokonań od wyniku finansowego do Balanced Scorecard*, Difin, Warszawa 2008, s. 187.

Analiza kluczowych czynników sukcesu zmusza do określenia, co jest rzeczywiście ważne i co naprawdę stanowi podstawę sukcesu organizacji<sup>279</sup>. Znajomość tych czynników umożliwi firmie wskazanie, które z obszarów, procedur lub procesów powinna usprawnić. Wiąże się z tym często realokacja zasobów, dodatkowe inwestycje, zakup patentów, pozyskanie odpowiedniej wiedzy, szkolenia pracowników, weryfikacja celów strategicznych i operacyjnych itp. Analizy na ogół dokonuje się na tle pozostałych konkurentów z branży, co może prowadzić do zastosowania benchmarkingu. W taki też sposób analiza ta powinna być wykonywana w polskich przedsiębiorstwach.

### 2.2.5. Benchmarking

Benchmarking powstał na początku lat osiemdziesiątych XX wieku w firmie Rank Xerox, która miała wówczas istotne problemy finansowe i organizacyjne związane głównie z nasileniem się konkurencji w sektorze kopiarek. Firma była mało konkurencyjna i miała kilkakrotnie wyższe koszty produkcji niż jej największy konkurent – Canon. W związku z tym kierownictwo Xeroxa opracowało trzyczęściowy program naprawczy o nazwie „Leadership Through Quality”, którego druga część nosiła nazwę „Benchmarking”. Później benchmarking został rozpowszechniony w innych przedsiębiorstwach, a jego popularność ciągle rośnie wraz z nasileniem się takich czynników, jak globalna konkurencja, rozwój totalnego zarządzania jakością oraz wzrost zainteresowania nagrodami z dziedziny jakości, które uwzględniają dokonania w tym zakresie. Benchmarking znajduje obecnie szerokie zastosowanie. Zgodnie z dokumentem opracowanym przez Komisję Europejską pt. „Benchmarking: wdrożenie instrumentu dostępnego dla uczestników życia gospodarczego oraz władz publicznych” wyróżniono trzy poziomy jego wdrożenia<sup>280</sup>:

- benchmarking warunków ramowych, który dotyczy porównań na poziomie czynników środowiska biznesu (infrastruktury) i przeprowadzany jest między krajami;
- benchmarking sektorowy, dotyczący porównań pomiędzy sektorami gospodarki w różnych krajach;
- benchmarking przedsiębiorstwa.

Benchmarking przedsiębiorstwa polega na twórczej adaptacji we własnej organizacji wzorcowych rozwiązań wypracowanych przez inne firmy, uważane za „najlepsze w swojej klasie”. Wiąże się z ciągłą obserwacją konkurentów i przedsiębiorstw spoza sektora, pod kątem stosowania przez nich „najlepszych praktyk”, które po odpowiedniej modyfikacji uwzględniającej specyfikę własnej

---

<sup>279</sup> N. Lake, *Planowanie strategiczne w firmie*, Helion, Gliwice 2005, s. 55.

<sup>280</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 178.



organizacji mogą usprawnić jej działalność. Jest to więc proces ciągłego pomiaru i porównywania procesów występujących w firmie z analogicznymi procesami w organizacjach uważanych za wzór doskonałości w celu uzyskania informacji, które pomogą sprecyzować i wdrożyć usprawnienia. Celem benchmarkingu jest podnoszenie efektywności i wydajności operacyjnej i strategicznej, jakości usług oraz zapewnienie satysfakcji ich odbiorcom<sup>281</sup>. Stanowi on cenne narzędzie ustalania i przeprowadzania zmian w organizacji<sup>282</sup>. Jest pomocny w imitacji dobrych praktyk zarządzania i w budowie reputacji firmy. Odniesienia czy porównania z konkurentami wyjaśniają, jak daleko menedżerowie zobowiązują firmy do nakładów kapitałowych na rozwój nowych zdolności produkcyjnych lub badań podstawowych i rozwojowych<sup>283</sup>.



Rysunek 2.2. Rola benchmarkingu w planowaniu strategicznym

Źródło: Ch.E. Bogan, M.J. English, *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Helion, Gliwice 2006, s. 223.

<sup>281</sup> B. Andersen, *Industrial Benchmarking for Competitive Advantage*, Human Systems Management 18/1999, s. 287-288; E. Morphy, *Best Practices Made Perfect?* Global Business May 2000, s. 62.

<sup>282</sup> *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, ed. V. Ambrosini, G. Johnson, K. Scholes, Prentice Hall – Pearson Education, Harlow 1998, s. 62.

<sup>283</sup> F. Krawiec, *Kreowanie i zarządzanie reputacją firmy*, Difin, Warszawa 2009, s. 33.

Koncepcja benchmarkingu obejmuje trzy zasadnicze kierunki działań: znalezienie lepszego sposobu rozwiązania problemu, zrozumienie jego istoty oraz przeniesienie i wykorzystanie tego sposobu we własnym środowisku. Przekłada się to na takie cele główne, jak poprawa skuteczności działania, osiągnięcie i utrzymanie pozycji konkurencyjnej, doskonalenie wyrobów i technologii, poprawa efektywności i stanie się najlepszym. Natomiast celami pośrednimi są: zdobycie informacji, uczenie się, wykorzystanie doświadczeń innych firm oraz określenie celów i sposobów ich realizacji. Benchmarking nie jest zatem sposobem wprowadzania pojedynczych usprawnień czy innowacji, ale procesem, który powinien doprowadzić do wdrożenia nowej strategii i procedur innowacyjnych, pozwalających na uzyskanie lepszej pozycji na rynku i przewagi konkurencyjnej<sup>284</sup>. Powinien być zatem procesem powtarzalnym, polegającym na stałym doskonaleniu organizacji. Rolę benchmarkingu w planowaniu strategicznym przedstawia rysunek 2.2.

Benchmarking staje się w procesie planowania swego rodzaju przyrządem nawigacyjnym, przy czym szczególnie przydatny jest w następujących dziedzinach<sup>285</sup>:

- określaniu rozwoju firmy na tle konkurencji i najlepszych firm spoza branży;
- potwierdzaniu zasadności celów krótko- i długoterminowych;
- ustalaniu i dopracowywaniu strategii korporacyjnej, która ma największe szanse powodzenia;
- zapewnianiu, że podstawowe procesy niezbędne do osiągnięcia sukcesu są na konkurencyjnym poziomie;
- zapewnianiu wykorzystania zaawansowanych technologii na poziomie niezbędnym do utrzymania pozycji na wybranych rynkach;
- potwierdzaniu, że struktura, ceny, wydajność, wyroby i usługi są na tyle dobre, że mogą odnieść sukces w walce z konkurencją na danym rynku;
- upewnianiu się, czy możliwości dostawców są wystarczające i pozwolą firmie odnieść sukces na wybranych rynkach;
- rozpoznawaniu kluczowych czynników prowadzących do objęcia wiodącej pozycji rynkowej.

Skuteczne projekty benchmarkingu powinny spełniać formułę 3A: *Adopt* (przejmować), *Adapt* (adaptować) i *Advance* (usprawnić). Aby było to możliwe, konieczne jest spełnienie przez organizację kilku warunków<sup>286</sup>:

- posiadanie przez menedżerów i innych pracowników wiedzy na temat koncepcji benchmarkingu;

---

<sup>284</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 168-169, 173.

<sup>285</sup> Ch.E. Bogan, M.J. English, *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Helion, Gliwice 2006, s. 223-224.

<sup>286</sup> Ch.E. Bogan, M.J. English, *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Helion, Gliwice 2006, s. 101-102.

- odpowiednia postawa liderów i wsparcie przez kadrę menedżerską;
- szkolenie benchmarkingowe dla zespołu projektowego;
- udokumentowanie własnych procesów;
- nastawienie do dzielenia się wiedzą wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa;
- sprawne systemy informatyczne;
- odpowiednie zasoby, czas i fundusze.

Zakres i przedmiot benchmarkingu jest dowolny i zależy od potrzeb firmy. Może on obejmować całą organizację albo wybrane funkcje, procesy lub procedury. Porównując się z firmą wzorcową można wziąć pod uwagę wszystkie aspekty działalności z wybranego obszaru bądź jedynie skoncentrować się na krytycznych czynnikach sukcesu. Podobna dowolność istnieje przy wyborze benchmarka. Może być nim obecny lub potencjalny konkurent, kooperant, dostawca, odbiorca lub firma z innego sektora, która będzie stanowić pewien układ odniesienia przy ocenie działalności badanego przedsiębiorstwa. Do porównań można wybrać tylko jedną firmę wzorcową lub większą ich liczbę, albo odmienne przedsiębiorstwo dla każdego usprawnianego aspektu działalności. Tabela 2.5 prezentuje wady i zalety różnych partnerów do benchmarkingu.

Tabela 2.5. Wybór partnera do benchmarkingu

Zalety i wady różnych partnerów benchmarkingu	
Zalety	Wady
Inne jednostki tej samej organizacji	
Współpraca ze znanymi sobie ludźmi. Dobry dostęp do danych. Rozwiązania łatwe do przeniesienia i zaakceptowania.	Wewnętrzne uprzedzenia. Problemy typu „to nie nasz pomysł”. Ukrywanie prawdy – niekiedy gorsze niż ukrywanie prawdy przez konkurenta.
Konkurenci	
Porównywalne dane. Podobne warunki rynkowe. Porównywalne praktyki.	Trudności z ujawnianiem informacji. Poufny charakter informacji handlowych. Brak informacji, czy konkurenci mają rzeczywiście jakieś nowe pomysły.
Partnerzy ogólni i z własnej branży	
Łatwość gromadzenia i wymiany informacji. Porównywalne praktyki. Porównywalne dane. Mniej kwestii delikatnych.	Problemy związane z wielkością organizacji oraz odległością, w jakiej się ona znajduje. Trudności ze zrozumieniem działania odmiennej organizacji. Błędy porównań.

Źródło: J. Bramham, *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 129.

Biorąc pod uwagę organizację, z którą dokonuje się porównań oraz funkcje, działania lub procesy, podlegające usprawnieniu, jak również moment dokonywania pomiaru, można wyróżnić odmienne rodzaje benchmarkingu:

1. Podział według kryterium benchmarka:
  - wewnętrzny – gdy podmiotem porównań jest własna firma, jej oddziały, filie, a nawet pojedyncze stanowiska pracy;
  - zewnętrzny, który dzieli się na:
    - konkurencyjny – gdy porównuje się własną firmę z konkurentem (strategiczny – gdy konkurent jest liderem rynkowym);
    - horyzontalny (generyczny) – gdy benchmarkiem jest firma spoza sektora;
    - relacyjny – jeżeli benchmarkiem jest stały partner, np. dostawca, odbiorca, sojusznik wchodzący w skład aliansu, do którego należy firma.
2. Podział według kryterium przedmiotu benchmarkingu:
  - całościowy – gdy porównuje się wszystkie lub prawie wszystkie aspekty funkcjonowania firmy;
  - funkcjonalny – gdy przedmiotem porównań jest wybrana funkcja realizowana przez firmę, np. marketing, produkcja;
  - procesowy – którego istotą jest porównywanie procesu (procesów) realizowanego we własnej firmie i w firmie wzorcowej;
  - proceduralny – gdy przedmiotem porównań jest wybrana procedura (procedury);
  - marketingowy – jeżeli porównuje się opinię klientów o wydziale, filii bądź całej firmie z opiniami na temat benchmarka;
  - produktu (produktowy) – gdy przedmiotem porównań jest wyrób lub usługa (jest to najstarsza forma benchmarkingu stosowana w praktyce, określana niekiedy jako tzw. projektowanie odwrotne – *reverse engineering*<sup>287</sup>);
  - metod zarządzania – gdy uwaga skierowana jest na system zarządzania firmą.
3. Podział według kryterium etapu dokonywania pomiaru:
  - sposobu realizacji (w literaturze określany niekiedy jako benchmarking procesów lub przebiegu procesów) – gdy obejmuje on przebiegi, przepływy, sposoby organizacji, schematy wykonawcze itp., a więc sposoby realizowania danej funkcji, procedury czy procesu, które pozwalają na osiągnięcie wysokiego poziomu efektywności firmy;
  - wyników – gdy kładzie się nacisk na rezultaty osiągnięć, wyniki podejmowanych działań, czy inaczej mówiąc na uzyskane wskaźniki. Oznacza on zatem dokonywanie porównań w zakresie tych danych, które świadczą o poziomie efektywności działania organizacji. W praktyce benchmarking sposobu realizacji i benchmarking wyników są często ze sobą mocno

---

<sup>287</sup> D. Kisperska-Moroń, *Benchmarking jako narzędzie zarządzania logistycznego*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2000, s. 11.

związane z tego względu, iż sposób wykonywania danej procedury czy funkcji rzutuje bezpośrednio na uzyskane wyniki.

Podział benchmarkingu według dwóch pierwszych kryteriów prezentuje tabela 2.6.

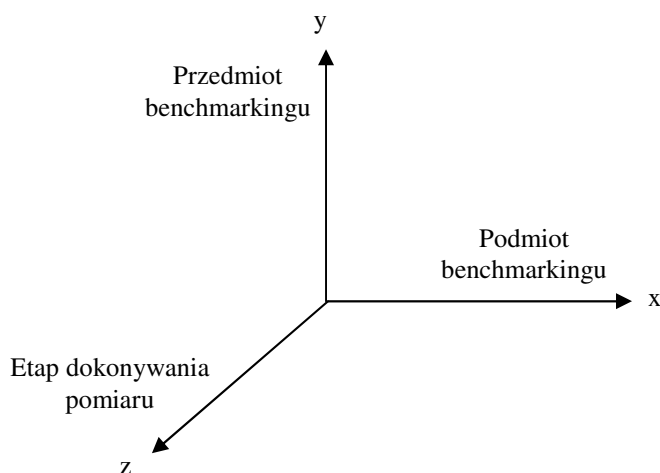
Tabela 2.6. Rodzaje benchmarkingu według kryterium podmiotu i przedmiotu benchmarkingu

		Podmiot benchmarkingu (benchmark)			
		wewnętrzny (własna firma)	zewewnętrzny		
			konkurent <i>lider w branży</i>	firma spoza sektora	stały partner
Przedmiot benchmarkingu	wszystkie aspekty funkcjonowania firmy	wewnętrzny całościowy	konkurencyjny całościowy <i>strategiczny</i>	horyzontalny całościowy	relacyjny całościowy
	wybrana funkcja (funkcje)	wewnętrzny funkcjonalny	konkurencyjny funkcjonalny	horyzontalny funkcjonalny	relacyjny funkcjonalny
	wybrany proces (procesy)	wewnętrzny procesowy	konkurencyjny procesowy	horyzontalny procesowy	relacyjny procesowy
	wybrana procedura (procedury)	wewnętrzny proceduralny	konkurencyjny proceduralny	horyzontalny proceduralny	relacyjny proceduralny
	opinia klientów	wewnętrzny marketingowy	konkurencyjny marketingowy	horyzontalny marketingowy	relacyjny marketingowy
	produkt	wewnętrzny produktu	konkurencyjny produktu	horyzontalny produktu	relacyjny produktu
	system zarządzania	wewnętrzny metod zarządzania	konkurencyjny metod zarządzania	horyzontalny metod zarządzania	relacyjny metod zarządzania

Źródło: Opracowanie własne.

Pokazuje ona, że rodzaje benchmarkingu, wyodrębniane według różnych kryteriów, mogą się na siebie nakładać. Na przykład analizując procedurę szkolenia pracowników w firmie spoza sektora można mówić o benchmarkingu horyzontalnym – proceduralnym. Jeżeli będzie się badać tę procedurę przez cały czas jej trwania, będzie to benchmarking horyzontalny – proceduralny – sposobu realizacji, a jeżeli badaczy będą interesowały przede wszystkim jej rezultaty,

benchmarking horyzontalny – proceduralny – wyników. Wprowadzenie trzeciego kryterium wymagałoby zatem zastosowania przestrzennego układu współrzędnych (zob. rysunek 2.3).



Rysunek 2.3. Kryteria podziału benchmarkingu  
Źródło: Opracowanie własne.

W literaturze istnieją różne propozycje dotyczące sposobu przeprowadzania benchmarkingu, przy czym różnice w koncepcjach dotyczą na ogół liczby etapów, na jakie zostaje podzielony cały proces. Ponadto wielu autorów przedstawia schematycznie proces benchmarkingu wpisany w koło lub owal, co symbolizuje jego powtarzalność i permanentną obecność w strategii firmy.

Według autorki, typowe działania składające się na benchmarking można zawrzeć w następujących etapach:

1. Faza przygotowania projektu benchmarkingu. Obejmuje ona utworzenie zespołu projektowego, wybór obszarów, procesów lub procedur, które firma zamierza usprawnić, dokładne ich udokumentowanie, ustalenie mierników (wskaźników) efektywności doskonalonych aspektów działalności, znalezienie partnerów do benchmarkingu, nawiązanie z nimi kontaktu oraz pozyskanie zgody na badania wraz z ustaleniem zakresu, celów, stosowanych metod itp.
2. Faza badań (obserwacji i analizy). W fazie tej dokonuje się wizyt u benchmarka, zbiera potrzebne dane i informacje za pomocą ustalonych wcześniej metod, opracowuje uzyskane dane, analizuje wyniki oraz identyfikuje przyczyny uzyskiwania przez benchmarka lepszych rezultatów.
3. Faza sformułowania planu usprawnień. Obejmuje ona opracowanie dokumentu określającego potrzebne zmiany, ich zakres, sposoby wprowadzania,

zasoby (finansowe, rzeczowe, ludzkie i informacyjne) potrzebne do wprowadzenia udoskonaleń, harmonogramy oraz pracowników odpowiedzialnych za ich realizację.

4. Faza wdrożenia projektu. Oznacza ona realizację opracowanego planu oraz kontrolowanie na bieżąco postępów w jego implementacji, tj. monitorowanie uzyskiwanych wyników i w razie potrzeby dokonywanie odpowiednich korekt.
5. Faza raportowania. Fazę tę stanowi sporządzenie dokładnego raportu z benchmarkingu, zawierającego opis i ocenę każdego z poprzednich etapów oraz przedstawienie wyników i oszacowanie stopnia realizacji założonych celów.

Metoda benchmarkingu ma wiele zalet i może przynieść organizacji znaczne korzyści, z tego względu, iż<sup>288</sup>:

- pomaga firmie dobrze zrozumieć własne procesy organizacyjne i podkreśla potrzebę ich poprawy;
- umożliwia znalezienie na zewnątrz nowych źródeł usprawnień oraz nowych sposobów postępowania;
- ustala punkty odniesienia dla pomiaru stopnia realizacji różnych procesów;
- skupia uwagę przedsiębiorstwa na ciągle zmieniającym się otoczeniu i na dokonaniach konkurentów, co pozwala przeciwdziałać potencjalnym zagrożeniom;
- pozwala na wyznaczenie przyszłych trendów i kierunków rozwoju;
- zapobiega popadnięciu organizacji w stan samozadowolenia poprzez porównania z wzorcowymi organizacjami;
- pobudza procesy uczenia się w organizacji oraz motywuje do wprowadzania zmian i usprawnień;
- przyspiesza procesy ciągłego doskonalenia organizacji i zapewnia wdrażanie na bieżąco nowych rozwiązań;
- jest przydatna w rozwiązywaniu problemów w organizacji;
- pomaga w wyznaczeniu priorytetów w zakresie dokonywania różnych czynności;
- kreuje kulturę pracy w aspekcie dążenia do poprawy;

---

<sup>288</sup> K. Obłój, *W szranki z konkurencją*, *Businessman Magazine* 2/1992, s. 45; A. Świda, *Benchmarking a realizacja strategii przedsiębiorstwa*, w: *Tożsamość i strategia przedsiębiorstwa – modele i doświadczenia*, praca zbiorowa pod red. M. Moszkowicza, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997, s. 324; A. Węgrzyn, *Benchmarking*, Antykwa, Kluczbork-Wrocław 2000, s. 150; J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 263; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 174, 191; Ph.B. Schary, T. Skjott-Larsen, *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, PWN, Warszawa 2002, s. 242; Ch.E. Bogan, M.J. English, *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Helion, Gliwice 2006, s. 46.

- zwiększa skuteczność, efektywność i możliwość adaptacji procesów;
  - promuje innowacyjność i twórczość pracowników;
  - skupia się na długoterminowych rezultatach działalności gospodarczej;
  - jest dobrym sposobem dla ustalania celów operacyjnych i strategicznych, pomaga w dopracowywaniu strategii;
  - umożliwia uczenie się na błędach innych organizacji, co pozwala zaoszczędzić dużo wysiłków, czasu i pieniędzy;
  - na ogół prowadzi do zwiększenia satysfakcji klientów;
  - pomaga wyeliminować skutki oporu wobec zmian inspirowanych przez otoczenie firmy;
  - pozwala na identyfikację pozycji konkurencyjnej;
  - poprawia relacje i zwiększa zrozumienie pomiędzy partnerami benchmarkingowymi;
  - zwiększa szansę na zdobycie nagrody w dziedzinie jakości, jak np. Malcolm Baldrige National Quality Award, w przypadku której dokonania firmy w zakresie benchmarkingu stanowią istotne kryterium jej przyznania;
  - wymaga mniej zasobów niż inne sposoby zdobywania wiedzy i doświadczenia;
  - zapewnia szybki dostęp do wiedzy;
  - jest katalizatorem zmian i nośnikiem innowacji w branży;
  - może być stosowana przez każdą organizację, niezależnie od jej zasobów i branży w jakiej działa.
- Natomiast wady benchmarkingu są następujące<sup>289</sup>:
- ograniczanie kreatywności firmy poprzez nadmierne koncentrowanie się na dokonaniach innych organizacji;
  - otaczanie tajemnicą swoich rozwiązań przez firmy wzorcowe, szczególnie gdy są nimi konkurenci, a także niechęć do współpracy oraz udostępniania określonych danych;
  - postrzeganie benchmarkingu jako szpiegostwa lub wywiadu gospodarczego;
  - upodabnianie się przedsiębiorstw do siebie na skutek stosowania benchmarkingu. Wzajemne naśladownictwo w zakresie jakości, organizacji i tempa pracy wpływa na ujednoczenie koncepcji strategicznych, czego konsekwencją jest nasilenie rywalizacji w sektorze;

---

<sup>289</sup> Zob. M.E. Porter, *Strategia, co to takiego?* Manager 10/1997, s. 46; A. Węgrzyn, *Benchmarking – moda czy nowa filozofia zarządzania*, Przegląd Organizacji 11/1997, s. 21-22; K. Obłój, *Strategiczne wyzwania: tworzenie i zawłaszczanie wartości na rynku*, Master of Business Administration 3/2001, s. 17-19; A. Kupczyk, H. Korolewska-Mróż, M. Czerwonka, *Radykalne zmiany w firmie*, Infor, Warszawa 1998, s. 85; D. Ulrich, *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 76; K. Zimmiewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 46; G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 111.



- zbyt mocne trzymanie się przez firmy wymagające usprawnień metod dominujących w branży, co powoduje problemy z przyswojeniem informacji, wiedzy i rozwiązań pochodzących spoza sektora. Próba adaptacji pomysłów pochodzących spoza firmy często rodzi wewnętrzny opór pracowników z powodu poczucia odmienności od innych organizacji;
- celowe lub niecelowe naruszanie zasad moralnych. Jeżeli dojdzie do nawet niecelowego naruszenia zasady poufności czy wręcz prawa, firma może łatwo stracić dobrą opinię i być postrzegana jako nierzetelna i niegodna zaufania, a tym samym zamknąć sobie drogę do przeprowadzania benchmarkingu w przyszłości;
- powierzchowność porównań – dokonywanie porównań za pomocą parametrów, odzwierciedlających nakłady oraz wyniki. Parametry pozwalają odkryć część prawdy o partnerze, ale prawie nic nie mówią o różnicach występujących między własną praktyką a praktyką partnera benchmarkingowego, nie pozwalają na pełne poznanie przyczyn i skutków oddziaływania różnych czynników na firmę;
- zbyt mocne skupienie się zespołu benchmarkingowego na konkretnej procedurze podczas wizyt w firmach wzorcowych i badanie tych przedsiębiorstw wyłącznie z perspektywy tej jednej procedury, w oderwaniu od innych kwestii organizacyjnych, co może prowadzić do błędnych wniosków. Na przykład zwiedzenie ośrodków szkoleniowych dużych firm powinno przybliżyć warunki i procedury szkoleń, ale nie musi uświadomić jakie miejsce zajmują programy szkoleniowe w ogólnej filozofii zarządzania firmą i jakie są mechanizmy silnego angażowania się w te szkolenia kadry kierowniczej.

Ponadto proces benchmarkingu może się nie powieść z powodu takich czynników, jak<sup>290</sup>:

- brak zaangażowania właścicieli procesu w proces benchmarkingu;
- pracownicy dążący do realizacji węższego projektu;
- skład zespołu nieodzwierciedlający wszystkich istotnych funkcji i beneficjentów;
- niedostateczne propagowanie misji projektu w zespole;
- brak dokładnego poinformowania beneficjentów o celu projektu, płynących z niego korzyściach i postępach w jego realizacji;
- zbyt szeroko zakrojone lub uzależnione od nadmiernej liczby kryteriów działania.

Zespół benchmarkingowy musi zdawać sobie sprawę z pewnych wad i ograniczeń tej metody oraz wiedzieć, jakich błędów się powinien wystrzegać. Istotną pomoc w unikaniu działań wątpliwych pod względem etycznym stanowią

---

<sup>290</sup> Ch.E. Bogan, M.J. English, *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Helion, Gliwice 2006, s. 153-154.

opracowane przez różne organizacje kodeksy postępowania w benchmarkingu. Choć nie są one dokumentami prawnymi, a jedynie mają charakter informacyjny, to stosowanie się do nich pozwala prowadzić benchmarking zgodnie z zasadami etyki. Jak zauważa Lidia Zbiegień-Maciąg, kodeksy etyczne zawierają wiele treści pobudzających pracowników do refleksji wywołanych starciem się wartości etycznych z ekonomicznymi. Wyznaczają one normatywne wymogi organizacji, na przykład przestrzeganie zasad sprawiedliwości, godziwe traktowanie ludzi czy poszanowanie godności ludzkiej<sup>291</sup>.

Tabela 2.7. Porównanie stopnia opanowania kluczowych sukcesów przez badaną firmę (f) i jej największego konkurenta (k)

Kluczowy czynnik sukcesu*	1	2	3	4	5
Jakość wyrobów i usług					
Koszty własne					
Polityka cenowa					
Sprzedaż na rynku polskim					
Nowe rynki zbytu					
Modernizacja oferty asortymentowej					
Zadowolenie finalnych odbiorców					
Wizerunek firmy i znajomość marki					
Wiedza o rynku (badania rynku)					
Powiększenie potencjału produkcyjnego					
Reklama i promocja sprzedaży					
Zatrudnienie, płace, sprawy socjalne					
Dystrybucja wyrobów i obsługa klientów					
Wykorzystanie zdolności produkcyjnych					
Sprzedaż na rynkach zagranicznych					
Wydajność pracy					
Nowe rodzaje działalności					

\* Kluczowe czynniki sukcesu na rynku polskim według badań przeprowadzonych w 1998 roku przez zespół naukowy Akademii Ekonomicznej w Krakowie (R. Niestrój, P. Hadrian, *Czynniki sukcesu jako wyznacznik orientacji przedsiębiorstwa*, Marketing i Rynek 8-9/ 1999, s. 5).

Źródło: Opracowanie własne.

<sup>291</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Etyczne przedsięwzięcia organizacji*, w: *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, praca zbiorowa pod red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 208-209.

Z punktu widzenia benchmarkingu niezwykle istotny jest „Kodeks postępowania w benchmarkingu oraz wskazówki i etyka dla osób prowadzących benchmarking” („The Benchmarking Code Of Conduct and Guidelines and Ethics for Benchmarkers”), opracowany przez Amerykańskie Centrum Produktowności i Jakości – American Productivity & Quality Center (APQC). Zawiera on osiem następujących zasad: zgodności z prawem (legalności), wzajemności, poufności, wykorzystania informacji, kontaktu, przygotowania do benchmarkingu, realizacji badań oraz rozumienia i działania według ustalonych reguł<sup>292</sup>. Przestrzeganie tych reguł ułatwia przeprowadzenie benchmarkingu oraz umożliwia uniknięcie wielu błędów i nieporozumień.

Właściwie przeprowadzony proces benchmarkingu jest istotnym sposobem zwiększenia konkurencyjności firmy, co potwierdza praktyka działania wielu organizacji. Tabela 2.7 prezentuje przykładowe porównanie wybranej firmy (f) z jej konkurentem (k) według stopnia opanowania kluczowych czynników sukcesu. Zawiera ona tzw. profile konkurencyjne przedsiębiorstw, będące graficznym sposobem prezentacji oceny firm za pomocą listy kluczowych czynników sukcesu. Ocena punktowa dokonana na podstawie takiej listy jest relatywnie mało pracochłonna i może być stosowana przez pracowników przedsiębiorstwa bez pomocy firmy konsultingowej, a daje wielokryterialną, kompleksową ocenę firmy<sup>293</sup>.

Z kolei tabela 2.8 przedstawia przykładową ocenę ważoną stopnia opanowania kluczowych czynników sukcesu przez te firmy.

Tabela 2.8. Wazona ocena stopnia opanowania kluczowych czynników sukcesu dla firmy (f) i konkurenta (k)

Czynnik	Waga	Ocena dla firmy (f) (1-5 punktów)	Waga* ocena	Ocena dla konk. (k) (1-5 punktów)	Waga* ocena
Jakość wyrobów i usług	0,113	4	0,452	4	0,452
Koszty własne	0,105	3	0,315	3	0,315
Polityka cenowa	0,098	2	0,196	3	0,294
Sprzedaż na rynku polskim	0,091	3	0,273	4	0,364
Nowe rynki zbytu	0,085	2	0,170	4	0,340
Modernizacja oferty asortymentowej	0,078	3	0,234	4	0,312
Zadowolenie finalnych odbiorców	0,072	4	0,288	4	0,288

<sup>292</sup> R. Stocki, *Kodeks benchmarkingu*, Towarzystwo Doradcze Ryszard Stocki,

[http://www.totalparticipation.com/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=101](http://www.totalparticipation.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=101)

<sup>293</sup> M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 73.

Wizerunek firmy i znajomość marki	0,065	3	0,195	4	0,260
Wiedza o rynku (badania rynku)	0,059	2	0,118	3	0,177
Powiększenie potencjału produkcyjnego	0,052	4	0,208	4	0,208
Reklama i promocja sprzedaży	0,046	2	0,092	3	0,138
Zatrudnienie, płace, sprawy socjalne	0,039	2	0,078	2	0,078
Dystrybucja wyrobów i obsługa klientów	0,033	3	0,099	4	0,132
Wykorzystanie zdolności produkcyjnych	0,026	3	0,078	3	0,078
Sprzedaż na rynkach zagranicznych	0,019	2	0,038	3	0,057
Wydajność pracy	0,013	3	0,039	3	0,039
Nowe rodzaje działalności	0,006	3	0,018	4	0,024
Razem	<b>1</b>		<b>2,891</b>		<b>3,556</b>

Źródło: Opracowanie własne.

Benchmarking jest metodą, którą warto polecić polskim menedżerom, oczywiście przy zachowaniu dbałości o kwestie etyczne. Nie zawsze musi to być benchmarking całościowy. Dobre efekty powinien przynieść benchmarking obejmujący te funkcje lub procesy, które w najwyższym stopniu tworzą wartość dla klienta, zaś benchmarkami mogą być tu zarówno konkurenci, jak i firmy spoza sektora. Jeżeli przedsiębiorstwo posiada wyniki badań kluczowych czynników sukcesu w branży lub regionie, w którym działa, autorka poleca wykonywanie profilów konkurencyjnych własnej firmy i firm konkurencyjnych.

## 2.2.6. Analiza stakeholders (interesariuszy)

Stakeholders, określane w literaturze polskiej terminami „zainteresowani”, „interesariusze”, „udziałowcy”, „aktorzy”, „partnerzy” „klientela” lub „strategiczni kibice organizacji”, to grupy lub osoby, które mogą wywierać wpływ na decyzje przedsiębiorstwa albo być uzależnione od tych decyzji, wobec których firma ma określone zobowiązania oraz które mogą udzielać jej wsparcia<sup>294</sup>. Podmioty te bezpośrednio lub pośrednio uzyskują korzyści albo ponoszą koszty związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa i są w stanie wyrzucić na nie efektywną presję<sup>295</sup>. Z organizacją wiążą je zatem interesy, a więc pewne sytuacje lub racje oczekiwane dla zaspokajania ich potrzeb i aspiracji<sup>296</sup>. Interesy różnych

<sup>294</sup> G.G. Dess, A. Miller, *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1993, s. 4.

<sup>295</sup> B. Olszewska, *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 27.

<sup>296</sup> E. Wojciechowski, *Refleksje na temat rządzenia*, Difin, Warszawa 2009, s. 25.

stakeholders mogą być ze sobą sprzeczne, dlatego też firma musi rozpoznać ich potrzeby i siłę nacisku oraz ustalić hierarchię ważności poszczególnych interesariuszy<sup>297</sup>. Waga tych interesariuszy jest niewątpliwie istotna ze względu na długoterminową ciągłość prowadzonego trwałego biznesu przez przedsiębiorstwo<sup>298</sup>.

Koncepcja stakeholders ma trzy aspekty: deskryptywny, instrumentalny i normatywny. Aspekt deskryptywny wiąże się z charakterystyką i zachowaniami organizacji. Ma charakter opisowy i doświadczalny. Traktuje on przedsiębiorstwo jako kombinację zarówno wspólnych, jak i konkurujących ze sobą interesów. Aspekt instrumentalny uwzględnia związek między efektami działań firmy a zarządzaniem interesariuszami. Dzięki temu może być wykorzystywany do realizacji celów organizacji. Z kolei aspekt normatywny ustala normy i reguły postępowania. Opiera się on na podstawach moralnych i na filozofii organizacji. Uwzględnia fakt, że interesariusze generują oczekiwania stanowiące istotną wartość i mają legitymizację do wywierania wpływu na przedsiębiorstwo<sup>299</sup>.

Stakeholders mogą w znacznym stopniu kształtować wizerunek rynkowy firmy, dlatego też powinna ona brać pod uwagę ich wpływ zarówno przy określaniu misji i budowie strategii, jak też przy planowaniu działalności bieżącej<sup>300</sup>. Wpływ ten w danym momencie może być pozytywny, negatywny lub neutralny i może ulegać zmianom w czasie. Stakeholders mogą być wewnątrzni (prezes, zarząd, księgowy, pracownicy, związki zawodowe itp.) lub zewnątrzni (np. konkurenci, dostawcy, odbiorcy pośredniczący, klienci finalni, kooperanci, banki, firmy konsultingowe, ZUS, urząd skarbowy, organizacje ekologiczne, uczelnie i ośrodki badawcze). Inny podział to interesariusze pierwszorzędni (*primary stakeholders*), inaczej aktywni (*active stakeholders*), którzy mają bezpośredni wpływ na firmę oraz drugorzędni (*secondary stakeholders*), inaczej pasywni, bierni (*passive stakeholders*), mający jedynie wpływ pośredni<sup>301</sup>. Ponadto niezależnie od powyższych podziałów można wskazać grupę interesariuszy o kluczowym znaczeniu dla firmy (*target stakeholders*)<sup>302</sup>. Można także wyróżnić interesariuszy obecnych (już istniejących) i potencjalnych (tzw. amorficznych),

---

<sup>297</sup> R. Lynch, *Corporate strategy*, Prentice Hall, Harlow 2000, s. 521.

<sup>298</sup> A. Jabłoński, *Wartość interesariuszy w modelu zrównoważonego biznesu*, Przegląd Organizacji 2/2011, s. 16.

<sup>299</sup> A. Chodyński, *Środowisko naturalne jako interesariusz w koncepcjach odpowiedzialnego biznesu*, Przegląd Organizacji 1/2012, s. 22.

<sup>300</sup> S.G. Scott, V.R. Lane, *A Stakeholders Approach To Organizational Identity*, *Academy of Management Review* 1/2000, s. 48; S. Clark, *Considering your stakeholders: Don't forget, you are not alone*, *Houston Business Journal*, 31.12.1999, s. 16.

<sup>301</sup> T.L. Wheelen, J.D. Hunger, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006, s. 60; P. Finlay, *Strategic Management*, Prentice Hall – Pearson Education, Harlow 2000, s. 14.

<sup>302</sup> *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia*, praca zbiorowa pod red. M. Porady-Rochoń, Difin, Warszawa 2009, s. 41.

którzy mogą dopiero powstać na skutek połączenia się różnych niezależnych podmiotów w przypadku zaistnienia jakiejś sytuacji rynkowej lub politycznej.

Sposób, w jaki organizacja zachowuje się w stosunku do swoich interesariuszy jest częścią jej strategii<sup>303</sup>. Większość organizacji uważa przy tym, że silne i społecznie odpowiedzialne relacje ze stakeholders podnoszą ich konkurencyjność<sup>304</sup>. Jest to tym bardziej istotne, że we współczesnych warunkach rynkowych oczekiwania wobec przedsiębiorstw rosną – podmioty zewnętrzne oczekują nie tylko realizacji zadań dotyczących efektywności i zyskowności (inwestorzy), ale także realizacji działań społecznych (klienci, pracownicy, społeczności lokalne)<sup>305</sup>. Przedsiębiorstwo powinno zatem poznać charakterystykę, cele, motywy i mechanizmy działania interesariuszy oraz odpowiednio reagować na ich potrzeby i oczekiwania. W tym celu powinno ono<sup>306</sup>:

- wykorzystywać podejście marketingowe w celu zrozumienia potrzeb każdego interesariusza, w sposób podobny do tego w jaki rozpoznaje i realizuje potrzeby i oczekiwania swoich konsumentów;
- ustanawiać określone procesy negocjacyjne w celu zrozumienia polityki poszczególnych grup stakeholders, uwzględniając pewne koncepcje i techniki z zakresu działań koalicyjnych, zarządzania w warunkach konfliktu, unikania działań jednostronnych;
- ustalić filozofię decydowania, która będzie zorientowana na inicjowanie, a nie na reagowanie na zjawiska, które już miały miejsce;
- alokując zasoby przedsiębiorstwo powinno się kierować stopniem ważności poszczególnych wymagań zewnętrznych istotnych dla przyszłości firmy.

Wprowadzenie pojęcia interesariuszy do teorii i praktyki zarządzania oraz uwzględnienie ich interesów w działaniach strategicznych i operacyjnych znacznie zatem zmienia perspektywę prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwo. Tabela 2.9 przedstawia różnice między tradycyjną perspektywą wartości dla akcjonariuszy czy udziałowców firmy a nowoczesną perspektywą wartości dla interesariuszy. Perspektywa ta nie pomija akcjonariuszy lub udziałowców, którzy są jednymi ze stakeholders, ale inaczej rozkłada akcenty w zarządzaniu firmą.

---

<sup>303</sup> D. Hussey, *Strategy and Planning. A Manager's Guide*, John Wiley & Sons, Chichester 2000, s. 32.

<sup>304</sup> M. Coulter, *Strategic Management in Action*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2005, s. 49.

<sup>305</sup> M. Aluchna, *Społeczna odpowiedzialność biznesu: zachowanie konsumenta, strategia i regulacja*, Przegląd Organizacji 2/2012, s. 48.

<sup>306</sup> M. Żemigala, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 50-51.

Tabela 2.9. Porównanie perspektyw wartości dla akcjonariuszy i wartości dla interesariuszy

Wyszczególnienie	Perspektywa wartości dla akcjonariuszy	Perspektywa wartości dla interesariuszy
Punkt nacisku	Zyskowość kosztem odpowiedzialności	Odpowiedzialność kosztem zyskowości
Przedsiębiorstwo postrzegane jako	Narzędzie	Wspólne przedsięwzięcie
Cel istnienia przedsiębiorstwa	Służenie właścicielowi	Służenie wszystkim zaangażowanym podmiotom
Miara sukcesu	Cena akcji i wysokość dywidendy (wartość właścicielska)	Zadowolenie interesariuszy
Podstawowa trudność	Sprawienie, by wykonawcy działali w interesie mocodawcy	Pogodzenie interesów poszczególnych graczy
Nadzór korporacyjny poprzez	Niezależnych dyrektorów „niewykonawczych” mających udziały w przedsiębiorstwie	Przedstawiceli interesariuszy w radzie dyrektorów
Zarządzanie relacjami z interesariuszami	Środek	Cel i środek
Społeczna odpowiedzialność	Sprawa jednostki, nie organizacji	Sprawa zarówno jednostki, jak i organizacji
Co jest najkorzystniejsze dla społeczeństwa	Dbłość o własne interesy (efektywność ekonomiczna)	Dbłość o wspólne interesy (ekonomiczna symbioza)

Źródło: B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 370.

Analizy stakeholders można dokonać w sposób opisowy. Należy wówczas zidentyfikować interesariuszy, opisać ich typ i siłę presji wywieranej przez nich na przedsiębiorstwo oraz przedstawić prawdopodobną ewolucję tego wpływu w najbliższej przyszłości. Można także posłużyć się schematem, zbudowanym przy pomocy takich zmiennych jak: poziom zainteresowania i siła wpływu poszczególnych stakeholders (por. rysunek 2.4).

		Poziom zainteresowania	
		niski	wysoki
Siła wpływu	niska	A Minimalny wysiłek	B Stale informować
	wysoka	C Utrzymywać satysfakcję	D Kluczowi gracze

Rysunek 2.4. Pozycjonowanie stakeholders

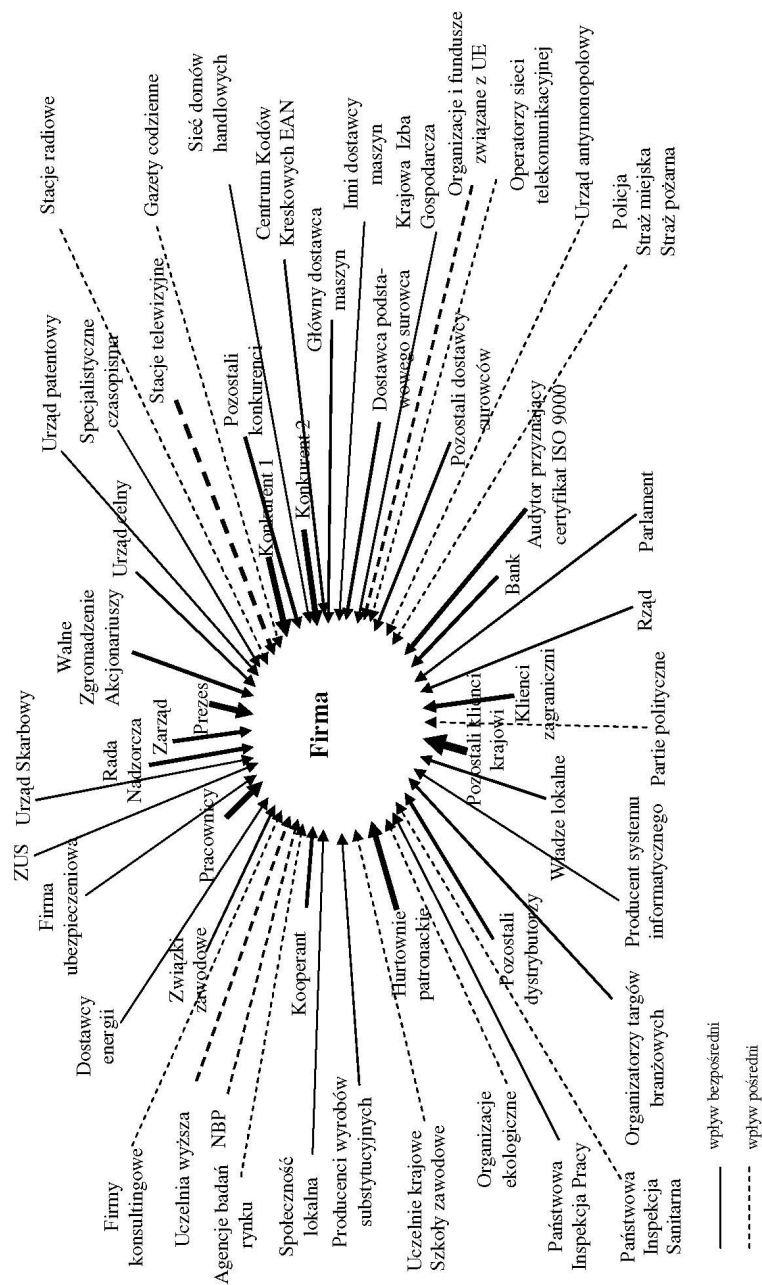
Źródło: G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, London 1999, s. 216.

Schemat ten pozwala zakwalifikować stakeholders do czterech różnych typów<sup>307</sup>:

- Typ A – interesariusze słabo zaangażowani w sprawy firmy i mający na nią niewielki wpływ. Wymagają oni minimalnej uwagi ze strony przedsiębiorstwa.
- Typ B – partnerzy bardzo zainteresowani sprawami firmy, ale o niskiej sile wpływu. Wystarczy ich informować na bieżąco o sytuacji przedsiębiorstwa.
- Typ C – stakeholders o niskim poziomie zainteresowania firmą, ale mający na nią znaczny wpływ. Należy utrzymywać właściwy poziom ich satysfakcji z działalności przedsiębiorstwa.
- Typ D – kluczowi stakeholders, bardzo zainteresowani sprawami firmy i mający na nią duży wpływ. Wymagają oni znacznej uwagi ze strony kierownictwa oraz uwzględnienia ich potrzeb i wymagań w strategii firmy.

<sup>307</sup> G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, London 1999, s. 215-217.





Rysunek 2.5. Analiza wpływu stakehoders dla przykładowej firmy  
Źródło: Opracowanie własne.

Znacznie częściej analiza ta przyjmuje postać mapy, na której zaznacza się przedsiębiorstwo i wszystkich najważniejszych stakeholders, a ich wzajemne relacje obrazuje się przy pomocy strzałek. Długość strzałek pokazuje stopień oddalenia stakeholders od bieżącego działania firmy (dalekie i bliskie otoczenie), natomiast grubość strzałek oznacza siłę oddziaływania na organizację. Wpływ bezpośredni oznacza się linią ciągłą, wpływ pośredni – linią przerywaną. Wpływy pośrednie mogą osłabiać lub wzmacniać relacje bezpośrednie. Ich identyfikacja może prowadzić do wskazania interesariuszy, którzy nawet jeżeli sami nie mają silnego wpływu bezpośrednio na firmę, na tyle silnie wpływają na innych stakeholders, że trzeba wziąć pod uwagę ich zamiary i dążenia. Analiza w postaci mapy pozwala zbudować przybliżoną hierarchię ważności stakeholders i w konsekwencji dać menedżerom istotną wskazówkę, z którymi interesami i preferencjami przedsiębiorstwo musi się liczyć najbardziej<sup>308</sup>. Jest ona również przydatna w stwierdzeniu<sup>309</sup>:

- Czy rzeczywisty poziom zainteresowania i siły interesariuszy odzwierciedla system sprawowania nadzoru nad organizacją, w ramach którego organizacja funkcjonuje?
- Kim mogą być najważniejsi interesariusze blokujący i sprzyjający danej strategii oraz w jaki sposób można by reagować na ich działania?
- Czy jest pożądana i/lub możliwa zmiana pozycji niektórych interesariuszy?
- Czy konieczne jest utrzymanie dotychczasowego poziomu zainteresowania albo siły niektórych najważniejszych interesariuszy?

Przykład mapy interesariuszy przedstawia rysunek 2.5.

Mapa stakeholders powinna zostać uzupełniona dokładnym opisem relacji firmy z poszczególnymi podmiotami, co znacznie ułatwi menedżerom podejmowanie działań mających na celu utrwalenie bądź zmianę charakteru tych relacji.

Koncepcja stakeholders, jak zauważa Stefan Lachiewicz, podkreśla złożoność działania kadry kierowniczej we współczesnych warunkach, szczególnie w zakresie równoważenia często konfliktowych oczekiwań różnych grup interesariuszy. Naczelna kadra kierownicza poprzez negocjowanie kompromisów, poszukiwanie konsensusu między różnymi grupami stakeholders oraz kształtowanie struktury zarządzania w sposób zapewniający reprezentację różnych interesów może umożliwić zrównoważony rozwój organizacji i stać się ośrodkiem wypracowywania rozwiązań strategicznych<sup>310</sup>. Prowadzenie dialogu z interesariuszami i wypełnianie oczekiwań różnych ich grup jest szczególnie istotne w przypadku realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju organizacji,

---

<sup>308</sup> K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 112-113.

<sup>309</sup> G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 146.

<sup>310</sup> S. Lachiewicz, *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 2007, s. 75.

rozumianego jako długoterminowe zapewnienie efektywności funkcjonowania w odniesieniu do kryteriów środowiskowych, ekonomicznych i społecznych. Dlatego też menedżerowie powinni uznać, że jednym z najważniejszych celów działania przedsiębiorstwa jest realizacja oczekiwań i generowanie wartości dla różnorodnych grup stakeholders, a nie koncentrować się wyłącznie np. na kryteriach ekonomicznych i generowaniu zysku dla właścicieli<sup>311</sup>.

Analiza stakeholders jest prosta w konstrukcji i dostarcza niezwykle przydatnych dla zarządzania informacji co do aktualnych i przyszłych preferowanych relacji firmy z różnymi podmiotami. Jej wartość podnosi przedstawienie wyników w postaci mapy stakeholders, pozwalającej na zobrazowanie charakteru i ważności tych relacji. Taki też sposób wykonywania tej analizy autorka poleca polskim firmom.

### 2.3. Sektor i cele analizy sektorowej

Szczególną uwagę organizacja musi poświęcić analizie swojego otoczenia konkurencyjnego, a więc analizie sektora, w którym prowadzi działalność. Sektor można zdefiniować jako część przemysłu grupującą przedsiębiorstwa wytwarzające wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu, korzystające z tych samych źródeł zaopatrzenia i zaspokajające potrzeby tych samych grup nabywców, na tym samym obszarze geograficznym<sup>312</sup>.

Przedsiębiorstwa te zatem konkurują ze sobą w celu osiągnięcia jak największych korzyści przy sprzedaży wyrobów wytworzonych w przedsiębiorstwie lub świadczeniu usług. Takie współzawodnictwo między jednostkami gospodarczymi stanowi istotę konkurencji (konkurowania)<sup>313</sup>. Inaczej rzecz ujmując, konkurencja to rywalizacja o fundusze nabywcze kupujących poprzez przedstawienie oferty w sposób bardziej atrakcyjny od innych<sup>314</sup>. Rywalizacja ta dotyczy nie tylko rynków zbytu, ale też źródeł zaopatrzenia w środki produkcji i kapitał pracowniczy. Działania przedsiębiorstw zmierzają do pozyskania rynków i zwiększenia na nich swoich udziałów poprzez wyeliminowanie lub ograniczenie konkurencyjnych podmiotów<sup>315</sup>.

---

<sup>311</sup> M. Aluchna, *Zrównoważony rozwój – brakujący element strategii*, Przegląd Organizacji 10/2011, s. 45, 47.

<sup>312</sup> L. Żabiński, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa na potrzeby wyboru strategii rozwoju*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2000, s. 30; A.A. Thompson, A.J. Strickland, *Strategic Management*, Irwin, Homewood 1990, s. 59.

<sup>313</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie technologiami*, Difin, Warszawa 2008, s. 285.

<sup>314</sup> A. Nowacka, R. Nowacki, *Podstawy marketingu*, Difin, Warszawa 2004, s. 32.

<sup>315</sup> *Konkurencyjność przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod red. E. Skawińskiej, PWN, Warszawa – Poznań 2002, s. 72.

Konkurencja pełni następujące funkcje<sup>316</sup>:

- sterowanie podziałem oraz przepływem wyrobów i usług według kryterium preferencji nabywców, co sprzyja optymalizacji procesu zaspokajania ich potrzeb (funkcja sterująca);
- zapewnianie płynnego dostosowywania produktów i zdolności wytwórczych do zmieniającej się struktury popytu i techniki produkcji, co umożliwia oszczędności w sferze inwestycji (funkcja dostosowawcza);
- sprzyjanie optymalnej alokacji zasobów, zapewniającej celowe ich wykorzystanie, stymulujące wzrost produkcji lub obniżkę kosztów (funkcja alokacyjna);
- zapewnianie podziału dochodów między podmiotami rynku według kryterium wydajności i efektywności, co oznacza, że procesy konkurencyjne łagodzą lub eliminują podział dochodów według kryterium siły ekonomicznej (funkcja regulacyjna);
- przyspieszanie procesu wprowadzania oraz upowszechniania innowacji i postępu techniczno-organizacyjnego (funkcja innowacyjna).

Konkurencja obecnie ma wymiar globalny, co przejawia się większym stopniem specjalizacji przedsiębiorstw, gwałtownym wzrostem nakładów na badania i rozwój, częstym pojawianiem się nowych technologii, skracaniem się cyklu życia produktów oraz wzrostem wymagań klientów co do jakości oferowanych wyrobów i usług. Tendencje te powodują zmiany w logice konkurencji, polegające na tym, że<sup>317</sup>:

1. Składnikami strategii przedsiębiorstwa są już nie wyroby czy rynki, lecz procesy (dynamika funkcjonowania). Powodzenie zależy od wyprzedzania tendencji rynkowych i szybkiego reagowania na potrzeby klientów.
2. Sukces konkurencyjny zależy od przekształcenia najważniejszych procesów w przedsiębiorstwie w możliwości (zdolności) strategiczne, które zapewniają dostarczenie klientowi wyrobów (usług) najwyższej jakości.
3. Możliwości (zdolności) przedsiębiorstwa tworzą się przez dokonywanie inwestycji strategicznych.
4. Ponieważ możliwości (zdolności) mają charakter wielofunkcyjny, promotorem takiej strategii powinien być główny menedżer.

Konkurencja o przyszłość to zatem rywalizacja o dostęp do otwierających się możliwości<sup>318</sup>. W gospodarce opartej na informacji czy sieciowych systemach cyfrowych powstaje potrzeba rozwoju i praktycznego zastosowania nowej koncepcji strategii, która obejmuje takie elementy, jak:

---

<sup>316</sup> W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1998, s. 242.

<sup>317</sup> B. Pełka, *Podstawowe zasady konkurencji*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 5/1998, s. 28.

<sup>318</sup> B. Kaczmarek, W. Walczak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2009, s. 103.

- konkurencja o wizję przyszłych możliwości biznesowych przemysłu lub branży i o przywództwo intelektualne,
- konkurencja o przewidzenie kierunku rozwoju przemysłu lub branży,
- konkurencja o pozycję rynkową i udział w rynku.

Strategie bazujące na klasycznej teorii konkurencji tracą znaczenie także dlatego, że zmienia się rola kanałów dystrybucyjnych, pojawiają się nowi pośrednicy i technologie informacyjne<sup>319</sup>. Zmieniają się w związku z tym priorytety i cele konkurowania, co pokazuje tabela 2.10.

Tabela 2.10. Globalizacja a zmiany w strategiach konkurowania przedsiębiorstw

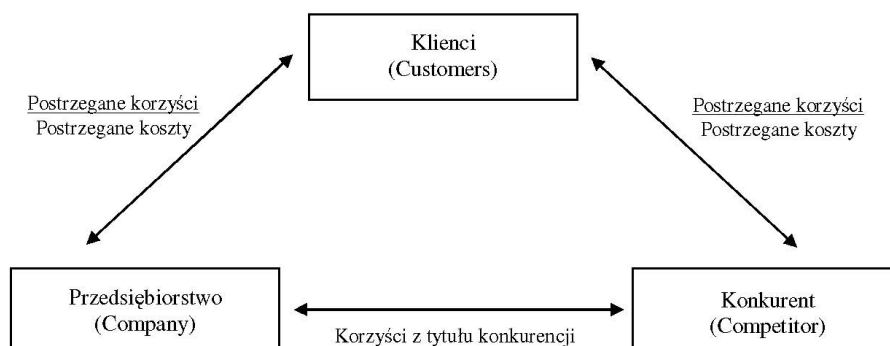
Obszary konkurowania	Priorytety w „konkurencji tradycyjnej”	Cele konkurowania w nowej przestrzeni rynkowej
Branża (sektor)	Konkurenci w sektorze	Pojawiają się sektory nowe, potencjalne
Grupa strategiczna	Nacisk na pozycję konkurencyjną w grupie	Inne grupy strategiczne w obrębie branży
Grupa docelowa	Nacisk na poprawną obsługę wybranego rynku docelowego (segmentu)	Tworzenie nowych grup nabywców (nisz rynkowych, wyróżnionych o odmienne kryteria)
Produkty (oferty rynkowe)	Maksymalizacja wartości dodanej produktu w obrębie branży	Tworzenie wartości dodanej (łańcucha wartości) na podstawie elementów wychodzących poza branżę
Czas	Adaptacja do postrzeganych trendów rozwoju branży	Wpływ na kształt i charakter trendów rozwoju w otoczeniu

Źródło: W.C. Kim, R. Mauborgne, *Creating New Market Space*, Harvard Business Review 1/1999, s. 92 cyt. za: J. Bieliński, *Uwarunkowania i czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku globalnym*, w: *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle Strategii Lizbońskiej*, praca zbiorowa pod red. J. Bielińskiego, CeDeWu, Warszawa 2005, s. 16.

Generalnie konkurencja jest postrzegana jako zjawisko pozytywne, co uwidacznia koncepcja tzw. trójkąta konkurencji Kenichi Ohmae (formuła „3 C”). Formuła ta przedstawia korzyści przedsiębiorstwa z tytułu konkurencji na bazie analizy i oceny strategicznych współzależności między klientem, przedsiębiorstwem i konkurentem. Jeżeli przedsiębiorstwo chce być lepsze od konkurenta, musi zaoferować klientowi bardziej atrakcyjną relację między możliwymi do uzyskania przez niego korzyściami w związku z dokonanym zakupem a związanymi z tym kosztami niż konkurent. W celu przekonania klienta o takiej relacji firma musi swoją łączną ofertę świadczeń lepiej zorientować na

<sup>319</sup> F. Krawiec, *Nowa gospodarka i wizja lidera firmy XXI wieku*, Difin, Warszawa 2009, s. 80, 83.

całościowe wymogi i problemy klienta oraz/lub oferować swoje świadczenia w sposób korzystniejszy dla klienta w sensie kosztowym niż konkurencja<sup>320</sup>. Zależności te prezentuje rysunek 2.6.



Rysunek 2.6. Trójkąt konkurencji – formuła „3C”

Źródło: P. Blaik, *Logistyka*, PWE, Warszawa 2001, s. 360.

Także zdaniem Michaela E. Portera konkurencja (obecność odpowiednich konkurentów) może być źródłem wielu korzyści strategicznych dla firmy. Korzyści te można podzielić na cztery główne kategorie<sup>321</sup>:

1. Mechanizmy umożliwiające wzmocnienie przewagi konkurencyjnej:

- Umożliwienie konkurentom podejmowania działań prowadzących do neutralizacji cyklicznych, sezonowych i innych wahań popytu jest często korzystne, gdyż daje możliwość utrzymania potencjału produkcyjnego na poziomie, który pozwoli pokryć zapotrzebowanie występujące w trakcie całego cyklu.
- Konkurenci mogą ułatwiać firmie realizację strategii zróżnicowania, gdyż stanowią typowy punkt odniesienia dla nabywców.
- Konkurenci mogą z powodzeniem zaspokajać potrzeby segmentów, które firma postrzega jako nieatrakcyjne, a które w przeciwnym razie musiałaby obsługiwać, by uzyskać dostęp do pożądaných segmentów lub by prowadzić działania obronne.
- Produkujący po wysokich kosztach konkurent może zapewnić swego rodzaju parasol kosztowy i przyczynić się do wzrostu rentowności firmy, której koszty są niskie.
- Obecność konkurentów bardzo ułatwia negocjowanie z pracownikami oraz przedstawicielami władz. Firma zajmująca pozycję przywódczą narażona jest na naciski ze strony związków zawodowych, musi także spełniać ostre

<sup>320</sup> P. Blaik, *Logistyka*, PWE, Warszawa 2001, s. 360-361.

<sup>321</sup> M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna*, Helion, Gliwice 2006, s. 254-265.

normy jakości produktu, ochrony środowiska itp. Obecność konkurenta, który jest mniej rentowny, może przyczynić się do łagodzenia tego typu wymagań.

- Obecność aktywnych konkurentów pozwala zredukować ryzyko związane z kontrolą antymonopolową i ewentualnymi zarzutami.
  - Aktywni konkurenci mogą być źródłem motywacji do podejmowania działań zmierzających do redukcji kosztów, ulepszenia produktów oraz postępu technicznego.
2. Pozytywny wpływ konkurentów na strukturę branży:
- Działanie konkurentów może przyczynić się do ogólnego wzrostu popytu w obrębie danej branży, a w rezultacie zwiększyć także wolumen sprzedaży firmy.
  - W wielu branżach nabywcy poszukują drugiego lub trzeciego źródła dostaw, aby zminimalizować ryzyko zakłóceń w dostawach lub zmniejszyć siłę przetargową dostawców. Obecność konkurenta będącego kolejnym dostawcą może uchronić firmę przed zagrożeniem polegającym na tym, że nabywcy skłonią do wejścia na rynek zagrażających firmie nowych konkurentów oraz na tym, że nabywcy zdecydują się podjąć działania zmierzające do dezintegracji.
  - Dobry konkurent może przyczynić się do wzmocnienia korzystnych aspektów struktury branży lub promowania zmian strukturalnych prowadzących do poprawy atrakcyjności branży dla działających w niej firm, zwiększając bariery wejścia.
3. Przyczynianie się konkurentów do poszerzenia rynku w rozwijających się branżach lub w branżach, w których rozwija się proces produkcyjny lub sam produkt:
- Konkurenci mogą podzielić między siebie koszty poszerzenia rynku poprzez wprowadzanie nowych produktów lub technologii.
  - Konkurenci mogą okazać się niezbędnym na nowym rynku alternatywnym źródłem dla nabywcy, nawet jeśli później nie będzie on oczekiwał dywersyfikacji źródeł. Niekiedy nabywcy niechętnie kupują nowe produkty, jeżeli produkuje je tylko jedna lub dwie firmy.
  - Obecność konkurentów wykorzystujących tę samą co firma technologię może przyspieszyć proces prowadzący do uzasadnienia wprowadzenia nowej technologii lub jej standaryzacji.
  - Odpowiedni konkurenci mogą poprawiać wizerunek branży. Firmy o ugruntowanej pozycji i dobrej reputacji w innych branżach mogą przenieść na branżę swoją wiarygodność.
4. Istotna rola konkurentów w działaniach obronnych zmierzających do zniwelowania zagrożenia ze strony firm, które chciałyby wejść na rynek (mechanizmy zapobiegania nowym wejściom):

- Obecność konkurentów może zwiększać prawdopodobieństwo zastosowania oraz nasilenie działań odwetowych skierowanych przeciw potencjalnym nowym firmom. Konkurenci mogą też stanowić pierwszą linię oporu dla takich firm.
- Przykład konkurenta może stanowić potwierdzenie tezy o tym, że podjęcie konkurencji z daną firmą wymaga ogromnego wysiłku, może też dowodzić tego, że realizacja strategii naśladownictwa może powodować skutki w postaci nienajlepszej rentowności.
- Konkurenci mogą zajmować pozycje, które stanowią potencjalne drogi wejścia na rynek, blokując tym samym nowe firmy.
- Obecność konkurentów daje dystrybutorom i detalistom duży wybór marek, a tym samym może ograniczać nowym firmom dostęp do kanałów dystrybucji.

Jeszcze inną korzyścią jest to, że konkurując między sobą, firmy jednocześnie uczą się od siebie, kopiując strategię i rozwiązania strukturalne<sup>322</sup>.

Jak podkreśla Tomasz Przybyciński, brak konkurencji umożliwia producentom sprawowanie władzy rynkowej nad odbiorcami. Mając zagwarantowany zbyt producenci nie są zazwyczaj skłonni do poprawiania jakości produkcji, obniżania kosztów i cen, wprowadzania innowacji technologicznych i produktowych itp. Ich motywacje są dokładnie odwrotne, co stanowi źródło strat gospodarczych na wielką skalę<sup>323</sup>.

Dlatego też konkurencja rozpatrywana całościowo, a nie tylko w punktu widzenia pojedynczej firmy, jest postrzegana jako mechanizm wiodący do ciągłego poprawiania sytuacji klientów<sup>324</sup>. Stanowi istotną siłę napędową postępu technicznego oraz innowacyjności i produktywności w różnych sferach życia gospodarczego. Jest ona czynnikiem pobudzającym aspiracje i dążenia pracowników i całych firm. Stymuluje poszukiwanie coraz lepszych i tańszych technologii, wyrobów i usług. Przyczynia się do wytworzenia bardziej efektywnych powiązań między producentem i konsumentem. Dzięki niej produkty są projektowane i oferowane w taki sposób, aby zapewnić konsumentom wysoki poziom satysfakcji, a inwestorom odpowiedni zwrot zainwestowanego kapitału. Całkowite ograniczenie konkurencji nie jest zatem ani celowe, ani możliwe.

Zalety te dotyczą jednak tzw. zdrowej konkurencji, a więc uczciwej, nie-nadmiernej. Konkurencja o bardzo dużym natężeniu prowadzi bowiem do wielu negatywnych zjawisk, przejawiających się w tym, że<sup>325</sup>:

---

<sup>322</sup> J. Szczupaczyński, *Organizacyjne uczenie się jako proces etycznego rozwoju organizacji*, Przegląd Organizacji 12/2011, s. 15.

<sup>323</sup> T. Przybyciński, *Polityka konkurencji a ład rynkowy*, SGH, Warszawa 2002, s. 23.

<sup>324</sup> Zob. D.F. Abell, *Dualizm w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa 2000, s. 38.

<sup>325</sup> Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, Poltext, Warszawa 1996, s. 148.



- Narzędzia i systemy techniczne mają pierwszeństwo przed ludźmi i organizacjami działającymi na rzecz człowieka. Ludzie są traktowani jedynie jako producenci i konsumenci.
- Prymat wiedzy rozpatrywanie kosztów w krótkim okresie. Prowadzi to z jednej strony do nadprodukcji, a z drugiej do braków.
- Zmniejsza się konkurencyjny charakter rynków narodowych i zwiększa finansowa i przemysłowa koncentracja na poziomie globalnym, co prowadzi do rozwoju globalnych oligopoli.
- Uwypuklają się różnice między regionami oraz między krajami, a nawet w ich ramach, dotyczące możliwości dostępu do procesów innowacji.
- Nadmierna konkurencja prowadzi do wysokiego poziomu zniszczenia środowiska naturalnego, mimo że może stymulować poszukiwania nowych procesów i produktów.
- Przesadna konkurencja jest źródłem społecznego odrzucenia na dużą skalę. Zapomina się o niekonkurencyjnych ludziach, firmach, miastach i narodach.
- Nadmierna konkurencja przyczynia się do jednostkowej i zbiorowej agresywności i powstrzymuje rozwój solidarności i dialogu między ludźmi, narodami i społeczeństwami.
- Zmniejsza możliwości organizacji publicznych i demokracji przedstawicielskiej na wszystkich poziomach: na poziomie firmy, lokalnym, krajowym i globalnym.
- Dążenie do osiągnięcia wyższego stopnia konkurencyjności w gospodarce światowej jest jednym z głównych powodów systematycznej redukcji zatrudnienia i w efekcie wzrostu bezrobocia.
- Przesadna konkurencja powoduje nadmierne ryzyko gospodarowania, zarówno w skali lokalnej, jak i globalnej.

Przywiązywanie zbyt dużej wagi do konkurencji może także prowadzić do stosowania przez przedsiębiorstwa nieetycznych działań, które przynoszą szkody nie tylko rywalom rynkowym, ale i konsumentom. Są to takie działania, jak np.<sup>326</sup>:

- fałszywe oznaczanie pochodzenia geograficznego towarów;
- wprowadzające w błąd oznaczenia przedsiębiorstwa i towaru;
- naruszanie tajemnicy przedsiębiorstwa (w tym przekazywanie konkurentom lub nielegalne zdobywanie przez konkurentów danych dotyczących technologii i organizacji);
- nakłanianie do rozwiązania lub niewykonania umowy;
- „podrabianie” produktów;
- pomawianie albo nieuczciwe zachwalanie produktów (niezgodne ze stanem faktycznym);

---

<sup>326</sup> Por. T. Wojciechowski, *Encyklopedyczne podstawy marketingu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2009, s. 91-92.

- utrudnianie dostępu do rynku;
- stosowanie nieuczciwej lub zakazanej reklamy.

W takiej sytuacji kierownictwo firmy nie powinno traktować konkurencji (konkurowania na rynku) jako nadrzędnej wartości w organizacji i podporządkowywać jej wszystkich swoich działań. Strategia przedsiębiorstwa może bowiem zawierać zarówno elementy rywalizacji, jak i współpracy z różnymi podmiotami rynkowymi.

Przedsiębiorstwo powinno dokładnie przeanalizować sposoby postępowania wobec różnych rodzajów konkurentów, biorąc pod uwagę m.in. rodzaj (model), charakter i poziom konkurencji. Klasyczne modele konkurencji to: konkurencja doskonała, monopolistyczna, oligopol zróżnicowany, oligopol niezróżnicowany i monopol. Modele te można rozróżnić przez ocenę takich kryteriów, jak liczba dostawców danego rodzaju produktu oraz stopień zróżnicowania oferty (zob. tabela 2.11).

Tabela 2.11. Rodzaje struktur rynku

	Jeden dostawca	Kilku dostawców	Wielu dostawców
Produkt niezróżnicowany		Oligopol (niezróżnicowany)	Konkurencja doskonała
Produkt zróżnicowany	Monopol	Oligopol zróżnicowany	Konkurencja monopolistyczna

Źródło: R. Kleczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 136.

Konkurencja doskonała charakteryzuje się tak dużą liczbą sprzedawców, że żaden z nich nie ma wpływu na poziom cen, które kształtują się pod wpływem popytu i podaży. Ponadto towary są jednorodne i nie ma barier wejścia na rynek, który jest w pełni przejrzysty, co oznacza, że kupujący i sprzedający mają pełną informację o wielkości i strukturze popytu i podaży oraz o najdogodniejszych miejscach zakupu i sprzedaży. Konkurencja monopolistyczna (niedoskonała) różni się tym od doskonałej, że towary tracą jednorodność przez wprowadzenie znaków towarowych oraz są zróżnicowane pod względem cech użytkowych. Różnice te jednak są na tyle małe, że uzyskanie lojalności klientów wobec produktu i marki wymaga intensywnych i kosztownych działań marketingowych. Oligopol natomiast charakteryzuje się małą liczbą – od dwóch (duopol) do kilku – przedsiębiorstw, oferujących mniej lub bardziej homogeniczny produkt. Decyzje podejmowane przez jedno przedsiębiorstwo (np. ustalanie wysokości

ceny lub wielkości produkcji) mają znaczący wpływ na decyzje pozostałych sprzedawców, a więc także na poziom ich zysków. W zależności od siły rynkowej firm decyzje te mogą być podejmowane mniej więcej równocześnie lub też na rynku istnieje lider, wyznaczający cenę, do której dostosowują się pozostali sprzedawcy. Odmianą oligopolu jest oligopol zróżnicowany, w którym możliwe jest częściowe zróżnicowanie produktów, ale ceny tych zróżnicowanych towarów są odpowiednio wyższe. Z kolei monopol polega na tym, że na rynku działa jeden sprzedawca, który ustala cenę wyrobu lub usługi. Produkt ten nie ma bliskich substytutów, zaś rozpoczęcie działalności jest ograniczone przez bariery wejścia na rynek. Skrajnym przypadkiem jest tzw. monopol doskonały, w którym jedna firma ma 100-procentowy udział w rynku. Szczegółową charakterystykę wymienionych struktur rynku przedstawia tabela 2.12.

Tabela 2.12. Charakterystyka podstawowych struktur rynku

Cechy	Konkurencja doskonała	Konkurencja monopolistyczna	Oligopol zróżnicowany	Oligopol	Monopol
Liczba konkurentów	nieograniczona	wielu konkurentów	kilku konkurentów	kilku konkurentów	jeden producent
Bariery wejścia na rynek	niewielkie	kilka	średnie lub duże	wiele	wejście ograniczone
Produkt	jednorodny, niezróżnicowany	zróżnicowany, pojawiają się substytuty	częściowo zróżnicowany (serwis, poziom jakości, styl)	zróżnicowany lub niezróżnicowany	nieliczne, zdarza się nawet brak substytutów
Znajomość rynku	doskonała	niedoskonała, ale lepsza niż w oligopolu	niedoskonała	niedoskonała	doskonała
Znaczenie konkurencji cenowej	bez znaczenia, nie występuje kontrola cen	bardzo ważna	ceny zróżnicowanych towarów są odpowiednio wyższe	unika się konkurencji cenowej	bez znaczenia
Znaczenie promocji	bez znaczenia	ważna	bardzo ważna	bardzo ważna	bez znaczenia

Źródło: M.K. Nowakowski, M.L. Rzemieniak, *Kryzys i przetrwanie w marketingu*, Difin, Warszawa 2003, s. 27.

Konkurencję można też podzielić na przedmiotową i podmiotową. Wymiar przedmiotowy wiąże się z faktem, że na rynku znajduje się wiele podobnych produktów, które zaspokajają te same lub podobne potrzeby konsumentów. Natomiast w wymiarze podmiotowym firmy starają się podkreślać swój wize-

runek, znaczenie w sektorze i regionie oraz służebną rolę wobec konsumentów<sup>327</sup>. Można także mówić o konkurencji czynnej (aktywnej) i biernej, agresywnej i defensywnej, wymierzonej w konkurentów i skierowanej na potrzeby nabywców<sup>328</sup>. Inne typy konkurencji to konkurencja efektywna (rywalizacja pomiędzy porównywalnymi przedsiębiorstwami, które wywierają na siebie tak silną presję, że wszystkie firmy zmuszone są do maksymalnego wysiłku) oraz nieefektywna (występująca w sytuacji zdominowania rynku przez jeden lub kilka podmiotów o różnej sile)<sup>329</sup>. Konkurencja może mieć ponadto charakter: ilościowy (w oligopolu), cenowy (konkurowanie poziomem cen), pozacenowy, a więc jakościowy (przy danej cenie towary różnią się jakością), innowacyjny (wprowadzanie nowych wyrobów będących wynikiem prac badawczo-rozwojowych) oraz marketingowy (dostępność towarów, rozpoznawanie potrzeb klientów, obsługa posprzedażowa i serwis)<sup>330</sup>. Według badań do najczęściej stosowanych przez współczesne przedsiębiorstwa na świecie instrumentów konkurowania zalicza się: jakość produktów, cenę, odmienność oferowanych produktów, elastyczność dostosowywania produktów do potrzeb odbiorców, częstsze od innych wprowadzanie na rynek nowych produktów, zapewnianie potencjalnym klientom dogodnego dostępu do produktów, szerokość asortymentu, reklamę, promocję sprzedaży, zakres świadczonych usług przedsprzedażowych i posprzedażowych, ceny i jakość usług posprzedażowych, warunki i okres gwarancji, wizerunek firmy, markę produktu, warunki płatności i rozbudzenie nieznanych dotychczas potrzeb<sup>331</sup>.

W literaturze rozróżnia się także kilka poziomów konkurencji. Ich wyszczególnienie sprzyja rozpoznaniu współzawodnictwa przedsiębiorstw o klientów na rynku konsumenckim i na rynku przedsiębiorstw<sup>332</sup>. Według Wiesława M. Grudzewskiego i Ireny K. Hejduk pierwszy poziom odnosi się do konkurencji w ramach marki. Konkurentami są wówczas przedsiębiorstwa oferujące zbliżony produkt i serwis dla tych samych klientów w tej samej cenie. Drugi to konkurencja w ramach formy produktu. Za konkurentów uważa się te wszystkie

---

<sup>327</sup> L. Garbarski, U. Kłosiewicz, R. Nowacki, A. Olejniczuk-Merta, B. Słomińska, M. Strużycki, *Zarządzanie marketingowe małym i średnim przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 1999, s. 28.

<sup>328</sup> T. Wojciechowski, *Marketingowo-logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007, s. 56.

<sup>329</sup> A. Pomykański, *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2005, s. 78.

<sup>330</sup> *Leksykon zarządzania*, praca zbiorowa, Difin, Warszawa 2004, s. 219, 220, 349, 382; M.K. Nowakowski, M.L. Rzemieniak, *Kryzys i przetrwanie w marketingu*, Difin, Warszawa 2003, s. 27.

<sup>331</sup> *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, praca zbiorowa pod red. M.J. Stankiewicz, Dom Organizatora, Toruń 1999, s. 52.

<sup>332</sup> R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Difin, Warszawa 2008, s. 57.

firmy, których wyroby służą temu samemu celowi i spełniają te same funkcje co wyroby danego przedsiębiorstwa. Trzeci poziom występuje wtedy, gdy ma miejsce konkurencja w ramach gałęzi. Obejmuje wszystkie przedsiębiorstwa wytwarzające ten sam produkt lub rodzaje produktów. Czwarty poziom dotyczy konkurencji ogólnej. Konkurentami są wszystkie działające na rynku firmy niezależnie od rodzaju oferowanego asortymentu<sup>333</sup>. Z kolei Krzysztof Obłój wyróżnia trzy poziomy konkurencji i wiąże je z odpowiednimi strategiami. Pierwszy z nich to konkurencja bezpośrednia, tworzona przez firmy, które oferują te same produkty i działają na tym samym rynku. Oferują one zatem bardzo zbliżony asortyment wyrobów i zaspokajają te same potrzeby konkretnej grupy klientów. Drugi poziom stanowi konkurencja substytucyjna. Tworzą ją przedsiębiorstwa, które oferują odmienne wyroby i usługi, ale zaspokajające te same lub podobne potrzeby. Natomiast trzeci poziom stanowią konkurenci potencjalni. Są to te firmy, które mogą konkurować z danym przedsiębiorstwem bezpośrednio lub poprzez produkty substytucyjne, np. rozwijając nową technologię<sup>334</sup>. W zależności od poziomu konkurencji możliwe są trzy podstawowe strategie konkurowania (tabela 2.13).

Tabela 2.13. Główne kombinacje instrumentów strategii oraz konkurencji na rynku

	<b>Strategia konfrontacji</b>	<b>Strategia niszy rynkowej</b>	<b>Strategia unikania konkurencji</b>
Konkurencja bezpośrednia	Wojny cenowe; ograniczone wykorzystanie sposobu obsługi	Wojny cenowe; ograniczone wykorzystanie jakości i sposobu obsługi	Budowanie unikalności poprzez kombinację jakości, sposobu obsługi i podziału rynku
Konkurencja substytucyjna	–	Kombinacja strategii opartej na jakości, sposobie obsługi i ograniczonym korzystaniu z cen	Strategia oparta na kombinacji jakości, sposobu obsługi oraz aliansach i kooperacji
Konkurencja potencjalna	–	–	Tworzenie prawnych, kapitałowych, kulturowych itp. barier wejścia na rynek, segmentacja rynku, zwiększenie tempa innowacji technologicznych i produktowych, dywersyfikacja, wspólne przedsięwzięcia

Źródło: K. Obłój, *W szranki z konkurencją*, Businessman Magazine 2/1992, s. 43.

<sup>333</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie technologiami*, Difin, Warszawa 2008, s. 53.

<sup>334</sup> K. Obłój, *W szranki z konkurencją*, Businessman Magazine 2/1992, s. 43.

Strategia konfrontacji zakłada wojnę cenową z konkurencją, w związku z czym realizować może ją przedsiębiorstwo, które osiągnęło relatywnie niskie koszty, gdyż inaczej poniesie znaczne straty. Strategia ta bazuje zatem na strategii zdobycia wiodącej pozycji w sektorze pod względem kosztów całkowitych, opracowanej przez Michaela E. Portera. Strategia niszy rynkowej jest strategią koncentracji, polegającą na skupieniu się przedsiębiorstwa na określonej grupie nabywców, na danym wycinku asortymentu wyrobów lub na rynku geograficznym. Opiera się ona na założeniu, że firma może w ten sposób sprawniej i skuteczniej obsłużyć swój wąski strategiczny segment niż konkurenci działający w szerszej skali. Strategia unikania konkurencji odpowiada z kolei strategii dyferencjacji i polega na takim wyróżnieniu produktu, aby nabywcy traktowali go jako coś wyjątkowego, unikalnego, czego inne przedsiębiorstwa nie mogą zaoferować. Zróżnicowanie chroni firmę przed konkurencją ze względu na lojalność klientów wobec marki i wynikającą z niej mniejszą wrażliwość na cenę, a także zwiększa marżę zysku<sup>335</sup>. Skrajną odmianą strategii unikania konkurencji jest strategia błękitnego oceanu opracowana przez W. Chan Kim i Renee Mauborgne. „Błękitny ocean” to wolna przestrzeń rynkowa, na której konkurencja się nie liczy. Jest to przeciwieństwo „czerwonego oceanu”, czyli obszaru rynku, na którym panuje silna konkurencja. Podstawą strategii błękitnego oceanu jest innowacja, tak jak w klasycznej strategii unikania konkurencji, z tym, że jest to innowacja w dziedzinie wartości. Strategia ta zamiast koncentrować się na pokonaniu konkurencji, stawia na koncentrację na tym, by konkurencja przestała być istotna, co jest możliwe przez stworzenie nowej wartości dla nabywców i własnej firmy, a tym samym otwarcie nowej, wolnej przestrzeni rynkowej. Innowacja w dziedzinie wartości kładzie jednakowy nacisk na wartość i na innowację. Pojawia się ona tylko wtedy, gdy firmy łączą w jedną całość innowację z użytecznością, ceną i pozycjami kosztowymi. Efektywna strategia błękitnego oceanu musi charakteryzować się trzema cechami: punktem koncentracji na określonych działaniach, rozbieżnością ze strategią branży i puentą, czyli przykuwającym uwagę hasłem reklamowym<sup>336</sup>. Jest to więc strategia nie tyle poszukiwania rynku, na którym nie toczy się walka, co strategia wykreowania nowego rynku<sup>337</sup>. W praktyce działalności rynkowej można spotkać się także ze strategią ignorowania konkurencji, a więc ze stwarzaniem wrażenia, że konkurencja nie interesuje danego przedsiębiorstwa, że jego towar,

---

<sup>335</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1998, s. 50-56.

<sup>336</sup> W.Ch. Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005, s. 8, 30-31.

<sup>337</sup> G.G. Dess, G.T. Lumpkin, A.B. Eisner, *Strategic Management*, McGraw-Hill Irwin, Boston 2007, s. 445.

organizacja i warunki zakupów są tak dobre, że nic mu nie zagraża<sup>338</sup>. Takie podejście może oczywiście doprowadzić firmę do znacznych strat finansowych i pogorszenia pozycji rynkowej.

Wybierając odpowiednią strategię należy także zbadać konkurentów pod względem takich kryteriów, jak<sup>339</sup>:

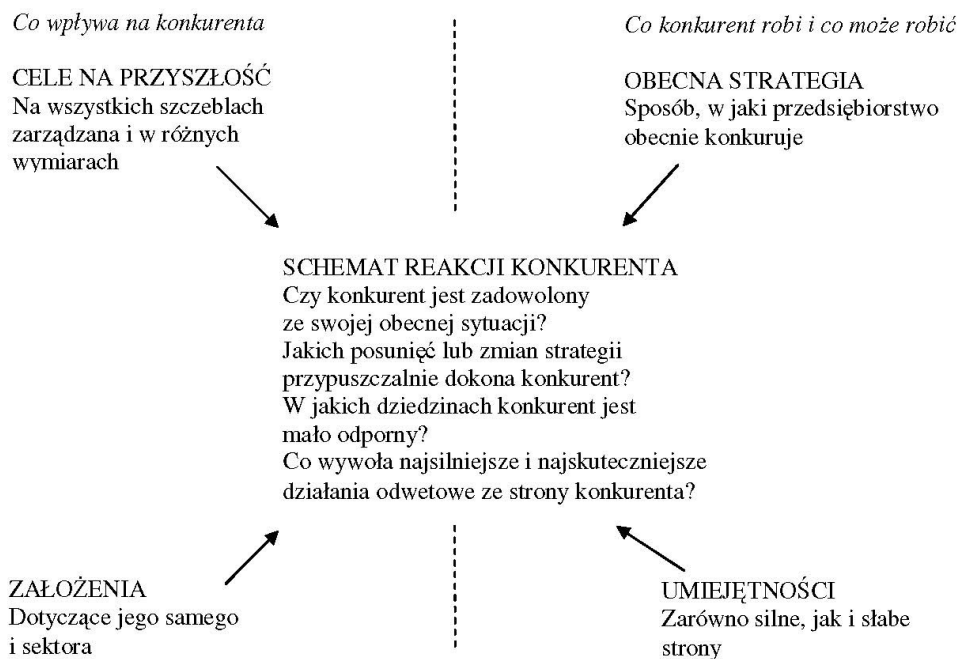
1. Poziom umiejętności określanych przy użyciu dwóch metod: pomiarów wewnętrznych, porównujących ze sobą różne zdolności tego samego konkurenta oraz pomiarów umiejętności, jakimi dysponuje dana firma konkurencyjna z wynikami uzyskanymi w danym sektorze gospodarki.
2. Postawy w stosunku do konkurencji, które umożliwiają ocenę stopnia agresywności działania firmy na rynku, a więc określenie, czy jest ona aktywna, agresywna czy pasywna. Z tego punktu widzenia można wyróżnić kilka wzorców reakcji konkurentów:
  - Konkurent bierny, który nie reaguje szybko lub silnie na posunięcia innych firm. Wierzy on w lojalność swoich klientów, eksploatuje dany biznes, nie troszcząc się o jego przyszłość i dostrzega działania konkurentów z dużym opóźnieniem lub brak mu środków na odpowiednią reakcję.
  - Konkurent selektywny, który reaguje tylko na niektóre typy ataków (np. na obniżkę cen), na inne zaś pozostaje obojętny (np. na wzrost nakładów na reklamę).
  - Konkurent „tygrys”, reagujący szybko i gwałtownie na każdą próbę ataku na jego terenie. Broni się on do końca.
  - Konkurent nieprzewidywalny (stochastyczny), który nie ma żadnego określonego wzorca postępowania. Może zareagować albo pozostać bierny przy każdej okazji i nie sposób przewidzieć jego zachowania.
3. Refleks konkurencyjny, który charakteryzuje zdolność konkurenta do szybkiej reakcji na zagrożenia rynkowe. Dotyczy to zdolności do uczenia się oraz umiejętności przewyższania zagrażającej inercji przez wprowadzenie nowych wyrobów i usług oraz sposobów sprzedaży.

Właściwie przeprowadzona analiza konkurentów, powinna ponadto zawierać elementy przedstawione na rysunku 2.7.

---

<sup>338</sup> T. Wojciechowski, *Encyklopedyczne podstawy marketingu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2009, s. 86.

<sup>339</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie technologiami*, Difin, Warszawa 2008, s. 56; Ph. Kotler, *Marketing*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 217.



Rysunek 2.7. Elementy analizy konkurenta

Źródło: M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1998, s. 64.

W analizie tej mogą być także pozostałe przydatne pytania sformułowane przez Michaela Portera<sup>340</sup>:

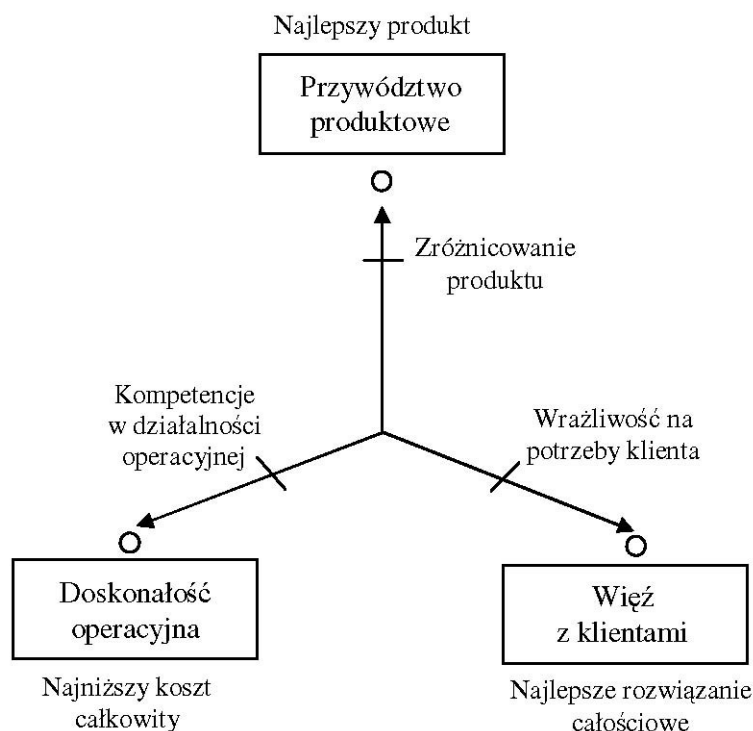
1. Jaka jest obecna efektywność finansowa konkurenta oraz jego udział w rynku w porównaniu z sytuacją w przeszłości?
2. Jak kształtowała się historia działania konkurenta na rynku w minionym czasie? Jakie odniósł sukcesy i porażki? W jakich dziedzinach konkurent osiągnął sukces?
3. W jaki sposób konkurent reagował w przeszłości na określone posunięcia strategiczne innych firm lub na wydarzenia w sektorze? Jaka jest jego zdolność do szybkiej reakcji na posunięcia innych lub do podjęcia natychmiastowej ofensywy?
4. Jak konkurent ocenia swoją sytuację – pod względem kosztów, jakości wyrobów, stosowanych technologii czy innych kluczowych aspektów działalności? Co traktuje jako swoje silne i słabe strony?
5. Czy konkurent silnie identyfikuje się pod względem historycznym lub emocjonalnym z określonymi produktami lub z określonymi funkcjonalnymi zasadami postępowania?

<sup>340</sup> Zob. M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1998, s. 66-68, 74-76, 80-82.



6. Jakie są możliwości konkurenta w każdej z dziedzin funkcjonalnych? Czy prawdopodobne są zmiany tych możliwości w najbliższym czasie? Jakie konkurent ma możliwości rozwoju z punktu widzenia pracowników, umiejętności i zdolności wytwórczych?
  7. Czy istnieją różnice kulturowe regionalne lub narodowe, które wpływają na sposób postrzegania i oceniania wydarzeń przez konkurenta?
  8. Co przypuszczalnie sądzi konkurent o przyszłym popycie na wyroby i o znaczeniu trendów występujących w sektorze? Czy w związku z tym będzie skłonny do dokonywania inwestycji?
  9. Co sądzi konkurent o celach i możliwościach innych firm w sektorze?
  10. Jakie są ogłoszone i nieogłoszone cele finansowe konkurenta? Jakie ma on możliwości osiągnięcia zysków i wzrostów wpływów oraz rozwoju i systematycznego wypłacania dywidend? Jakie są koszty stałe konkurenta w stosunku do kosztów zmiennych?
  11. Jaka jest postawa konkurenta wobec ryzyka? Czy dla konkurenta istnieją bariery wyjścia w danej dziedzinie, zapobiegające ograniczeniu działalności lub wycofaniu się z niej?
  12. Czy konkurent ma ekonomiczne i pozaekonomiczne wartości i przekonania, występujące w całej organizacji albo u naczelnego kierownictwa, w znaczący sposób wpływające na jego cele i sposób postępowania? Czy chce zajmować przewodnią pozycję na rynku? Czy przestrzega określonej strategii lub polityki funkcjonalnej?
  13. Jaką strukturę organizacyjną ma konkurent? W jaki sposób struktura determinuje odpowiedzialność i podejmowanie decyzji w firmie?
  14. Jak konkurent stosuje systemy kontroli i motywacji? W jaki sposób wynagradza się członków najwyższego kierownictwa? Czy kierownicy mają akcje firmy? W jaki sposób wynagradza się zespół sprzedawców?
  15. Jaki system księgowości stosuje konkurent? W jaki sposób wycenia zapasy, rozdziela koszty itd.?
  16. Jaką wiedzę i doświadczenie ma kierownictwo firmy? Czy w najbliższej przyszłości nastąpią zmiany w kierownictwie? Czy w kierownictwie istnieje jednomyślność co do kierunków rozwoju?
  17. Czy stosowane są jakieś metody poszukiwania potencjalnych pracowników na zewnątrz firmy?
  18. Jakie zobowiązania kontraktowe mogą ograniczać możliwości konkurenta? Czy istnieją ograniczenia związane z zadłużeniem lub umowami licencyjnymi?
  19. Czy istnieją jakieś prawne, antymonopolowe czy inne ograniczenia państwowe lub społeczne dotyczące działalności firmy?
- Odpowiedzi na te i podobne pytania pomogą ocenić pozycję rynkową konkurenta, jego silne i słabe strony oraz określić obszary, w których może on zagrażać badanemu przedsiębiorstwu.

Konkurentów można też ocenić według modelu określanego jako triada dziedzin wartości, którego autorami są Michael Treacy i Fred Wiersema. Polega on na analizie pozycji konkurenta w trzech wymiarach: przywództwa produktowego, doskonałości operacyjnej i więzi z klientami. Liderzy produktowi konsekwentnie dążą do dostarczania na rynek czołowych produktów lub tworzenia nowych zastosowań dla istniejących wyrobów lub usług. Przedsiębiorstwa odznaczające się doskonałością operacyjną stosują kombinację jakości, ceny i dogodnych warunków zakupu, jakich nie są w stanie zapewnić inni konkurenci. Natomiast firmy dostarczające wartości poprzez ścisłe relacje z klientami zapewniają sobie ich wysoką lojalność. Analiza polega na zaznaczeniu pozycji konkurenta w każdej z tych dziedzin, tak jak na rysunku 2.8. Po połączeniu zaznaczonych punktów powstaje trójkąt odzwierciedlający wartość oferowaną przez daną firmę w każdej z trzech badanych dziedzin<sup>341</sup>.



Rysunek 2.8. Triada dziedzin wartości

Źródło: T.L. Wheelen, J.D. Hunger, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006, s. 102.

<sup>341</sup> T.L. Wheelen, J.D. Hunger, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006, s. 102-103.

Natężenie konkurencji, sposób konkurowania i relacje między konkurentami zależą w dużym stopniu od etapu rozwoju sektora, dlatego też w analizie otoczenia konkurencyjnego warto przeanalizować wymiary rozwoju sektora oraz czynniki napędzające i hamujące ten rozwój.

Biorąc pod uwagę etap rozwoju sektora, można mówić o sektorach pojawiających się, rosnących, dojrzałych oraz schyłkowych. Pojawiające się sektory to takie, które nowo powstały lub uległy przekształceniu w wyniku innowacji technicznych, relatywnych zmian w kosztach, wystąpienia nowych potrzeb klientów lub innych zmian ekonomicznych i socjologicznych, na skutek których nowy wyrób lub usługa są postrzegane jako potencjalnie żywotna okazja gospodarcza. W takich sektorach nie ma żadnych reguł gry rynkowej, co stanowi jednocześnie ryzyko i okazję dla przedsiębiorstwa. Typowe cechy strukturalne to: niepewność techniczna, niepewność strategiczna, wysokie koszty początkowe, przedsiębiorstwa embrionalne, pierwszorazowi nabywcy, przyjmowanie krótkiego horyzontu czasu w działaniu i uzyskiwanie dotacji przez przedsiębiorstwa. Później następuje faza wzrostu, w której wykształcają się pewne reguły działania i konkurowania na obsługiwanym rynku. Cechy charakterystyczne to rosnąca liczba konkurentów, szybki wzrost sprzedaży, duże nakłady na promocję i rosnące zyski. W miarę upływu czasu wiele sektorów przechodzi z okresu gwałtownego rozwoju do bardziej umiarkowanego wzrostu, wchodząc w fazę dojrzałości. Jest to okres, w którym często zachodzą zasadnicze zmiany w środowisku konkurencyjnym, wymagające dostosowania strategii, struktury organizacyjnej i zadań kierownictwa. Najczęściej występujące tendencje zmian to: wolniejszy wzrost nasilający konkurencję o udział w rynku, zwiększenie się doświadczenia nabywców, większy nacisk na koszty i jakość obsługi, nadmiar zdolności produkcyjnych, dostosowanie metod wytwarzania, marketingu i badań do zaostrej konkurencji, wzrost konkurencji międzynarodowej oraz spadek zysków. Później większość sektorów wchodzi w fazę schyłku, czyli taką, w której przez dłuższy okres występuje spadek wolumenu sprzedaży w wymiarze bezwzględny. Charakteryzuje się ona malejącymi marżami zysku, mniejszą liczbą konkurentów oraz ograniczeniem asortymentu wyrobów, prac badawczo-rozwojowych i działalności reklamowej<sup>342</sup>. Istotnym narzędziem oceny sytuacji konkurencyjnej w sektorze schyłkowym są takie wyznaczniki strukturalne, jak: warunki popytu (opisywane za pomocą niepewności, tempa i charakteru oraz przyczyn spadku popytu), bariery wyjścia (opisywane za pomocą struktury i wolumenu środków trwałych i wyspecjalizowanych oraz stałych kosztów wyjścia) oraz niestabilność rywalizacji<sup>343</sup>.

---

<sup>342</sup> Por. M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1998, s. 215-219, 234-237, 250.

<sup>343</sup> B. Nogalski, *Strategie przedsiębiorstw w sektorach schyłkowych na przykładzie sektora stoczniowego. Uwarunkowania i ewolucja zachowań strategicznych*, w: *Strategiczna transformacja polskich przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod red. M. Romanowskiej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004, s. 286.

W praktyce oznacza to, że w trakcie rozwoju sektora zmienia się jego struktura, powodując modyfikacje reguł gry rynkowej. Istnieje kilka najważniejszych aspektów charakteryzujących zachodzące przemiany strukturalne i reprezentujących różne wymiary rozwoju sektora<sup>344</sup>:

- Uniformizacja – zróżnicowanie. Gdy modele działania stosowane przez przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej do siebie podobne, branża zmierza w stronę uniformizacji. Dochodzi do niej w wyniku przejmowania przez mniej skuteczne firmy sprawdzonego dominującego wzorca działania i odpadania firm, które nie potrafiły w porę dostosować się do zaistniałych warunków. Natomiast jeżeli jakaś firma często wprowadza nowy model działania, sektor ulega zróżnicowaniu. Silne zróżnicowanie może być efektem istotnych zmian w działaniu dotychczasowych firm lub pojawienia się nowych stosujących oryginalne modele działania. We wszystkich sektorach można obserwować na zmianę dążenie do uniformizacji i do zróżnicowania, ale w każdym przypadku inaczej wyglądają proporcje między nimi oraz długość fazy ewolucji, w trakcie której następuje naturalna selekcja przedsiębiorstw na rynku.
- Konsolidacja – rozdrobnienie. Gdy kilka firm kontroluje coraz większą część rynku, sektor ulega konsolidacji. Może być to rezultatem fuzji i przejęć lub wycofywania się niektórych przedsiębiorstw z danej działalności. Natomiast jeżeli największe firmy tracą udział w rynku na rzecz firm nowo powstałych lub pochodzących z innych branż, struktura branży staje się coraz bardziej rozdrobniona.
- Pionowa integracja – rozdrobnienie. Gdy przedsiębiorstwa wykonują we własnym zakresie coraz więcej czynności tworzenia wartości w wymiarze pionowym branży, następuje w niej pionowa integracja. Jeśli natomiast firmy powracają do swojej pierwotnej działalności i wycofują się z różnych czynności tworzenia wartości, struktura sektora ulega dezintegracji, rozwarstwieniu lub rozdrobnieniu w pionie. Pojawienie się w którymś punkcie łańcucha wartości nowego modelu działania (np. na skutek rozwoju technologii) może oznaczać poważne konsekwencje dla wcześniejszych lub dalszych elementów tego łańcucha, a tym samym prowadzić nawet do zmiany całej struktury sektora w wymiarze pionowym.
- Pozioma integracja – rozdrobnienie. Gdy granice między poszczególnymi rodzajami działalności w danym sektorze coraz bardziej się zacierają, postępuje jego pozioma integracja. W sytuacji odwrotnej, gdy przedsiębiorstwa coraz wyraźniej koncentrują się na wybranym odcinku działalności, branża zmierza w kierunku poziomego rozdrobnienia lub segmentacji. Powiązania między poszczególnymi obszarami zacieśniają się lub rozluźniają zależnie od wysokości rozdzielających je barier oraz możliwości uzyskania synergii międzyobszarowej.

---

<sup>344</sup> B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 257-260.

- Międzynarodowa integracja – rozdrobnienie. Gdy granice oddzielające różne segmenty geograficzne w jakimś sektorze tracą na znaczeniu, struktura sektora cechuje się postępującą integracją międzynarodową. Jeżeli natomiast interakcje rynkowe w danym sektorze coraz wyraźniej ograniczają się do jednego wybranego regionu lub kraju, struktura sektora w ujęciu międzynarodowym ulega rozdrobnieniu.
- Rozrost – zanik. Sektory różnią się między sobą pod względem charakterystyki popytu. Gdy zapotrzebowanie na jakieś wyroby lub usługi stale się zwiększa, branża znajduje się w fazie rozrostu lub ekspansji. Gdy popyt systematycznie się zmniejsza, jest to faza zaniku. Sektor, w którym okresy rozrostu przeplatają się z okresami zaniku określa się jako cykliczny.

Sektory mogą rozwijać się w różny sposób. Najczęściej wyróżnia się cztery modele rozwoju: płynny, stopniowy, skokowy i burzliwy. Rozwój płynny występuje wówczas, gdy w danej branży przez długi czas dominuje ten sam model działania, który bardzo powoli jest wypierany przez następny, niewiele od niego lepszy. Przedsiębiorstwa funkcjonujące według dominującego wzorca nie mają większych kłopotów z przystosowaniem się do nowych reguł gry, więc w sektorze panuje względna stabilizacja. Konkurencja może być silna lub słaba, zależnie od okoliczności, ale zawsze opiera się na wspólnych dla wszystkich regułach. W takim otoczeniu firmy o utrwalonej pozycji rynkowej mają zdecydowaną przewagę. Z kolei w sektorze, w którym dominujący model działania zmienia się częściej, ale również nieznacznie, proces rozwoju określa się jako stopniowy. Przedsiębiorstwa nie mają raczej trudności z przystosowaniem się do pojedynczych modyfikacji reguł gry, ale zdarza się też, że odpadają z rywalizacji nie wytrzymując tempa przeobrażeń. W takim środowisku im szybciej firma potrafi zaadaptować się do nowych warunków, tym silniejszą pozycję konkurencyjną zajmuje. Przez rozwój skokowy natomiast rozumie się sytuację, w której po długim okresie stabilizacji na miejsce aktualnie dominującego modelu działania bardzo szybko wchodzi inny, znacznie lepszy. Firmy wprowadzające ten nowy model mają dużą przewagę nad konkurentami, którzy dopiero muszą przystosować się do całkowicie zmienionych reguł gry rynkowej. Ostatni model rozwoju dotyczy branży, w której bardzo często pojawiają się nowe, znacznie lepsze od dotychczasowych sposoby działania. W burzliwym sektorze reguły gry nieustannie się zmieniają, co uniemożliwia przedsiębiorstwom utrzymanie dominującej pozycji przez dłuższy czas. Najlepszą formą obrony w takim otoczeniu jest atak – firmy muszą umieć wyprzedzać posunięcia konkurentów i szybko wprowadzać innowacje.

Sposób i tempo rozwoju sektora zależy od wielu czynników. Najważniejsze czynniki napędzające rozwój sektora, pochodzące z zewnątrz to: czynniki społeczno-kulturowe (np. zmieniające się potrzeby w zakresie ochrony zdrowia, świadomość ekologiczna, nawyki konsumpcyjne), ekonomiczne (np. wahania kursów walut, wzrost gospodarczy, wydajność pracowników), polityczno-administracyjne (nowe przepisy regulujące funkcjonowanie sektora, regulacje

dotyczące ochrony środowiska, akty prywatyzacyjne itp.) oraz technologiczne (np. odkrycia naukowe, innowacyjne technologie, standardy telekomunikacyjne). Natomiast czynniki wewnętrzne związane są z różnymi podmiotami: dostawcami (innowacyjne produkty, nowi potencjalni dostawcy, konsolidacja itd.), nabywcami (zmieniające się potrzeby, zwiększona wrażliwość na cenę, mniejsza lojalność wobec marki itp.), obecnymi konkurentami (np. zwiększone kompetencje, nowe produkty, nowy sposób pozycjonowania marki), potencjalnymi konkurentami (np. nowy model działania, strategia dywersyfikacji, nowe alianse) czy dostawcami dóbr substytucyjnych i komplementarnych (poszerzenie asortymentu, nowy standard techniczny itd.). Rozwój sektora często napotyka opór, związany z czynnikami zwiększającymi sztywność branży. Do najważniejszych czynników hamujących rozwój należą: specyfika sektora (występowanie czynników strukturalnych, które są na stałe wpisane w daną branżę, np. ekonomia skali, zróżnicowanie oferty), integracja sektora (sieć współzależności splatająca różne aspekty branży), struktura władzy (utrzymywanie reguł gry rynkowej przez liderów), niechęć do ryzyka (odnoszenie się z dużą rezerwą do nowych produktów), stereotypy branżowe (przyjęte przez większość konkurentów zasady rządzące danym sektorem) oraz naciski instytucjonalne (normy określające społecznie dopuszczalne zachowania rynkowe)<sup>345</sup>.

Zrozumienie istoty procesu ewolucji sektora ma kluczowe znaczenie dla przetrwania i możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa. Ukierunkowanie zarządzania organizacją na szybkie reagowanie na potrzeby otoczenia wymaga uwzględnienia czynnika konkurencji działającej w ramach określonego sektora. Ponadto poszczególne fazy cyklu życia sektora wymagają stosowania zróżnicowanych mechanizmów i strategii gwarantującej firmie sukces<sup>346</sup>. Badania sektora powinny objąć podmioty, z którymi firma wchodzi w różnorodne relacje, głównie transakcyjne i konkurencyjne, a więc przede wszystkim konkurentów (obecnymi i potencjalnymi), konsumentów (ich preferencje i segmentację według różnych kryteriów), dostawców, odbiorców pośredniczących, kooperantów i inne blisko związane z firmą instytucje.

Do podstawowych metod badania sektora należą: metoda „pięciu sił”, polegająca na ocenie atrakcyjności sektora z punktu widzenia stopnia rywalizacji firm w sektorze, siły przetargowej dostawców i odbiorców oraz możliwości pojawienia się nowych firm i substytutów; tworzenie map grup strategicznych, pokazujących rozkład konkurencji w sektorze poprzez wyodrębnienie grup przedsiębiorstw, mających podobne strategie, zasoby i umiejętności oraz punktowa ocena atrakcyjności sektora, umożliwiająca ocenę jego atrakcyjności na podstawie odpowiednio dobranego zestawu kryteriów.

---

<sup>345</sup> B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 260-266.

<sup>346</sup> J. Fudaliński, *Analizy sektorowe w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Antykwa, Kraków – Kluczbork 2002, s. 57.

Zasadniczym celem przeprowadzonej przy zastosowaniu tych metod analizy sektorowej jest określenie<sup>347</sup>:

1. Jak atrakcyjny jest badany sektor dla przedsiębiorstwa, jakie szanse i zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa są związane z funkcjonowaniem w określonym sektorze?
  2. Które sektory dla funkcjonujących w nich przedsiębiorstw dają lepsze, a które gorsze możliwości rozwoju?
  3. Jakie nowe atrakcyjne sektory mogłyby w przyszłości stanowić pole działania przedsiębiorstwa i jakie należy ponieść koszty wejścia do tych sektorów?
- Natomiast do najważniejszych praktycznych osiągnięć analizy sektorowej można zaliczyć<sup>348</sup>:

- ujednoczenie zasad rachunkowości;
- racjonalizację technik i organizacji produkcji;
- eliminację źródeł niegospodarności;
- poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw;
- rozszerzenie podstaw informacyjnych dla międzynarodowego transferu kapitału.

## **2.4. Główne metody badania otoczenia konkurencyjnego**

### **2.4.1. Analiza pięciu sił M. Portera na tle analizy klastrów**

Analiza pięciu sił opracowana przez Michaela Portera jest metodą, która strukturalizuje myślenie kierownictwa firmy o otoczeniu konkurencyjnym<sup>349</sup>. Przyjmuje się w niej, że istnieje kilka najważniejszych sił, wyznaczających natężenie konkurencji w danym sektorze oraz jego rentowność i finansową atrakcyjność dla inwestorów. Są to<sup>350</sup>:

- siła przetargowa dostawców;
- siła przetargowa nabywców;
- natężenie konkurencji między przedsiębiorstwami w sektorze;
- groźba nowych wejść (groźba wejść do sektora nowych firm);
- groźba pojawienia się substytutów.

Zależność jest taka, że im większe jest natężenie każdej z tych sił, tym mniejsze są możliwości rozwojowe sektora i jest on mniej atrakcyjny. Otoczenie

---

<sup>347</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 93.

<sup>348</sup> J. Filipczuk, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Sochaczew 2008, s. 36-38.

<sup>349</sup> C. Bowman, *Strategy in Practice*, Prentice Hall, Harlow 1998, s. 84.

<sup>350</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1998, s. 23.

konkurencyjne stają się wówczas bardziej nieprzyjazne i przeciętna zyskowność sektora maleje<sup>351</sup>. Z punktu widzenia firmy działającej w sektorze duża presja ze strony dostawców i nabywców, nasilająca się rywalizacja między konkurentami, możliwość pojawienia się w sektorze nowych konkurentów i produktów substytucyjnych stanowią bowiem silne zagrożenia, mogące przełożyć się na mniejszą rentowność, walkę cenową, utratę części klientów i pracowników czy osłabienie wizerunku rynkowego.

W praktyce często analizy pięciu sił dokonuje się w sposób opisowy, analizując różne ekonomiczne i techniczne cechy sektora, składające się na każdą z sił. Można również poszczególne czynniki ująć w tabeli, a następnie zbadać każdy z nich, stwierdzić jakie jest jego natężenie (niskie lub wysokie) oraz określić jego wpływ na daną siłę. Ważne jest przy tym to, że w niektórych przypadkach określoną siłę zwiększa niskie natężenie danego czynnika (np. niska stopa wzrostu sektora zwiększa natężenie konkurencji wewnątrz sektora), a w innych – wysokie natężenie czynnika (np. wysokie zróżnicowanie produktów oferowanych przez dostawców zwiększa presję wywieraną przez nich na firmy w sektorze). Po policzeniu liczby czynników podwyższających i obniżających natężenie danej siły można wyciągnąć wnioski, czy jest ona słaba, przeciętna czy mocna. Na koniec, na podstawie natężenia wszystkich pięciu sił, dokonuje się ogólnej oceny sytuacji w sektorze.

Przy powyższym sposobie dokonywania analizy zakłada się, że wszystkie czynniki wpływające na określoną siłę konkurencji są jednakowo ważne. Można jednak rozszerzyć pole analizy i uwzględnić ich wagę, a także przyjąć odpowiednią skalę ocen, np. od -5 do +5 punktów. Skrajne oceny oznaczają bardzo silny wpływ danego czynnika na obniżenie (-5) lub wzmożenie określonej siły konkurencji (+5). Z kolei wartość 0 oznacza wpływ neutralny, tj. nie podwyższający ani nie obniżający danej siły. Jest to zatem wartość średnia (przeciętna). Przykładową ocenę ważoną prezentuje tabela 2.14.

Analiza pięciu sił jest bardzo przydatna dla dopasowania silnych i słabych stron firmy do sytuacji w otoczeniu, antycypowania zmian rynkowych, zidentyfikowania okazji do dywersyfikacji działalności i wejścia na nowy rynek, wprowadzenia zmian w zasadach konkurowania na danym rynku (np. podwyższenia barier wejścia do sektora) bądź dla zachowania status quo (np. utrzymania korzystnej pozycji konkurencyjnej)<sup>352</sup>. Metoda ta pozwala zarówno ocenić atrakcyjność pojedynczego sektora (określić jego silne i mocne strony), jak i porównać między sobą kilka sektorów. Oczywiście kryteria oceny każdej z sił mogą zostać uzupełnione czy zmienione w stosunku do klasycznej propozycji Michaela Portera. Trzeba jedynie pamiętać o zachowaniu tego samego zestawu kryteriów przy ocenie i porównywaniu różnych sektorów.

---

<sup>351</sup> L.J. Bourgeois, I.M. Duhaime, J.L. Stimpert, *Strategic Management Concise*, Harcourt College Publishers, Fort Worth 2001, s. 88;

<sup>352</sup> S.P. Schnaars, *Marketing Strategy*, Free Press, New York 1998, s. 41-42.



Tabela 2.14. Ocena ważona sił konkurencji w przykładowym sektorze

Groźba nowych wejść	w	o	w*o
Ekonomia skali	0,2	-3	-0,6
Zróżnicowanie produktów	0,2	-3	-0,6
Potrzeby kapitałowe	0,1	-4	-0,4
Koszty zmiany dostawcy przez klientów sektora	0,1	+3	+0,3
Kontrola kanałów dystrybucji sprawowana przez firmy w sektorze	0,15	-4	-0,6
Wyłączność techniki produkcji firm w sektorze	0,1	+4	+0,4
Dostęp firm w sektorze do surowców	0,1	-4	-0,4
Korzystanie z subsydiów państwowych przez firmy w sektorze	0,05	+5	+0,25
Suma	1		<b>-1,65</b>

Siła przetargowa nabywców	w	o	w*o
Koncentracja nabywców w stosunku do sektora	0,2	-1	-0,2
Wolumen zakupu	0,15	+4	+0,6
Udział sektora w tworzeniu kosztów nabywców	0,15	+4	+0,6
Zróżnicowanie produktów kupowanych od sektora	0,15	-3	-0,45
Groźba integracji wstecz nabywców	0,05	-4	-0,2
Znajomość struktury kosztów sektora przez nabywców	0,1	+3	+0,3
Zyski nabywców	0,15	+1	+0,15
Ważność wkładu jaki sektor wnosi w jakość finalnego produktu nabywcy	0,05	-3	-0,15
Suma	1		<b>0,65</b>

Siła przetargowa dostawców	w	o	w*o
Koncentracja dostawców w stosunku do sektora	0,2	+1	+0,2
Dostępność produktów substytucyjnych	0,15	+3	+0,45
Znaczenie sektora jako klienta dla dostawców	0,2	-4	-0,8
Zróżnicowanie wyrobów i usług dostawców	0,15	-3	-0,45
Koszty zmiany dostawców dla sektora	0,2	-2	-0,4
Groźba integracji wprzód dostawców	0,1	-4	-0,4
Suma	1		<b>-1,4</b>

Stopień rywalizacji między konkurentami			
Liczba konkurentów	0,15	-1	-0,15
Stopa wzrostu sektora	0,15	+4	+0,6
Stałe koszty	0,1	+3	+0,3
Koszty składowania	0,1	+3	+0,3
Zróżnicowanie produktów	0,15	-3	-0,45
Koszty zmiany dostawcy przez klientów sektora	0,1	+2	+0,2
Skokowy przyrost zdolności produkcyjnych	0,1	+1	+0,1
Różnorodność konkurentów	0,05	-3	-0,15
Bariery wyjścia	0,05	+4	+0,2
Stawki strategiczne, o które toczy się gra w sektorze	0,05	-3	-0,15
Suma	1		<b>0,8</b>

Groźba pojawienia się substytutów	w	o	w*o
Zyskowność sektorów produkujących substytuty	0,4	+3	+1,2
Zastępowanie wyrobów sektora pod względem cenowo-efektywnościowym przez substytuty	0,6	-3	-1,8
Suma	1		<b>-0,6</b>

Źródło: Opracowanie własne.

Istotne jest także to, czy oceny dokonuje się z punktu widzenia firmy funkcjonującej już w sektorze, czy też przedsiębiorstwa chcącego dopiero rozpocząć w nim działalność. Podmioty te będą bowiem inaczej postrzegać bariery wejścia i wyjścia z sektora. Wysokość barier utrudniających podjęcie działalności oraz barier związanych z jej zakończeniem decyduje o mobilności danego sektora. Głównymi barierami wejścia są (według Michaela E. Portera)<sup>353</sup>:

- ekonomia skali, która zmusza wchodzącą firmę do działania na dużą skalę i narażenia się na ostrą reakcję istniejących w sektorze firm albo do działania na małą skalę i pogodzenia się z gorszą sytuacją kosztową;
  - zróżnicowanie produktów, które oznaczają, że istniejące firmy mają wyrobioną markę i wiernych klientów. Firmy nowo wchodzące muszą zatem ponieść duże wydatki dla przezwyciężenia istniejącej lojalności nabywców;
  - znaczne potrzeby kapitałowe, oznaczające konieczność zainwestowania dużych zasobów finansowych, aby móc konkurować w danym sektorze. Kapitał może być potrzebny nie tylko na urządzenia produkcyjne, ale także na kredyty dla odbiorców, zapasy czy działalność badawczo-rozwojową;
  - koszty zmiany dostawcy, czyli jednorazowe koszty, jakie musi ponieść kupujący przerywający się z wyrobów jednego dostawcy na wyroby innego. Mogą one obejmować przeszkolenia pracowników, koszty nowego wyposażenia pomocniczego, zmianę wzoru wyrobu itp. Jeżeli koszty te są wysokie, firma nowo wchodząca musi zaoferować znacznie lepsze warunki cenowe lub większą efektywność wyrobu, żeby nabywca zmienił dostawcę (którym jest firma z sektora);
  - dostęp do kanałów dystrybucji. Jeżeli kanały dystrybucji danego wyrobu są opanowane przez firmy z sektora, nowe przedsiębiorstwo musi zachęcić dystrybutorów do przyjęcia jego wyrobów za pomocą upustów cen, rabatów itp., co zmniejsza zyski. Z jeszcze większymi kosztami wiąże się stworzenie własnych kanałów dystrybucji;
  - gorsza sytuacja kosztowa niezależnie od skali działalności, związana np. z wyłącznością techniki produkcji zagwarantowaną przez patenty, z subsydiami państwowymi, z korzystnym dostępem do surowców i dobrymi lokalizacjami oraz z wykorzystaniem krzywej uczenia się lub krzywej doświadczenia przez przedsiębiorstwa z sektora;
  - polityka państwa, ograniczająca lub uniemożliwiająca wejście nowych firm do poszczególnych sektorów za pomocą takich instrumentów, jak obowiązek uzyskania licencji, ograniczenie dostępu do surowców, normy zanieczyszczenia powietrza i wody lub przepisy dotyczące bezpieczeństwa wyrobów.
- Z kolei wysokie bariery wyjścia powodują, że firmy niechętnie opuszczają sektor, nawet jeżeli panujące w nim warunki są stosunkowo trudne. Pozostawanie wielu firm w sektorze (szczególnie schyłkowym) wzmaga konkurencję.

---

<sup>353</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1998, s. 25-31.

Z drugiej strony, wysokie koszty wyjścia zniechęcają przedsiębiorstwa także do wejścia do sektora<sup>354</sup>. Bariery wyjścia to m.in.<sup>355</sup>:

- posiadanie przez firmę wyspecjalizowanych zasobów, które mają niską wartość przy likwidacji lub powodują wysokie koszty przeniesienia;
- stałe koszty wyjścia: układy zbiorowe z pracownikami, koszty przeniesienia pracowników, utrzymania produkcji, zapewnienia części zamiennych itp.;
- współpraca z innymi przedsiębiorstwami istotna z punktu widzenia prestiżu, zdolności działania na rynku lub dostępu do rynków kapitałowych;
- przeszkody emocjonalne, np. przywiązanie kierownictwa do danej działalności;
- regulacje rządowe zniechęcające do wyjścia z sektora, mające na celu utrzymanie miejsc pracy itp.

W ujęciu modelowym, biorąc pod uwagę skrajne położenia barier wejścia i wyjścia, można wyodrębnić cztery warianty sytuacyjne, różniące się stopniem mobilności i intensywności konkurencji oraz przeciętną rentownością rynku (tabela 2.15)<sup>356</sup>:

1. „Pchlim targiem” można nazwać rynek, który ze względu na łatwość wejścia i wyjścia cechuje się dużą mobilnością działających na nim firm i niską przeciętną rentownością.
2. „Pułapkę na myszy” stanowi rynek, na którym stosunkowo łatwo można podjąć działalność, ale trudno się z niego wycofać. Wynikiem tego jest ograniczona rentowność i groźba zaostrzenia konkurencji w warunkach recesji.
3. „Kopalnią złota” można nazwać rynek, do którego dostęp jest chroniony wysokimi barierami, co umożliwi działającym na nim firmom osiągać wysokie zyski, a równocześnie unikać ryzyka strat związanych z wycofaniem się w przypadku pogorszenia koniunktury, gdyż bariery wyjścia są niskie.
4. „Złota klatka” to rynek, na którym dzięki chroniącym go barierom można osiągnąć wysokie zyski, lecz w niesprzyjających okolicznościach – ponieść znaczne straty z powodu niemożności szybkiego wycofania zainwestowanego kapitału.

Tabela 2.15. Zróznicowanie rynków ze względu na układ barier wejścia i wyjścia

		Bariery wyjścia	
		niskie	wysokie
Bariery wejścia	niskie	„Pchli targ” Niskie stałe dochody	„Pułapka na myszy” Niskie ryzykowne dochody
	wysokie	„Kopalnia złota” Wysokie stałe dochody	„Złota klatka” Wysokie ryzykowne dochody

Źródło: R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem*, PWN, Warszawa-Kraków 1998, s. 62; M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1998, s. 39.

<sup>354</sup> S.M. Oster, *Modern Competitive Analysis*, Oxford University Press, Oxford 1999, s. 80.

<sup>355</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1998, s. 37-38.

<sup>356</sup> R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem*, PWN, Warszawa-Kraków 1998, s. 61-62.

Oceniając warunki, w jakich konkuruje dana firma, należy także uwzględnić fakt, iż sektor, w którym ona działa, jest częścią pewnej większej struktury. Strukturę tę, określaną mianem klastra (*cluster*), Michael Porter zdefiniował jako geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych, zajmujących się określoną dziedziną przedsiębiorstw produkujących wyroby finalne lub świadczących usługi, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek usługowych, instytucji finansowych, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji konkurujących między sobą, ale także współpracujących. W skład klastrów (inaczej gron) często wchodzi przedsiębiorstwa z sektorów znajdujących się w dalszej części łańcucha wartości (kanały dystrybucji i klienci), producenci komplementarnych wyrobów, jednostki tworzące wyspecjalizowaną infrastrukturę, stowarzyszenia branżowe, instytucje rządowe i pozarządowe zapewniające specjalistyczne szkolenia, oświatę, informacje, badania i pomoc techniczną (ośrodki naukowe i badawcze, jednostki szkolenia zawodowego) oraz agencje normalizacyjne<sup>357</sup>. Charakterystyczną cechą klastrów jest zatem przestrzenna koncentracja oraz system powiązań sieciowych. Różnią się one między sobą wielkością i zakresem funkcjonowania, a ich granice są dość płynne<sup>358</sup>.

Definicja klastra pozwala wyodrębnić konkretne elementy tej struktury<sup>359</sup>:

- branża tworząca jądro klastra – firmy z tej samej branży są kluczowymi uczestnikami klastra, osiągają wysokie przychody, zwykle obsługują one rynek międzynarodowy;
- branże wspierające – firmy z tych branż obsługują branżę tworzącą jądro klastra. Są to dostawcy maszyn, materiałów, komponentów, oferenci usług finansowych, usług z zakresu marketingu, wzornictwa, public relations. Przedsiębiorstwa te charakteryzuje wysoka specjalizacja i lokalizacja blisko firm z branży znajdującej się w centrum klastra;
- infrastruktura „miękką” – składają się na nią lokalne szkoły, uniwersytety, politechniki, instytucje lokalnego samorządu gospodarczego, agencje rozwoju gospodarczego, które wspierają firmy. Dla sukcesu klastra ma znaczenie jakość tej infrastruktury, jak i współpraca między podmiotami;
- infrastruktura twarda (tradycyjna) – drogi, porty, gospodarka odpadami, linie połączeń telekomunikacyjnych.

---

<sup>357</sup> M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 246, 248; M. Olczyk, *Konkurencyjność*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 32.

<sup>358</sup> Por. M. Gancarczyk, J. Gancarczyk, *Wzrost i internacjonalizacja przedsiębiorstw w klastrach*, Organizacja i Kierowanie 3/2011, s. 60; J. Cygler, *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002, s. 185-186.

<sup>359</sup> M. Gorynia, B. Jankowska, *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008, s. 35.

Podstawowe atrybuty klastra to<sup>360</sup>:

- współzależność branż – branże tworzące klastry są ze sobą powiązane (relacje między kupującym a dostawcą), przy czym powiązania mają charakter konkurencyjny i partnerski;
- orientacja eksportowa – liczna grupa przedsiębiorstw z klastra sprzedaje wyroby i usługi innym firmom spoza regionu czy kraju;
- koncentracja – zatrudnienie wykazuje wysoki stopień koncentracji w regionie, gdzie funkcjonuje klastry, stopień tej koncentracji przewyższa poziom średni dla danego kraju;
- szybki wzrost – nowo tworzące się regionalne skupiska firm charakteryzuje gwałtowny wzrost.

Zdaniem Michaela Portera klastry wpływają na konkurencję na trzy sposoby<sup>361</sup>:

- przez zwiększanie wydajności należących do nich firm lub sektorów,
- przez zwiększanie ich zdolności do innowacji (im więcej pokrewnych i związanych ze sobą przemysłów, tym większe prawdopodobieństwo szybkiego rozpowszechniania się innowacji oraz presji na unowocześnianie i dorównywanie rozwiązaniom wprowadzonym przez kooperantów),
- przez zachęcanie do tworzenia nowych firm, co sprzyja efektywności i rozszerza grono.

Ponadto poprzez budowanie klastrów firmy kreują wspólną wartość, gdyż dzięki tym strukturom następuje poprawa produktywności i jednocześnie rośnie pozytywny wpływ na otoczenie, jak również następuje formowanie otwartych i transparentnych rynków<sup>362</sup>. Klastry stanowią także element wypełniający lukę w konkurencyjności międzynarodowej w erze globalizacji, dając dostęp małym i średnim przedsiębiorstwom do rynku poza macierzystym regionem i dostęp do globalnych zasobów, technologii, trendów, kapitału itp.<sup>363</sup>

Jak podkreśla to definicja, przedsiębiorstwa wchodzące w skład klastrów mogą rywalizować w pewnym zakresie i jednocześnie współpracować w innych obszarach. Przy pozyskiwaniu klientów i ich utrzymywaniu występuje silna konkurencja, ale w innych dziedzinach może mieć miejsce współpraca, która w znacznej mierze ma charakter pionowy, obejmuje pokrewne sektory i dotyczy miejscowych instytucji. Firmy wchodzące w skład klastra czerpią z uczestnictwa w nim pewne korzyści, takie jak: dostęp do wyspecjalizowanych i zaawansowanych zasobów, dostęp do wyspecjalizowanych dostawców, usług i infrastruktury, dostęp do wymagających klientów, których potrzeby antycypują

---

<sup>360</sup> M. Gorynia, B. Jankowska, *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008, s. 38.

<sup>361</sup> M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 278.

<sup>362</sup> J. Polowczyk, *Kreowanie wspólnej wartości*, Przegląd Organizacji 4/2011, s. 45.

<sup>363</sup> A. Świadek, *Klastry jako specyficzna forma systemu przemysłowego*, Organizacja i Kierowanie 4/2011, s. 26.

zmiany na rynku międzynarodowym, bliskość rywali rynkowych, którzy walczą o przywództwo w branży, bliskość innowacyjnych branż pokrewnych, wspierających oraz powiązanych z nimi instytucji, jak również bliskość innych podmiotów powiązanych z klastrem<sup>364</sup>. Niewątpliwymi korzyściami są również: występowanie zgodności celów między podmiotami wchodzącymi w skład klastra oraz ułatwienie przepływu informacji między znaczną liczbą tych podmiotów<sup>365</sup>. Komunikacja wewnętrzna zależy przy tym od typu klastra. W klastrze sieciowym opartym na luźnych związkach branżowych lub regionalnych dominuje komunikacja ustna oparta na rozmowach i nieoficjalnych spotkaniach lub systematycznych zebraniach członków sieci, natomiast w klastrze koncentrycznym, w którym sieć mniejszych jednostek jest skupiona wokół podmiotu dominującego, jest ona bardziej sformalizowana, oparta na procedurach i raportach. Z kolei w klastrze instytucjonalnym komunikacja może być oparta o różne narzędzia, choć najczęściej jest to formalna komunikacja pisemna, typu sprawozdania i raporty, wspomagana ustnymi narzędziami komunikowania, takimi jak zebrania i konferencje<sup>366</sup>.

Jak zauważają Grażyna Gierszewska i Bogdan Wawrzyniak, koncepcja grona jest nowym sposobem myślenia o gospodarce nie tylko globalnej, ale przede wszystkim o strategiach firm lokalnych. Firmy te są bowiem w konkretny sposób zależne od środowisk biznesu, w których są zlokalizowane<sup>367</sup>. W związku z tym konkurencyjność pojedynczego przedsiębiorstwa analizowana na tle klastra może być oceniana inaczej niż rozpatrywana wyłącznie na tle najbliższych konkurentów. Dlatego też warto rozszerzyć analizę sektora o analizę klastra, aby uzyskać pełniejszy obraz rozkładu sił konkurencyjnych i możliwości działania firmy. W analizie tej przydatne jest stworzenie schematu pokazującego elementy badanego klastra, takiego jak na rysunku 2.9. Poniższy schemat należy traktować jako przykład, gdyż dokładne sprecyzowanie komponentów i granic grona wymaga przeprowadzenia badań na szerszą skalę.

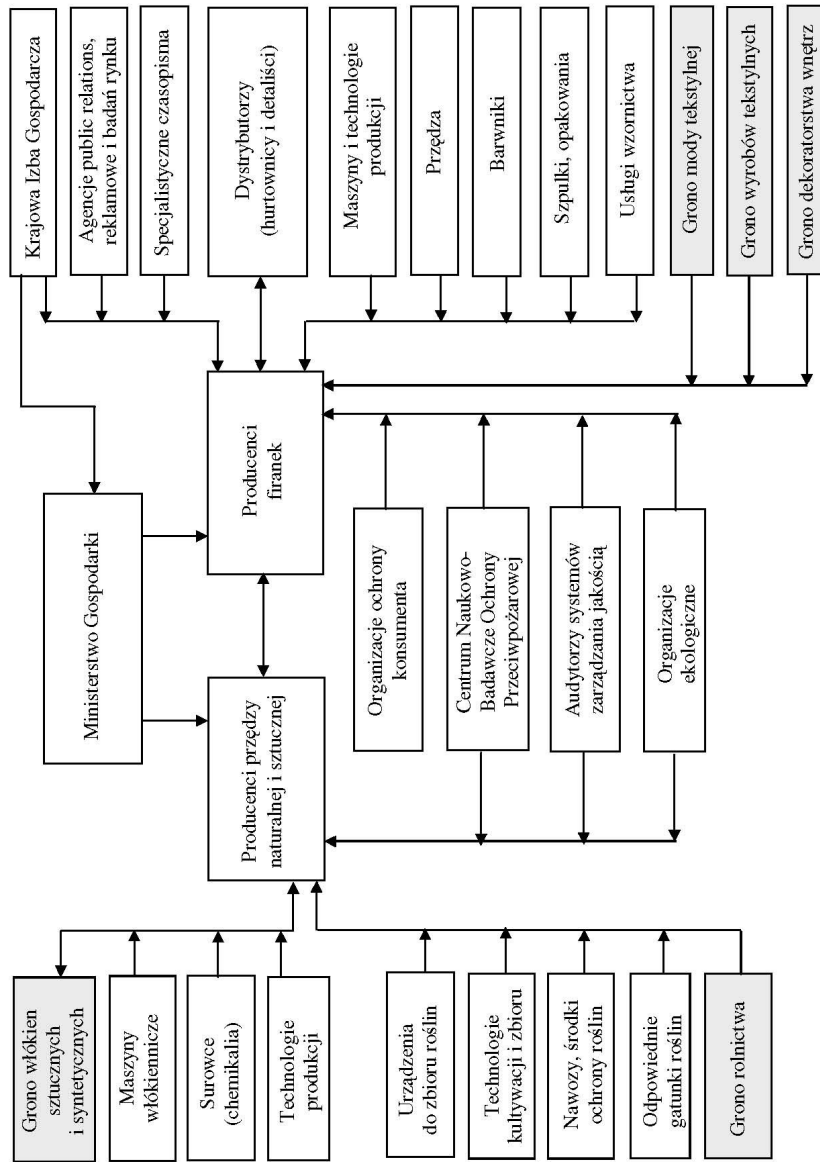
---

<sup>364</sup> M. Gorynia, B. Jankowska, *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008, s. 105.

<sup>365</sup> P. Finlay, *Strategic Management*, Prentice Hall – Pearson Education, Harlow 2000, s. 309.

<sup>366</sup> S. Lachiewicz, A. Pieras, P. Pietras, J. Wasiela-Jaroszewicz, *Typologia organizacji sieciowych według formy komunikowania się*, w: *Sytuacja ekonomiczna organizacyjna i kadrowa dużych organizacji gospodarczych w aglomeracji łódzkiej*, praca zbiorowa pod red. S. Lachiewicza i I. Staniec, Katedra Zarządzania Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 141.

<sup>367</sup> G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001, s. 148-149.



Rysunek 2.9. Przykładowe grono (rozpatrywane z punktu widzenia producentów firanek)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 251.

Metoda pięciu sił jest niezwykle przydatną analizą otoczenia bliższego, pokazującą relacje między najważniejszymi grupami podmiotów w sektorze. Powinna być ona stałym elementem analizy strategicznej przeprowadzanej na potrzeby formułowania strategii. Autorka poleca menedżerom początkowo analizowanie każdej siły według kryteriów opracowanych przez M.E. Portera, w formie tabelarycznej uzupełnionej opisem. Następnie menedżerowie mogą doskonalić metodę według potrzeb firmy, uzupełniając bądź modyfikując kryteria oceny. Warto również sprawdzić, czy układ sił w sektorze nie ulega zmianom na skutek wpływów klastra.

## 2.4.2. Mapa grup strategicznych

Problematyką grup strategicznych po raz pierwszy zajęli się niezależnie Michael S. Hunt i Howard H. Newman w latach 1972-1973. Dopiero jednak w 1977 roku Michael E. Porter wspólnie z Richardem E. Cavesem rozwinęli koncepcję tych grup, pokazując ją na tle koncepcji barier wejścia do sektora<sup>368</sup>. Zastosowanie koncepcji grup strategicznych znacznie ułatwia dokonanie analizy konkurencji, gdyż w wielu sektorach występuje zbyt duża liczba konkurentów, aby można było analizować ich indywidualnie<sup>369</sup>. Mapa grup strategicznych stanowi narzędzie umożliwiające poznanie rozkładu konkurencji w sektorze, przy założeniu, iż rywalizacja toczy się zarówno wewnątrz grup, jak i między nimi<sup>370</sup>. Grupa strategiczna to grupa firm w sektorze, które stosują podobne strategie konkurencji (np. wykorzystują te same kanały dystrybucji, prowadzą intensywną akcję reklamową), mają zbliżone zasoby i umiejętności, kierują ofertę do podobnych klientów oraz charakteryzują się innymi podobnymi cechami (np. wielkość, agresywność wobec konkurencji)<sup>371</sup>. Podział firm na grupy odbywa się przy pomocy silnie różnicujących kryteriów, takich jak rentowność, poziom kosztów, poziom cen produktów, jakość, szerokość asortymentu, wielkość obsługiwanego rynku, rodzaj strategii rynkowej, sposób dystrybucji, nakłady na promocję, stosowane technologie itp. Teoretycznie może się zdarzyć, że w sektorze będzie istniała tylko jedna grupa (gdy wszystkie firmy będą bardzo podobne do siebie) lub każde przedsiębiorstwo będzie stanowiło oddzielną grupę (gdy będą one bardzo się od siebie różnić). Są to oczywiście przypadki skrajne, w praktyce najczęściej w sektorze występuje kilka grup (4-8).

---

<sup>368</sup> B. Gajdzik, B. Jama, *Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006, s. 99.

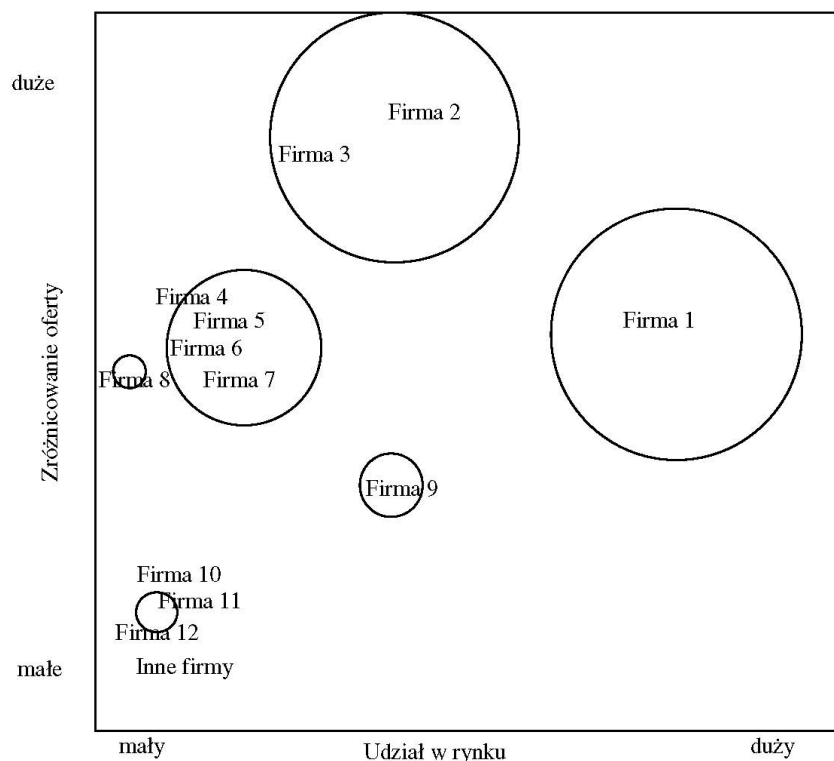
<sup>369</sup> C.A. de Kluyver, J.A. Pearce, *Strategy: A View from the Top*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006, s. 53.

<sup>370</sup> Zob. M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1998, s. 148-151.

<sup>371</sup> D. Aaker, *Strategic Market Management*, John Wiley & Son, New York 1992, s. 65; M. Coulter, *Strategic Management in Action*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2005, s. 185.



Dla danego sektora można sporządzić jedną mapę lub większą liczbę jej wariantów. Pojedynczą mapę buduje się na podstawie dwóch kryteriów tworzących układ współrzędnych. Następnie wyznacza się miejsce każdej z firm na wykresie i te, które znajdują się blisko siebie, zamyka się w kole. Wielkość koła jest proporcjonalna do udziału sprzedaży danej grupy strategicznej w sprzedaży całego sektora.



Rysunek 2.10. Mapa grup strategicznych zbudowana według kryteriów: udział w rynku i zróżnicowanie produktów (przykład)

Źródło: Opracowanie własne.

Analizę grup strategicznych przeprowadza się w aspekcie strukturalnym i przedmiotowym. Aspekt strukturalny dotyczy klasyfikacji przedsiębiorstw należących do sektora z wyróżnieniem grup i podgrup, identyfikacji i badania relacji między przedsiębiorstwami poszczególnych grup i między grupami (relacje te mogą mieć charakter więzi kooperacyjnych lub sformalizowanych zależności organizacyjnych: hierarchicznych i funkcjonalnych), badania dynamiki grup, które polega na ocenie tempa wzrostu sprzedaży w poszczególnych grupach w czasie oraz porównania zmian w strukturze różnych sektorów.

Natomiast aspekt przedmiotowy obejmuje opracowanie charakterystyki stosowanych strategii w poszczególnych grupach, ocenę ryzyka operacyjnego działalności grup strategicznych, analizę rozwoju grup ze względu na ich przeciętną pozycję konkurencyjną, wykrywanie nisz rynkowych, a także opracowanie wielowariantowych projekcji określających rodzaj i chronologię pojawienia się nowych grup strategicznych<sup>372</sup>.

Z punktu widzenia konkretnego przedsiębiorstwa analiza ta pozwala zatem odpowiedzieć na następujące pytania<sup>373</sup>:

- do jakiej grupy strategicznej w danym sektorze należy przedsiębiorstwo;
- jakich ma konkurentów w swojej grupie strategicznej;
- jakie strategie realizują konkurenci w innych grupach;
- jakie czynniki powodują największe zmiany nasilenia konkurencji między różnymi grupami strategicznymi;
- jaka jest atrakcyjność poszczególnych grup strategicznych; w których grupach przedsiębiorstwo ma lepsze warunki rozwoju;
- jakie szanse i zagrożenia dla przedsiębiorstwa wiążą się z pozostawaniem w określonej grupie strategicznej;
- jakie są możliwości przechodzenia z jednej grupy do drugiej;
- czy istnieją w sektorze nisze rynkowe, które nie są w polu zainteresowania żadnej grupy strategicznej.

Analizując grupy strategiczne trzeba też wziąć pod uwagę, że grupy te, mimo iż działają w tym samym sektorze, mogą mieć zupełnie odmienne umiejętności czerpania korzyści ze zmian zachodzących w otoczeniu. W efekcie relatywna zyskowność poszczególnych grup może zmieniać się w czasie<sup>374</sup>.

Po dokonaniu powyższej analizy firma może przyjąć jedną z trzech strategii: zostać w danej grupie i umacniać w niej swoją pozycję konkurencyjną, przejść do innej grupy lub utworzyć nową grupę, jeżeli na mapie widoczna jest efektywna luka, która może zostać zagospodarowana przez dane przedsiębiorstwo. Zmiana grupy jest relatywnie trudną opcją, gdyż firma zawsze musi dostosować swoją strategię do strategii działających w tej grupie przedsiębiorstw. Ponadto musi ona pokonać bariery wyjścia z dotychczasowej grupy oraz bariery wejścia do nowej. Bariery mobilności wewnątrzsektorowej mogą być symetryczne, co oznacza, że przejście z danej grupy do innej jest tylko kwestią nakładów poniesionych na rozwinięcie danej umiejętności lub zwiększenie zasobów. Z kolei przy barierach asymetrycznych zwiększenie skali inwestycji nie daje

---

<sup>372</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa – Kraków 2000, s. 158-159.

<sup>373</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 137-138.

<sup>374</sup> S.M. Oster, *Modern Competitive Analysis*, Oxford University Press, Oxford 1999, s. 96.

możliwości wejścia do innej grupy bez nabycia specyficznych umiejętności nieosiągalnych dla dotychczasowej grupy<sup>375</sup>. Bariery mogą mieć także charakter bezwzględny i względny. Pierwsze z nich nie mogą być przewyżczone przez firmy w danym czasie. Są to bariery tworzone przez państwo, przybierające postać celowych regulacji prawnych, bariery wynikające z ochrony patentowej produktów lub bariery o takiej wielkości, których przewyżczenie wymaga większego kapitału niż kapitał możliwy do zgromadzenia przez przedsiębiorstwo w danym momencie. W praktyce dominują bariery względne, które mogą być przewyżczone przez istniejących lub potencjalnych producentów poprzez ponoszenie dodatkowych nakładów. Są one tworzone zarówno przez firmy działające na rynku, jak i przez państwo. Można też mówić o barierach strukturalnych, związanych z przedmiotową i podmiotową strukturą rynku (dotyczących wielkości popytu na oferowane produkty, liczby i siły przetargowej firm w poszczególnych grupach itp.), oraz strategicznych, wynikających z postępowania konkurentów działających na rynku (np. podejmowanie odwetowych działań konkurencyjnych)<sup>376</sup>.

Mapa grup strategicznych jest stosunkowo prostą metodą analizy sektora, dostarczającą informacji potrzebnych do formułowania strategii oraz ułatwiającą podejmowanie decyzji związanych z alokacją zasobów<sup>377</sup>. Pozwala ona zrozumieć konkurencję w danym sektorze oraz rozpoznać okazje strategiczne<sup>378</sup>. Pomaga także zidentyfikować bariery mobilności, które chronią własną grupę przed atakami innych grup<sup>379</sup>. Mapa ta musi być jednak aktualizowana co jakiś czas, ponieważ układ sił konkurencyjnych między przedsiębiorstwami i tworzonymi przez nie grupami ulega zmianom w zależności od stopnia nateżenia konkurencji, wysokości barier wejścia i wyjścia, wielkości obsługiwanego rynku, a także rentowności i stopy wzrostu sektora. Zdaniem autorki sporządzenie mapy grup strategicznych jest niezbędne dla prawidłowej oceny sektora i sformułowania odpowiedniej strategii konkurencji. Na ogół powinna wystarczyć jedna mapa lub niewielka ich liczba (dwie bądź trzy), przy czym mapy te powinny być zbudowane w oparciu o najważniejsze dla danego sektora kryteria.

---

<sup>375</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 129; Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1997, s. 43.

<sup>376</sup> W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1998, s. 341-344.

<sup>377</sup> W.C. Bogner, H. Thomas, *The Role of Competitive Groups in Strategy Formulation: A Dynamic Integration of Two Competing Models*, *Journal of Management Studies* January 1993, s. 53.

<sup>378</sup> G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 73.

<sup>379</sup> G.G. Dess, G.T. Lumpkin, A.B. Eisner, *Strategic Management*, McGraw-Hill Irwin, Boston 2007, s. 68.

### 2.4.3. Punktowa ocena atrakcyjności sektora

Istnieją dwie odmiany punktowej oceny atrakcyjności sektora: obiektywna i subiektywna. Metoda obiektywna polega na zidentyfikowaniu kilkunastu lub nieco większej liczby najważniejszych cech badanego sektora (takich jak rentowność, stopa wzrostu, bariery wejścia, bariery wyjścia, natężenie konkurencji, sezonowość sprzedaży, poziom cen, jakość oferowanych produktów itp.), dokonaniu oceny każdej z cech według przyjętej skali ocen (np. 0-5 lub 0-10 punktów), a następnie na zsumowaniu ocen cząstkowych. Taki sposób analizy zakłada, że wszystkie cechy sektora są jednakowo ważne. Metoda subiektywna natomiast pozwala ocenić wartość sektora z punktu widzenia danego podmiotu, już działającego w tym sektorze lub chcącego do niego dopiero wejść. W związku tym, oprócz ocen, każdemu kryterium nadaje się też wagę. Wagi te mnoży się przez odpowiadające im oceny czynników, a następnie dodaje uzyskane w ten sposób wartości, otrzymując łączną subiektywną wartość sektora. Ustalenie wag w taki sposób, aby sumowały się do 1 pozwala od razu zorientować się w wysokości otrzymanego wyniku. W praktyce częściej stosowana jest metoda subiektywna.

Tabela 2.16. Subiektywna punktowa ocena atrakcyjności sektora (przykład)

Czynnik	Waga	Ocena	Waga * ocena
1. Wielkość rynku	0,09	9	0,81
2. Tempo wzrostu rynku	0,09	5	0,45
3. Rentowność sektora	0,10	5	0,50
4. Przeciętny cykl życia produktu	0,03	8	0,24
5. Natężenie konkurencji	0,09	6	0,54
6. Możliwość pojawienia się substytutów	0,04	7	0,28
7. Dostępność surowców	0,04	8	0,32
8. Siła przetargowa nabywców	0,08	6	0,48
9. Siła przetargowa dostawców	0,04	7	0,28
10. Możliwość różnicowania produktów	0,04	5	0,20
11. Możliwość dotacji państwowych	0,02	1	0,02
12. Transfer technologii w branży	0,06	4	0,24
13. Bariery wyjścia z sektora	0,04	4	0,16
14. Groźba wejść nowych firm	0,03	6	0,18
15. Sezonowość sprzedaży	0,02	5	0,10
16. Ekologiczność technologii	0,03	6	0,18
17. Zaplecze naukowo-badawcze	0,03	3	0,09
18. Stopień informatyzacji branży	0,03	5	0,15
19. Spełnianie wymogów norm jakości	0,03	6	0,18
20. Innowacyjność	0,07	3	0,21
<b>Razem</b>	<b>1</b>		<b>5,61</b>

Źródło: Opracowanie własne.

Zaletą metody punktowej oceny atrakcyjności sektora jest łatwość sporządzenia i przejrzystość otrzymanych wyników. Wadą natomiast jest subiektywizm w doborze cech sektora i nadaniu im ocen, a w przypadku metody subiektywnej także w przypisaniu poszczególnym czynnikom wag. Metodę tę stosuje się zarówno do badania pojedynczego sektora, jak i do porównywania ze sobą większej ich liczby. Przy porównywaniu sektorów trzeba jednak pamiętać o zachowaniu tego samego zestawu czynników. Przykład takiej analizy pokazuje tabela 2.16.

Autorka poleca menedżerom sporządzanie punktowej oceny atrakcyjności sektora w odmianie subiektywnej, gdyż firma nie działa „w próżni”, ale w złożonym otoczeniu, wchodząc w różne interakcje z wieloma podmiotami. Układ tych zależności zaś w istotny sposób wpływa na wagę, jaką konkretne przedsiębiorstwo przykłada do poszczególnych czynników, składających się na ocenę sektora.

#### **2.4.4. Analiza konsumentów (segmentacja rynku)**

Przedsiębiorstwo musi dokładnie określić rynek, do którego adresuje swoją ofertę, oraz występujący na nim popyt na określone produkty lub grupy produktów. Powinno zbadać popyt rzeczywisty, a więc popyt znajdujący pokrycie w środkach finansowych, jakimi dysponują nabywcy oraz popyt potencjalny, który można określić jako chęć posiadania przez konsumentów danego towaru. Popyt potencjalny jest bowiem dla producenta i sprzedawcy pewną rezerwą, którą może się starać częściowo uruchomić przez stosowanie zmodyfikowanej polityki marketingowej. Jest on istotny, ponieważ w każdej chwili może stać się popytem rzeczywistym. Przy sporządzaniu prognoz popytu można przede wszystkim wykorzystać ekstrapolację trendu dotychczasowej sprzedaży, z odpowiednią korektą wyników na podstawie rozpoznania substytucji i konkurencji. Przydatne jest także przeanalizowanie wskaźników wzrostu liczbowego potencjalnych nabywców (np. prognozy demograficznej urodzeń)<sup>380</sup>.

W zakresie wyboru rynku docelowego firma ma kilka możliwości. Pierwszą opcją jest skierowanie oferty do wszystkich konsumentów, czyli stosowanie marketingu niezróżnicowanego. Firma zakłada wówczas istnienie tzw. „przeciętnego konsumenta”, co oznacza, że potrzeby większości konsumentów są zbliżone i można je zaspokoić poprzez oferowanie jednej wersji danego produktu. W związku z tym opracowuje jeden program marketingowy, który jest skierowany do możliwie największej liczby odbiorców. Przedsiębiorstwo stosuje masową dystrybucję i masową promocję. Strategia taka pozwala na osiągnięcie niskich kosztów jednostkowych i w efekcie niskich cen ze względu na

---

<sup>380</sup> T. Wojciechowski, *Marketingowo-logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007, s. 52-54.

standaryzację produktu i dużą skalę produkcji. Prowadzi na ogół do znacznego udziału w rynku. Sprawdza się przede wszystkim w warunkach rynku mało zdyswersyfikowanego, np. w początkowych fazach cyklu życia produktu, kiedy jeszcze preferencje konsumentów nie różnicowały się w wyraźny sposób.

Znacznie częściej przedsiębiorstwa dokonują podziału rynku na segmenty, a więc grupy odbiorców o w miarę jednorodnych (homogenicznych) preferencjach, potrzebach i zachowaniach. U podstaw segmentacji rynku leży stwierdzenie, że firma ma do czynienia na całym rynku z nabywcami o różnych potrzebach i oczekiwaniach wobec produktów. Istotne jest to, że tacy nabywcy zachowują się w odmienny sposób i są w różnym stopniu podatni na stosowane przez firmę instrumenty marketingowe<sup>381</sup>. Strategia segmentacji niesie zatem ze sobą wiele korzyści. Przede wszystkim, zdaniem Haliny Szulce, umożliwia ona: rozpoznawanie i porównywanie wariantów działania na rynku, określenie reakcji potencjalnych klientów na różne bodźce, np. reklamowe czy cenowe, właściwy dobór instrumentów marketingowego działania oraz kreowanie określonego wizerunku rynkowego przedsiębiorstwa w świadomości potencjalnych klientów<sup>382</sup>. Kryteria segmentacji rynku są bardzo różne. Mogą mieć charakter obiektywny i odnosić się do mierzalnych wielkości charakteryzujących nabywców lub subiektywny, a więc dotyczyć takich cech nabywców, które mogą być poddawane subiektywnej ocenie sprzedawców<sup>383</sup>.

Najczęściej na rynku dóbr konsumpcyjnych wyróżnia się następujące rodzaje segmentacji<sup>384</sup>:

- geograficzną;
- demograficzną, w tym ekonomiczną;
- psychograficzną, w tym społeczną i kulturową;
- behawioralną i psychologiczną.

Segmentacja geograficzna bazuje na założeniu, że mieszkańcy różnych krajów czy regionów charakteryzują się podobnym popytem i preferencjami. Podobieństwa te mogą wynikać m. in. z podobnych warunków klimatycznych, topograficznych, gęstości zaludnienia, wielkości miasta lub aglomeracji. Segmentacja ta wiąże się zatem z podziałem rynku na różne jednostki geograficzne, takie jak państwa, stany, regiony, miasta lub nawet dzielnice. Przedsiębiorstwo może zdecydować się na podjęcie działań na jednym lub większej liczbie obszarów, uwzględniając przy tym miejscowe różnicowanie preferencji.

---

<sup>381</sup> Zob. I. Penc-Pietrzak, *Strategiczne zarządzanie marketingiem*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1999, s. 59-60.

<sup>382</sup> H. Szulce, *Struktury i strategie w handlu*, PWE, Warszawa 1998, s. 121.

<sup>383</sup> W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1998, s. 41.

<sup>384</sup> *Encyclopedic Dictionary of Strategic Management*, ed. D.F. Channon, Blackwell Publisher, Oxford 2000, s. 227-229.

Segmentacja demograficzna polega na podziale rynku na grupy na podstawie takich zmiennych jak: wiek, płeć, liczba członków rodziny, faza w cyklu życia rodziny, dochód, zawód, wykształcenie, wyznanie itp. Są to często stosowane kryteria podziału konsumentów, ponieważ w dużym stopniu wpływają na potrzeby, preferencje oraz intensywność użytkowania dóbr. Ponadto można je stosunkowo łatwo zmierzyć, co pozwala poznać wielkość rynku docelowego.

Segmentacja psychograficzna natomiast oznacza podział konsumentów na grupy różniące się postawami oraz zachowaniami wpływającymi na procesy decyzyjne. Kryterium segmentacji może być tu przynależność do danej klasy społecznej, grupującej ludzi o podobnych zawodach, dochodach i wykształceniu, którzy mają podobne zasady, system wartości oraz podobnie zachowują się przy zakupach. Innymi kryteriami mogą być: osobowość oraz styl życia, rozumiany jako pewien sposób postępowania przejawiający się w sposobie aktywności człowieka, jego zainteresowaniach i opiniach.

Z kolei segmentacja behawioralna polega na podziale konsumentów na podstawie motywów zakupów, częstości zakupu, sposobu i intensywności użytkowania produktów, reakcji na produkt, lojalności wobec firmy i produktu, wrażliwości na poszczególne narzędzia marketingu mix, a także korzyści, oczekiwanych z powodu zakupu produktu. Korzyści te to przede wszystkim: postrzegane przez konsumenta wykonanie produktu, subiektywne zadowolenie spowodowane miejscem zakupu i sposobem sprzedaży, korzyści społeczne i psychologiczne wynikające z konsumpcji, używania lub samego faktu posiadania produktu, a także usługi szkoleniowe, informacyjne i techniczne oferowane przez sprzedawcę wraz z produktem.

W praktyce rzadko przeprowadza się segmentację rynku na podstawie tylko jednej cechy, np. płci czy dochodów. Najczęściej bierze się pod uwagę kilka różnych kryteriów, a ich liczba i dobór zależą od rodzaju oferowanych produktów.

Po przeprowadzeniu segmentacji przedsiębiorstwo może zdecydować się na skierowanie oferty wyłącznie do jednego segmentu, czyli stosować marketing skoncentrowany bądź na obsługiwaniu kilku lub nawet wszystkich segmentów, co wiąże się ze stosowaniem marketingu zróżnicowanego.

Skoncentrowanie się na jednym wybranym segmencie jest dobrą strategią przede wszystkim dla tych firm, które posiadają niewielkie lub ściśle wyspecjalizowane zasoby. Marketing skoncentrowany umożliwia przedsiębiorstwu osiągnięcie pozycji specjalisty w danym segmencie i pozyskanie lojalnych nabywców, poprzez bardzo dobre rozpoznanie ich potrzeb i nabycie wysokich umiejętności w zakresie ich zaspokajania. Ponadto strategia ta umożliwia oszczędności dzięki specjalizacji produkcji, dystrybucji i promocji. Jeżeli firma wybierze właściwy segment i dobrze się w nim ulokuje, może osiągnąć w nim wysoką rentowność. Marketing skoncentrowany wiąże się z dość dużym ryzykiem, gdyż wybrany segment rynku (lub nisza) może okazać się małą

rentowny w długim okresie. Istniejący w tym segmencie popyt może mieć tendencję spadkową bądź też mogą pojawić się firmy oferujące bardziej atrakcyjne substytuty. Skrajną odmianą tej strategii, obarczoną największym ryzykiem, jest stosowanie marketingu zindywidualizowanego, a więc ukierunkowanego na klienta indywidualnego.

Marketing zróżnicowany oznacza dyferencjację wyrobu lub usługi oraz tworzenie programu marketingowego dla każdego segmentu oddzielnie. Firma wychodzi tutaj z założenia, że oferując różne warianty produktu oraz dostosowując działania marketingowe do określonych grup klientów, osiągnie wzrost obrotów i lepszą pozycję w każdym segmencie. Musi się ona jednak liczyć ze wzrostem kosztów działalności związanych np. ze zmianą produktu pod kątem potrzeb różnych segmentów, zróżnicowaniem sposobu dystrybucji i promocji. Efektem stosowania strategii marketingu zróżnicowanego może być uznanie firmy za specjalistę w danej dziedzinie, wzrost zaufania do marki, pozyskanie lojalności klientów i zwiększenie sprzedaży. Strategia ta wiąże się z relatywnie mniejszym ryzykiem rynkowym niż marketing skoncentrowany, co wynika z dywersyfikacji tego ryzyka. Jeżeli bowiem jeden z obsługiwanych segmentów zaniknie, bądź zostanie opanowany przez substytuty, firma może nadal realizować zyski w pozostałych segmentach<sup>385</sup>.

Przedsiębiorstwo powinno dokonać analizy konsumentów, zanim zdecyduje się na stosowanie marketingu niezróżnicowanego, zróżnicowanego lub skoncentrowanego. Powinno ono przy tym przestrzegać kilku podstawowych zasad<sup>386</sup>:

- należy koncentrować działalność w takim obszarze, który daje przedsiębiorstwu możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej;
- wybierać taki obszar rynku, który przedsiębiorstwo zna;
- wybierać taki segment rynku, który jest zgodny z długofalowymi planami działania firmy;
- koncentrować się na segmentach o odpowiedniej wielkości oraz rosnącym potencjale;
- unikać segmentów związanych z ostrą walką konkurencyjną;
- starannie oceniać bariery wejścia na rynek;
- upewnić się, czy działanie na rzecz wybranego segmentu rynku zapewnia osiągnięcie zysku.

Konieczne jest również ciągłe monitorowanie zmian w popycie oraz preferencjach i gustach konsumentów oraz dostosowywanie do nich na bieżąco oferty firmy. Należy dbać, aby oferowane produkty posiadały atrybuty dostarczające klientom odpowiednich korzyści<sup>387</sup>.

---

<sup>385</sup> M. Baker, *Marketing Strategy and Management*, Macmillan, London 1992, s. 199-200; Ph. Kotler, *Marketing*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 248-255.

<sup>386</sup> L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, PWE, Warszawa 1998, s. 168.

<sup>387</sup> Zob. M.E. Parry, *Strategic Marketing Management*, McGraw-Hill, New York 2005, s. 41.



Przedsiębiorstwo może samo spróbować dokonać segmentacji obsługiwanego przez siebie rynku lub rynku, na który zamierza dopiero wejść, albo skorzystać z gotowych już wyników badań firm konsultingowych bądź instytutów badawczych.

## 2.5. Podsumowanie rozdziału 2

Dla sformułowania celów strategicznych, zaprojektowania wariantów strategii oraz wyboru strategii optymalnej w danej sytuacji, konieczne jest dokładne poznanie zewnętrznych i wewnętrznych warunków działania przedsiębiorstwa. Umożliwia to analiza strategiczna (o złożonej metodyce), która pozwala stwierdzić, jakie są szanse i zagrożenia w otoczeniu oraz jakie firma ma atuty i słabości tkwiące w jej zasobach, funkcjach i relacjach z różnymi interesariuszami, i w konsekwencji, jakie firma ma faktyczne możliwości przetrwania i rozwoju. Rzetelnie przeprowadzona analiza strategiczna powinna udzielić odpowiedzi na pytania, jakie są rzeczywiste i potencjalne możliwości organizacji, jakie są możliwe kierunki działań i czy opracowana strategia odpowiada tym możliwościom i specyfice przedsiębiorstwa oraz charakterowi otoczenia, w którym ono funkcjonuje. Firma musi dokładnie poznać zarówno zagrożenia, jak i okazje, będące kombinacjami okoliczności, czasu i miejsca, które w połączeniu z konkretnymi działaniami mogą przynieść jej znaczące korzyści. W tym celu kierownictwo przedsiębiorstwa powinno umieć prawidłowo zastosować w praktyce różne metody badania otoczenia dalszego i bliższego oraz wykorzystać uzyskane z nich wyniki do sformułowania strategii.

Wnioski z rozdziału 2, dotyczące analizy otoczenia, są następujące:

1. Analiza strategiczna powinna być stosowana systematycznie w formie zintegrowanej procedury, polegającej na stosowaniu kilku lub kilkunastu metod z zakresu badania otoczenia i potencjału przedsiębiorstwa w pewnej sekwencji, pozwalającej na wykorzystanie wyników jednej analizy w przeprowadzaniu kolejnej, bądź też w formie zbioru wybranych metod.
2. Przedsiębiorstwo musi ciągle monitorować szanse i zagrożenia w otoczeniu bliższym i dalszym, w celu jak najlepszego wykorzystania okazji oraz uniknięcia, bądź chociaż ograniczenia, skutków zagrożeń i sytuacji kryzysowych.
3. W celu zbadania otoczenia dalszego (bądź zarazem dalszego i bliższego) menedżerowie mogą wykorzystać takie metody jak: analiza ETOP, analiza PEST i jej odmiany, scenariusze otoczenia, analiza kluczowych czynników sukcesu, benchmarking i analiza stakeholders.
4. Firma musi dokładnie poznać sektor swojego działania, w tym etap jego rozwoju oraz strukturę i natężenie konkurencji, w celu wyboru strategii konkurowania będącej częścią ogólnej strategii przedsiębiorstwa.

5. Dla przeanalizowania otoczenia konkurencyjnego menedżerowie mogą posłużyć się takimi metodami jak: analiza pięciu sił (ewentualnie rozszerzona o analizę klastra), mapa grup strategicznych oraz obiektywna i subiektywna punktowa ocena atrakcyjności sektora.

Powyższe kwestie znajdują odzwierciedlenie w części badawczej rozprawy.

Po dokonaniu szczegółowej analizy otoczenia dalszego oraz otoczenia konkurencyjnego (sektora) kierownictwo powinno skonfrontować wyniki tej analizy z wynikami badania wszystkich zasobów organizacji. Może ono w tym celu wykorzystać metody przedstawione w rozdziale 3.

### **3. Zastosowanie analizy potencjału firmy i zintegrowanych metod wyboru strategii w planowaniu strategicznym**

W ramach analizy potencjału firmy należy zbadać zasoby i kompetencje, jakimi dysponuje organizacja, pod kątem ich przydatności do sformułowania skutecznej strategii oraz możliwości budowania na ich podstawie wartości dla klientów i innych interesariuszy. Zasoby i wewnętrzne cechy przedsiębiorstwa charakteryzują bowiem jego aktualną zdolność ekonomiczną, organizacyjną i techniczną do przetrwania i dalszego rozwoju oraz określają granice jego ekspansji w otoczeniu<sup>388</sup>.

#### **3.1. Znaczenie analizy zasobów i kompetencji w budowie strategii w aspekcie kreowania przewagi konkurencyjnej firmy**

Zasoby przedsiębiorstwa to aktywa wykorzystywane w jego działaniach i procesach. Mogą być one materialne (widoczne), tj. rzeczowe, finansowe, ludzkie, technologiczne i organizacyjne, jak również niematerialne (niewidoczne), do których należą prawa, relacje z dostawcami i klientami, poziom lojalności i reputacja, złożone wartości niematerialne i prawne oraz własności intelektualne<sup>389</sup>. Natomiast kompetencje to zdolności zapewniania skoordynowanego wykorzystania zasobów, warunkujące osiągnięcie założonych przez przedsiębiorstwo celów. Stanowią one rezultat integracji zdolności (zbiorów umiejętności) oraz zasobów zaangażowanych w wykonywanie wyznaczonych zadań zgodnie z zaplanowanymi celami<sup>390</sup>.

Część potencjału organizacji, obejmująca głównie unikalne zasoby i kompetencje oraz inne walory odróżniające firmę od konkurencji, stanowi jej silne strony (atuty). Są to te dziedziny działalności, które m.in. generują gotówkę i tworzą pozytywny wizerunek rynkowy przedsiębiorstwa (nowoczesne produkty i technologie, patenty, sprawny marketing, pracownicy o wysokich kwalifikacjach, dobra lokalizacja, efekt ekonomii skali, przewaga kosztowa). Natomiast te zasoby i aspekty funkcjonowania, które ograniczają sprawność i mogą

---

<sup>388</sup> Por. M. Sławińska, E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 22.

<sup>389</sup> E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 150.

<sup>390</sup> R. Matwiejczuk, *Zasoby oraz zdolności i kompetencje przedsiębiorstwa w tworzeniu przewagi konkurencyjnej*, Przegląd Organizacji 4/2011, s. 33.

blokować rozwój firmy (np. przestarzałe technologie i park maszynowy, brak płynności finansowej, słabe rozpoznanie potrzeb rynku) traktowane są jako słabe strony. Określenie relacji między silnymi i słabymi stronami firmy na tle jej konkurentów umożliwia wyodrębnienie czterech wariantów sytuacyjnych. Są to<sup>391</sup>:

- bezwzględna przewaga, gdy profil atutów i słabości firmy w całości góruje nad profilem konkurentów;
- przewaga oparta na wybranych atutach, gdy łącznie atuty firmy są większe niż atuty konkurentów;
- sytuacja przeciętna, gdy profil atutów i słabości firmy w zasadzie pokrywa się z oceną atutów i słabości konkurentów;
- przewaga słabości, gdy łącznie atuty konkurentów są większe niż atuty firmy.

Tabela 3.1. Warianty sytuacji ze względu na siłę konkurencyjną przedsiębiorstwa

Atuty \ Słabości	Duże	Małe
Małe	Bezwzględna przewaga	Przeciętna sytuacja
Duże	Przewaga oparta na wybranych atutach	Przewaga słabości

Źródło: R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem*, PWN, Warszawa – Kraków 1998, s. 124.

Po zidentyfikowaniu swojej sytuacji przedsiębiorstwo musi określić, które atuty chce wzmocnić i które słabości zamierza zniwelować jako pierwsze.

Koncepcja budowy i realizacji strategii na bazie najsilniejszych atutów przy jednoczesnej likwidacji lub ograniczaniu słabych stron wyraża się w tzw. zasobowym podejściu do strategii (*resource-based view strategy*). Według tego podejścia rzadkie, odpowiednie w danej sytuacji i tworzące wartość dla klienta zasoby, umiejętności i kompetencje stanowią podstawę budowania przewagi strategicznej firmy. Istotne jest jednak nie tylko samo ich posiadanie, ale także zdolność organizacji do łączenia różnych rodzajów zasobów w sposób, który pozwala pomnożyć wartość każdego z nich, a więc tzw. efekt dźwigni zasobów<sup>392</sup>. Ważne są te zasoby, które pozwalają firmie utworzyć systemową przewagę na bazie jej rodzajów działalności w sposób, którego inne firmy nie są w stanie łatwo skopiować<sup>393</sup>. W praktyce oznacza to, że zasoby zawsze powinny

<sup>391</sup> R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem*, PWN, Warszawa – Kraków 1998, s. 124.

<sup>392</sup> J. Litman, *Genuine Assets: Building Blocks of Strategy and Sustainable Competitive Advantage*, Strategic Finance November 2000, s. 39; G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 139.

<sup>393</sup> R.A. Pitts, D. Lei, *Strategic Management*, Thomson South-Western, Mason 2006, s. 234.

być rozpatrywane jako jeden z elementów w układzie: zasoby – działanie – cel, który to układ stanowi rdzeń systemu zarządzania przedsiębiorstwem<sup>394</sup>. Identyfikacja posiadanych zasobów oraz ocena ich alokacji i efektywności wykorzystania jest niezwykle ważnym elementem analizy strategicznej przedsiębiorstwa i – co za tym idzie – projektowania strategii. Inaczej mówiąc, podstawą realizacji jakiegokolwiek strategii jest posiadanie przez firmę odpowiednich zasobów, a jednocześnie obrona strategia powinna jak najlepiej wykorzystywać zasoby, umiejętności i zdolności firmy oraz zwiększać jej zdolność do konkurowania.

Zdolność ta jest rozumiana jako „umiejętność dynamicznego kształtowania kombinacji zasobów, procesów i mocnych stron przedsiębiorstwa w odpowiedzi na aktualne i antycypowane wyzwania otoczenia. Oznacza to umiejętność poszukiwania nowatorskich rozwiązań o charakterze restrukturyzacyjnym lub innowacyjnym, które mają swój wymiar ekonomiczny, organizacyjny, techniczny i personalny”<sup>395</sup>. Inaczej mówiąc firma musi mieć „zdolność do sprostania konkurencji ze strony innych podmiotów, utrzymywania i powiększania udziałów rynkowych oraz osiągania w związku z tym odpowiednich zysków”<sup>396</sup>. Na zdolność do konkurowania składają się trzy elementy<sup>397</sup>:

- potencjał konkurencyjności (system zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających firmie zastosowanie optymalnych instrumentów skutecznego konkurowania na rynku i budowanie przewagi konkurencyjnej);
- przewaga konkurencyjna (zestaw czynników lub zdolności, które pozwalają firmie konsekwentnie przewyższać konkurentów; zdolność do takiego wykorzystywania potencjału konkurencyjności, które umożliwia na tyle efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania, że zapewnia to powstawanie wartości dodanej);
- instrumenty konkurowania.

Elementy te wraz z pozycją konkurencyjną firmy tworzą jej konkurencyjność.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest oceniana na podstawie wielu różnorodnych kryteriów, zawartych w koncepcjach różnych autorów. Przykłady takich kryteriów prezentuje tabela 3.2.

---

<sup>394</sup> Zob. S. Galata, *Wprowadzenie do zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 14.

<sup>395</sup> B. Olszewska, *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 109.

<sup>396</sup> *Biznes międzynarodowy*, praca zbiorowa pod red. M. Nowakowskiego, Key Text, Warszawa 2000, s. 32.

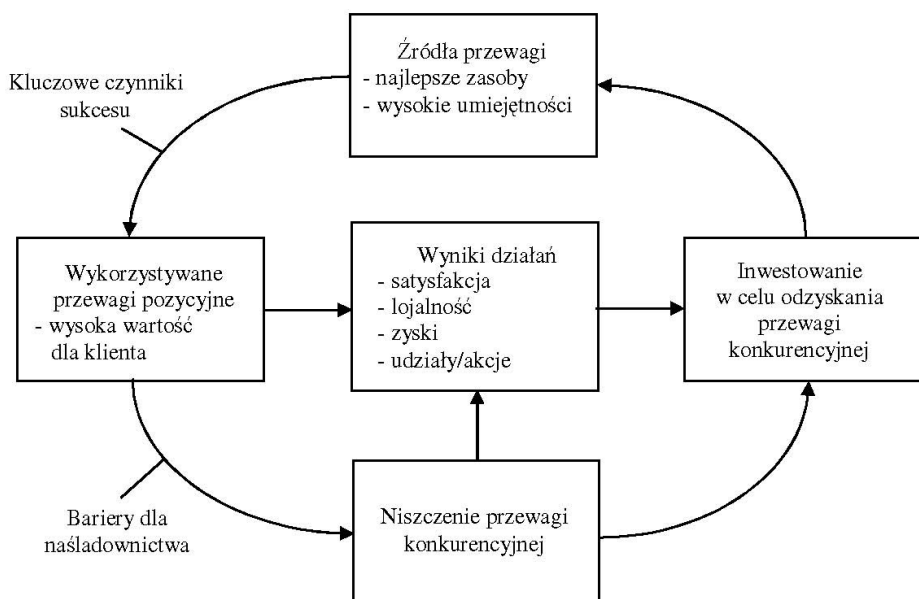
<sup>397</sup> Zob. M. Rybak, *Budowanie potencjału konkurencyjności*, w: *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003, s. 11-12; L.J. Bourgeois, I.M. Duhaime, J.L. Stimpert, *Strategic Management Concise*, Harcourt College Publishers, Fort Worth 2001, s. 56; M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 172.

Tabela 3.2. Kryteria oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa (w kolejności według nazwisk autorów)

Autorzy koncepcji	Najważniejsze kryteria oceny konkurencyjności firmy
R. Feurer, K. Chaharbaghi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ siła finansowa przedsiębiorstwa;</li> <li>▪ wartość dla akcjonariuszy;</li> <li>▪ wartość dla klientów.</li> </ul>
G. Hamel, C.K. Prahalad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zestaw kluczowych umiejętności, kompetencji i zasobów, czyli takich, które przynoszą wartość dla klienta, prowadzą do rozszerzenia grupy klientów oraz tworzą warunki do powstawania nowych produktów.</li> </ul>
McKinsey (grupa konsultingowa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pozycja konkurencyjna wyznaczana na podstawie takich czynników jak np. relatywny udział w rynku, zysk w relacji do konkurentów, poziom cen, jakość produktów, stosowane technologie i know-how, wiedza o rynku.</li> </ul>
K. Obłój	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ naturalna (monopolistyczna) pozycja, wynikająca z lokalizacji, dostępu do źródeł surowców czy patentów;</li> <li>▪ relacja między ceną a jakością;</li> <li>▪ system obsługi klientów zwiększający koszty zmiany dostawców;</li> <li>▪ system obsługi klientów budujący wysokie bariery wejścia;</li> <li>▪ imitacja oferty lidera;</li> <li>▪ substytucja polegająca na robieniu tego samego co lider, ale w inny sposób.</li> </ul>
M.E. Porter	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ przewaga kosztowa (oferowanie produktów po konkurencyjnej cenie wynikającej z przywództwa kosztowego);</li> <li>▪ dyferencjacja produktu (oferowanie wyróżniających się produktów, które mają cechy nieosiągalne dla konkurencji, a klient jest gotów zapłacić za nie wyższą cenę).</li> </ul>
A. Rappaport	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ relacja długoterminowej wartości sprzedaży przedsiębiorstwa do łącznych kosztów, włączając koszt kapitału.</li> </ul>
P. Skat-Rordam	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ wykorzystanie okazji, jakie istnieją na rynku.</li> </ul>
E. Urbanowska-Sojkin	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nakłady na B+R, liczba nowo wprowadzonych produktów, skategoryzowane cechy technologii produkcji, poziom kwalifikacji kadry odpowiedzialnej za projektowanie nowych wyrobów, koszt jednostkowy produktu, efekty inkrementalne produkcji;</li> <li>▪ cechy rynkowe portfela produktów, dystrybucja numeryczna i ważona, nakłady na promocję w stosunku do obrotu, intensywność działań w zakresie public relations, wizerunek firmy;</li> <li>▪ wartość majątku trwałego, amortyzacja, zużycie moralne i ekonomiczne majątku trwałego;</li> <li>▪ liczba zatrudnionych, wydajność na jednego zatrudnionego;</li> <li>▪ misja i wizja firmy, forma organizacyjno-prawna, rodzaj kultury organizacyjnej, stopień informatyzacji zarządzania;</li> <li>▪ wartość dodana, zysk firmy, odpis z zysku na rozwój przedsiębiorstwa.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Bieliński, *Uwarunkowania i czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku globalnym*, w: *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle Strategii Lizbońskiej*, praca zbiorowa pod red. J. Bielińskiego, CeDeWu, Warszawa 2005, s. 17-20; E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999, s. 100.

Oceniając konkurencyjność firmy w długim okresie trzeba wziąć pod uwagę, że przewaga konkurencyjna nie jest czymś stałym, lecz może być budowana, utrzymywana i tracona. Odzwierciedla to termin hiperkonkurencji, który oznacza środowisko charakteryzujące się intensywnymi i szybkimi posunięciami konkurencyjnymi, w którym rywale muszą działać szybko, aby zbudować swoją przewagę neutralizującą przewagi konkurentów<sup>398</sup>. Hiperkonkurencja prowadzi więc do ciągłego, przemiennego wśród konkurentów tracenia i pozyskiwania przewagi konkurencyjnej. Główne areny takiej konkurencji to: koszty i jakość, czas i wiedza, siła pozycji konkurencyjnej i płynność finansowa<sup>399</sup>. Ponieważ tworzenie i utrzymywanie (ewentualnie tracenie i odzyskiwanie) przewagi jest procesem ciągłym, można mówić o pewnym cyklu przewagi konkurencyjnej, który obrazuje rysunek 3.1.



Rysunek 3.1. Cykl przewagi konkurencyjnej

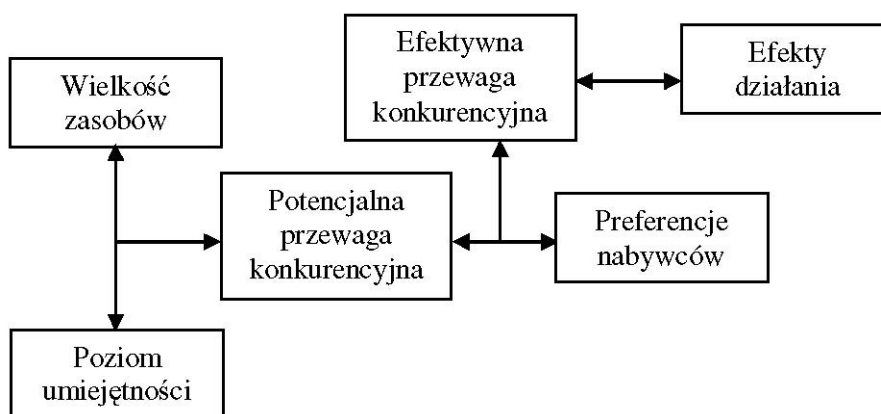
Źródło: C.A. de Kluyver, J.A. Pearce, *Strategy: A View from the Top*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006, s. 6.

W praktyce istnieją różne rodzaje przewagi konkurencyjnej, przy czym najczęściej wymienia się przewagę strategiczną i operacyjną. Według Grzegorza

<sup>398</sup> J. Polowczyk, *Przewaga konkurencyjna – trwała czy tymczasowa?* Przegląd Organizacji 6/2011, s. 6.

<sup>399</sup> M. Moszkowicz, *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000, s. 37.

Urbanek, firma ma strategiczną przewagę konkurencyjną, jeżeli realizuje strategię, w wyniku której kreuje i wykorzystuje opcje strategiczne do trwałego tworzenia wyższej wartości dla klientów, poprzez zróżnicowanie lub niższe koszty oferty, uzyskując w dłuższym okresie wysoki zwrot na zaangażowanym kapitale i/lub wysoką stopę wzrostu, co przekłada się na zwiększenie wartości firmy powyżej wartości zaangażowanego kapitału. Natomiast przewaga operacyjna to sytuacja, w której firma jest w stanie osiągać lepsze wyniki w realizacji określonych celów operacyjnych niż inne firmy, które stawiają sobie podobne cele. Tego typu przewaga może, ale nie zawsze przekłada się na wzrost wartości firmy<sup>400</sup>. Często wyróżnia się też przewagę potencjalną i efektywną. Pierwsza z nich wyraża się w przewadze sprzedawcy nad innymi sprzedawcami, bez jej konfrontacji z preferencjami nabywców. Powstaje w procesie kreowania podaży wyrobów lub usług, znajdując ekonomiczny wyraz w sferze nakładów bądź w sferze efektów rzeczowych (np. wyższa jakość). Przekształca się ona w efektywną przewagę konkurencyjną, gdy niższy poziom kosztów i cen oraz wyższy poziom jakości produktów znajdują akceptację nabywców. Efektywna przewaga powstaje więc w następstwie konfrontacji przewagi potencjalnej z preferencjami klientów i kryteriami nabywania produktów<sup>401</sup>. Zależności te pokazuje rysunek 3.2.



Rysunek 3.2. Potencjalna i efektywna przewaga konkurencyjna

Źródło: W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1998, s. 64.

Można także dokonać podziału przewagi konkurencyjnej ze względu na takie kryteria, jak trwałość, jawność, dostępność czy liczba źródeł. Przykładową klasyfikację zawiera tabela 3.3.

<sup>400</sup> G. Urbanek, *Od operacyjnej do strategicznej przewagi konkurencyjnej*, Przegląd Organizacji 12/2011, s. 9.

<sup>401</sup> W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1998, s. 64.



Tabela 3.3. Klasyfikacja przewag konkurencyjnych

Kryterium	Odmiana przewagi
Rodzaj	jakościowa – ilościowa
Liczba źródeł	skupiona – rozproszona
Materialność	materialna – niematerialna
Realność	rzeczywista – nierzeczywista (pozorowana)
Jawność	demonstrowana – skrywana
Trwałość	trwała – chwilowa
Dynamika	zastana – nowa
Oryginalność	unikatowa – powielana
Zagadkowość	czytelna – nieczytelna
Umiejscowienie	wewnętrzna – zewnętrzna
Dostępność	komercyjna – wyłączna
Zdolność do agregacji	pojedyncza – synergiczna

Źródło: I. Bielski, *Tworzenie efektywnej strategii marketingowej przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji 2/2000, s. 34.

Według Elżbiety Jędrych poszukiwanie unikalnej konfiguracji czynników przewagi konkurencyjnej stanowi jedną z głównych kwestii zarządzania<sup>402</sup>. Źródła przewagi konkurencyjnej mogą być bardzo różne, w zależności od branży oraz kraju lub regionu w jakim działa dana firma. Jako najważniejsze źródła Bob de Wit i Ron Meyer wymieniają: niską cenę, cechy użytkowe produktu, łączenie produktów w zestawy, wyższą jakość, dostępność produktów, wizerunek firmy i relacje z klientami. Michael Treacy i Fred Wiersema upatrują przyczyn przewagi konkurencyjnej w doskonałości operacyjnej, przywództwie kosztowym albo w zażyłości z klientem. James Craig i Robert Grant wskazują na takie aspekty działalności, jak: krzywa doświadczenia, ekonomia skali, koszty surowców, proces technologiczny, projektowanie produktów czy umiejętności menedżerskie. Z kolei Michael E. Porter uważa, że wszystkie źródła można ująć w dwóch obszernych kategoriach: niskich kosztów i zróżnicowania. Philippe Lasserre rozróżnia trzy podstawowe rodzaje źródeł: zasobowe (dostęp do rzadkich surowców, lokalizacji bądź informacji, wykwalifikowana kadra, nisko oprocentowane kredyty itp.), kapitałowe (niskie koszty, patenty, reputacja marki itp.) oraz kompetencyjne (np. know-how, szybki rozwój produktu czy sprawny

<sup>402</sup> Zob. E. Jędrych, *Zmiany źródeł przewag konkurencyjnych organizacji*, w: *Budowanie konkurencyjności organizacji*, praca zbiorowa pod red. A. Bechta, Politechnika Łódzka, Łódź 2009, s. 225.

przepływ informacji)<sup>403</sup>. Natomiast Eulalia Skawińska podkreśla znaczenie zewnętrznych źródeł przewagi, takich jak: dostęp do czynników produkcji, warunki naturalne i lokalizacja<sup>404</sup>.

Dość szczegółowe badania dotyczące tej problematyki, na które powołuje się David Aaker, zostały przeprowadzone w USA na próbie 248 firm. Założono w nich, że każda organizacja może mieć kilka źródeł przewagi. Wyniki były nieco zróżnicowane w zależności od rodzaju sektora, niemniej jednak kilka źródeł można uznać za najważniejsze: wysoką jakość, obsługę posprzedażową, rozpoznawanie marki, dobre zarządzanie, posiadanie wykwalifikowanych pracowników, niskie koszty produkcji, odpowiednie zasoby finansowe, orientację na klienta, szerokość asortymentu i przewagę techniczną. Policzone także przeciętną liczbę źródeł przewagi konkurencyjnej przypadającą na jedną firmę, która wynosiła 4,58<sup>405</sup>. Oznacza to, że zazwyczaj strategii nie opiera się tylko na jednym źródle przewagi, lecz na większej ich liczbie. Inaczej mówiąc, przewagi rynkowej przedsiębiorstwa na ogół nie buduje się tylko wokół jednego rodzaju zasobów lub umiejętności, ale na ich odpowiednio dobranym zestawie.



Rysunek 3.3. Siedem głównych elementów w podejściu zasobowym do budowy przewagi konkurencyjnej

Źródło: R. Lynch, *Corporate strategy*, Prentice Hall, Harlow 2000, s. 281.

<sup>403</sup> Zob. B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 156-159; J.C. Craig, R.M. Grant, *Strategic Management*, Kogan Page, London 1993, s. 67-71; Ph. Lasserre, *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York 2003, s. 47.

<sup>404</sup> *Konkurencyjność przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod red. E. Skawińskiej, PWN, Warszawa – Poznań 2002, s. 82.

<sup>405</sup> D. Aaker, *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons, New York 1992, s. 186.

Jednak bez względu na liczbę wykorzystywanych źródeł przewagi konkurencyjnej, przy tworzeniu tej przewagi przedsiębiorstwo powinno wziąć pod uwagę kilka różnorodnych czynników. Według Roberta Lyncha są to następujące elementy (rysunek 3.3)<sup>406</sup>:

1. Dotychczasowe zasoby. Tworzenie wartości przy wykorzystaniu dotychczasowych zasobów na ogół przynosi lepsze rezultaty niż kreowanie jej od podstaw w zupełnie nowych obszarach. Budowanie przewagi na istniejących silnych stronach firmy odkrywa jej unikatowość, która jest wynikiem długoletniej działalności organizacji. Takim atutem może być np. reputacja firmy, która z trudem poddaje się imitacji.
2. Innowacyjność. Zdolność do tworzenia i wprowadzania innowacji jest bardzo istotna, gdyż prawdziwie innowacyjny produkt lub technologia może stanowić przełom w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej.
3. Konkurencyjność. Przedsiębiorstwo zawsze musi rozpatrywać swoje zasoby, kompetencje i umiejętności na tle konkurentów. Istotne jest to, aby były one lepsze niż te posiadane przez firmy konkurencyjne. Nie wystarczy mieć np. niskich kosztów produkcji, ale trzeba mieć koszty niższe niż inni producenci w sektorze.
4. Zastępowalność. Zasoby na ogół są bardziej konkurencyjne wtedy, gdy trudno jest je zastąpić innymi. Unikatywne zasoby i umiejętności mogą przesądzić o wysokiej pozycji konkurencyjnej firmy na rynku.
5. Odpowiedniość. Zasoby muszą być odpowiednie w danej sytuacji rynkowej, pozwalając na wykorzystanie szans i uniknięcie zagrożeń.
6. Trwałość. Przydatne zasoby muszą być trwałe, co oznacza, że powinny umożliwiać budowanie na ich podstawie długookresowej przewagi konkurencyjnej.
7. Imitowalność. Zasoby i umiejętności firmy, wokół których buduje ona swoją przewagę, nie powinny być łatwe do imitowania przez konkurentów<sup>407</sup>.

Budując strategię na podstawie posiadanych zasobów, firma musi określić, które z nich są unikalne oraz w jaki sposób można wykorzystać zarówno te, jak i pozostałe zasoby, aby zwiększyć rentowność i wzmocnić pozycję rynkową przedsiębiorstwa. Następnie należy ustalić związki między zasobami, zdolnościami i możliwą przewagą konkurencyjną, identyfikując w ten sposób słabe i silne strony organizacji. Po uzupełnieniu tej analizy o szanse i zagrożenia płynące z otoczenia firma może stworzyć odpowiednią strategię. Podejście takie zmniejsza ryzyko związane z nieprzewidzianymi zmianami na rynku (w postaciach konkurentów i nabywców), gdyż na podstawie zasobów można szybko

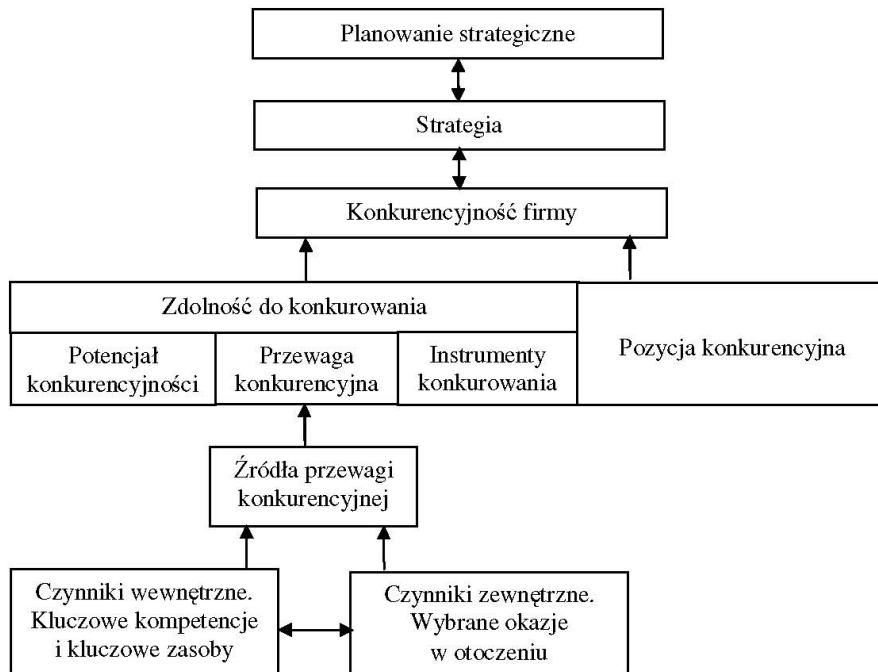
---

<sup>406</sup> R. Lynch, *Corporate strategy*, Prentice Hall, Harlow 2000, s. 280-282.

<sup>407</sup> *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, praca zbiorowa pod red. M.J. Stankiewicza, Dom Organizatora, Toruń 1999, s. 116-117.

dostosować się do zmian i odbudować pozycję konkurencyjną firmy<sup>408</sup>. Można tego dokonać poprzez ukształtowanie nowych zasobów, zmianę jakości bądź konfiguracji zasobów istniejących lub nowy sposób ich eksploatacji<sup>409</sup>.

Związek między planowaniem strategicznym i budowaniem konkurencyjności na podstawie odpowiednich zasobów i kompetencji pokazuje rysunek 3.4.



Rysunek 3.4. Planowanie strategiczne a budowanie konkurencyjności na podstawie zasobów i kompetencji firmy  
Źródło: Opracowanie własne.

Z punktu widzenia znaczenia zasobów dla strategii można je podzielić na strategicznie wartościowe i pozostałe. Dzięki tym pierwszym przedsiębiorstwo może formułować swoje odpowiedzi na wyzwania zewnętrzne w postaci szans lub zagrożeń. Badając pod tym kątem potencjał firmy, należy odpowiedzieć na następujące pytania:<sup>410</sup>

<sup>408</sup> K. Nizińska, *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw oraz sposoby jej osiągnięcia i utrzymywania* (cz. II), *Handel Wewnętrzny* 3/1995, s. 8.

<sup>409</sup> I. Bielski, *Innowacje w kreowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, WUUT-P, Bydgoszcz 2007, s. 31.

<sup>410</sup> B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 63, 75-76.

- Czy zasoby, będące w dyspozycji przedsiębiorstwa, mają wartość strategiczną, czy pozwalają na formułowanie odpowiedzi na szanse i zagrożenia, a jeżeli tak, to które z zasobów są w tym względzie najważniejsze?
- Jak wiele zasobów strategicznie wartościowych jest aktualnie w posiadaniu przedsiębiorstwa i czy opierając się na nich możliwe jest formułowanie skutecznej strategii?
- Jakie są możliwości pozyskania lub tworzenia zasobów strategicznie wartościowych, po jakich kosztach i w jakim czasie przedsiębiorstwo może pokonać zasobowe ograniczenia skutecznej strategii?
- Czy przedsiębiorstwo jest w stanie prawidłowo konfigurować, alokować zasoby strategiczne, a następnie eksploatować je w sposób najbardziej skuteczny?
- Jakie są okoliczności warunkujące możliwość kopiowania lub substytucji zasobów przedsiębiorstwa przez jego rywali rynkowych?

Z kolei biorąc pod uwagę stopień, w jakim zasoby umożliwiają budowę przewagi konkurencyjnej firmy, można wyodrębnić sześć ich rodzajów w ramach tzw. metody ASSIST (*Assessment of Internal Factors for Strategic Advantage*). Zakłada ona, iż dany zasób może być: nieprawidłowy (zasób jest poniżej minimum wymaganego, aby przedsiębiorstwo mogło utrzymać się na rynku), dostateczny (zasób spełnia minimalne wymogi przetrwania przedsiębiorstwa), atrakcyjny (zasób jest powyżej minimum konkurencyjności, ale nie stanowi szczególnej przewagi), posiadający potencjał (zasób jest wystarczający dla przyciągnięcia uwagi i odzwierciedla warty rozważenia element strategiczny), konkurencyjny (zasób stanowi wyraźny atut względem innych przedsiębiorstw tworzących daną grupę strategiczną) oraz wyróżniający (tego zasobu nie potrafią naśladować i odtworzyć konkurenci)<sup>411</sup>.

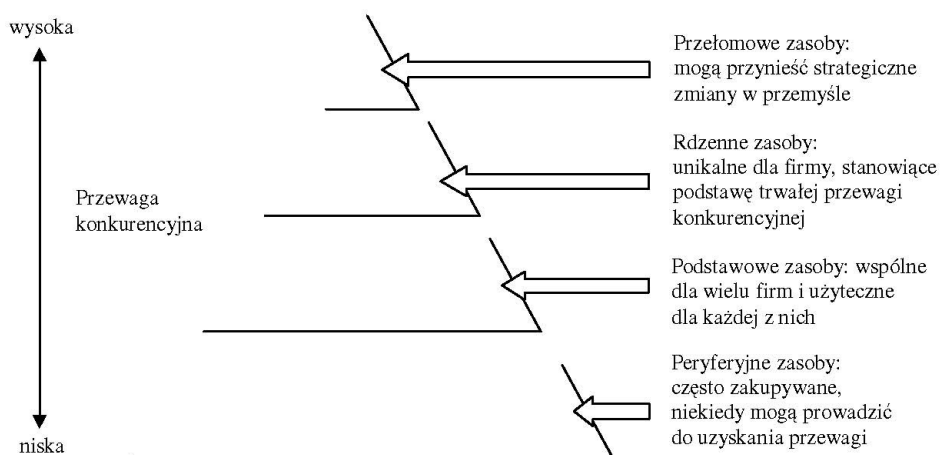
Inny podział zasobów według tego samego kryterium dotyczy wyłącznie zasobów i kompetencji rozpatrywanych w kategoriach pozytywnych, tzn. jako atuty. Są to atuty: dominujące, wspierające, podtrzymujące, wzmacniające, alternatywne i odnawiające. Atut dominujący zajmuje centralne miejsce w układzie przewag firmy i jest zazwyczaj kojarzony z jej podstawowym celem działania oraz tożsamością. Może to być np. marka, posiadanie specyficznych umiejętności, know-how lub zdolność do innowacji. Atuty wspierające natomiast ułatwiają zmianę i dostosowywanie się do nowej sytuacji konkurencyjnej, np. dogodna lokalizacja, szybki serwis, dobrze przeszkolony personel. Kolejną grupę tworzą atuty podtrzymujące rozumiane jako zdolności firmy do stworzenia bariery i obrony przed naśladownictwem ze strony konkurencji albo jako zdolności do wprowadzania stale coraz to nowych innowacji, które pozwalają na zachowanie czasowej przewagi. Atuty wzmacniające mają na celu umacnianie

---

<sup>411</sup> M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 63.

atutu dominującego, a atuty alternatywne stwarzają wrażenie pozornej konkurencyjności (np. elektroniczna wersja encyklopedii pozornie konkurująca z jej formą tradycyjną). Z kolei atuty odnawialne są równoznaczne ze zdolnościami do szybkiego kreowania nowego atutu dominującego, gdy na skutek różnych okoliczności dotychczasowa przewaga zaczyna się kurczyć<sup>412</sup>.

Według kolejnego podziału, również biorącego pod uwagę zdolność firmy do kreowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, można rozróżnić: zasoby peryferyjne (*peripheral resources*), podstawowe (*base resources*), rdzenne (*core resources*) i przełomowe (*breakthrough resources*)<sup>413</sup>. Podział ten prezentuje rysunek 3.5.



Rysunek 3.5. Hierarchia zasobów

Źródło: R. Lynch, *Corporate strategy*, Prentice Hall, Harlow 2000, s. 283.

Zasoby peryferyjne są nabywane przez przedsiębiorstwo jedynie wówczas, gdy są potrzebne. Mają one na ogół mniejsze znaczenie, jednak w konkretnej sytuacji rynkowej mogą zapewnić przewagę konkurencyjną. Są to zasoby bądź umiejętności związane np. z transportem, reklamą lub usługami prawnymi.

Zasoby i umiejętności podstawowe są posiadane przez wszystkie przedsiębiorstwa w sektorze. Są one relatywnie tanie i łatwe do pozyskania. Nie są więc unikatowe, jednak bez nich funkcjonowanie firmy jest niemożliwe. Zasoby te są niekiedy nazywane progowymi, gdyż umożliwiają one przeżycie firmy w sektorze<sup>414</sup>.

<sup>412</sup> M.K. Nowakowski, M.L. Rzemieniak, *Kryzys i przetrwanie w marketingu*, Difin, Warszawa 2003, s. 96-97.

<sup>413</sup> R. Lynch, *Corporate strategy*, Prentice Hall, Harlow 2000, s. 282-283.

<sup>414</sup> J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005, s. 139.

Natomiast rdzenne, kluczowe lub wyróżniające zasoby i kompetencje (*core, key, distinctive resources and competencies*) przedsiębiorstwa umożliwiają skuteczne konkurowanie, wykorzystywanie pojawiających się okazji oraz tworzenie nowych możliwości osiągnięcia sukcesu rynkowego. Kompetencje te – według C.K. Prahalada i Gary’ego Hamela – można zdefiniować jako zdolności organizacji do kolektywnego uczenia się i kumulowania wiedzy w zakresie koordynowania różnorodnych rodzajów działalności i umiejętności produkcyjnych oraz integrowania wielu strumieni technologii<sup>415</sup>. Są one zestawem zróżnicowanych umiejętności, komplementarnych zasobów i procedur, które stanowią podstawę zdolności konkurencyjnych firmy i trwałej przewagi w danej dziedzinie<sup>416</sup>. Kompetencje te w wyraźny sposób odróżniają firmę od konkurentów oraz stanowią podstawę dla formułowania strategii<sup>417</sup>. Kluczowe kompetencje charakteryzują się następującymi cechami: mają ograniczoną możliwość zakupu i sprzedaży, są specyficzne dla przedsiębiorstwa, skutkują dla klienta dostrzegalnymi, wartymi wydatku korzyściami dodatkowymi, są trudne do imitacji (np. przez benchmarking), są trudno substytucyjne (np. przez outsourcing), otwierają nowe produkty i rynki, są tworzone w ramach całej firmy oraz są strategicznie wartościowe, co oznacza, że dzięki nim przedsiębiorstwo jest w stanie wykorzystać szanse lub przeciwstawić się zagrożeniom<sup>418</sup>. Przyczyniają się one do redukcji kosztów i zwiększania dochodów firmy<sup>419</sup>. Zestawienie pozostałych cech kluczowych kompetencji zawiera tabela 3.4.

Tabela 3.4. Charakterystyka kluczowych kompetencji

Kluczowe kompetencje są wartością dynamiczną, zmienną w czasie, zależną od zmian w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwa.
Identyfikacja postrzeganej przez klienta wartości stanowi źródło niezbędnej wiedzy, w oparciu o którą są tworzone kluczowe kompetencje.
Tworzywem kluczowych kompetencji jest aktualna, rozległa i interdyscyplinarna więzka wiedzy o potrzebach klientów, oczekiwaniach rynku oraz działaniach podejmowanych przez konkurencyjne przedsiębiorstwa.

<sup>415</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 211.

<sup>416</sup> *Encyclopedic Dictionary of Strategic Management*, ed. D.F. Channon, Blackwell Publisher, Oxford 2000, s. 51.

<sup>417</sup> Ph. Sadler, *Strategic Management*, Kogan Page, London 2003, s. 174; R.A. Pitts, D. Lei, *Strategic Management*, Thomson South-Western, Mason 2006, s. 10.

<sup>418</sup> M. Moszkowicz, *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000, s. 46-47; T.J. Peters, R.H. Waterman, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000, s. 157.

<sup>419</sup> J.B. Barney, W.S. Hesterly, *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006, s. 219.

Wyróżnianie, tworzenie oraz rozwijanie unikatowych kluczowych kompetencji jest w decydującym stopniu uwarunkowane oraz zależne od umiejętnego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.
Kluczowe kompetencje firmy mogą przejawiać się w różnych obszarach jej działalności, zależą od determinantów konkurencyjności dla danej branży (sektora), a przede wszystkim są pochodną przyjętej strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Należy zwrócić uwagę na proces właściwego zintegrowania kompetencji w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa.
Tworzą unikatowy wzorzec postępowania przedsiębiorstwa i wyróżniają firmę na tle bezpośredniej konkurencji.
Kluczowe kompetencje w znaczącym stopniu rzutują na procesy kreowania innowacyjnych przedsięwzięć oraz budowanie konstelacji trwałych i trudnych do podważenia przewag konkurencyjnych.
Kluczowe kompetencje determinują pozyskany kapitał klientów, mają zdolność budowania wartości rynkowej współczesnego przedsiębiorstwa.
Rozwijanie kluczowych kompetencji zachodzi w dwóch wymiarach: eksploataowania oraz wzbogacania kompetencji.
Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa mogą być rozumiane w ujęciu sprawnościowym jako zdolność organizacji do kreowania produktów bądź usług, opartych na wiązce wiedzy, na potrzebach klienta oraz oczekiwaniach rynku.
Kompetencje konkurencyjności przedsiębiorstwa są oceniane, weryfikowane przez otoczenie rynkowe i muszą dostarczać wymierną wartość dla klienta.

Źródło: B. Kaczmarek, W. Walczak., *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2009, s. 266-267.

Kluczowe kompetencje bazują na wiedzy, która jest szczególnym rodzajem zasobu, gdyż – jak zauważa Stanisław Galata – w przeciwieństwie do innych (kapitał, zasoby materialne), przybywa jej w miarę używania. Wiedzę należy rozumieć jako wszystko (fakty, zjawiska i związki między nimi), co zostało świadomie spostrzeżone i zarejestrowane oraz możliwe do przekazania innym, stosownie do intencji posiadającego wiedzę w konkretnych warunkach i sytuacji, dla wzbudzenia określonych zachowań. Wiedza ta może być ukryta (subiektywna) lub dostępna (obiektywna)<sup>420</sup>. Kluczowe kompetencje stanowią o różnicy między firmą a jej konkurentami. Są unikalne, ponieważ występują tylko w tej jednej firmie<sup>421</sup>. Decydują one o tym, że przedsiębiorstwo uzyskuje efekty synergiczne w postaci długookresowej przewagi konkurencyjnej oraz możliwości dywersyfikacji działalności w kierunku obszarów pozornie niezwiązanych z jego podstawową działalnością. Pełnią one również funkcję spoiwa, scalającego różne części organizacji w celu tworzenia pożądanej wartości dla klienta. Według Rafaela Andreu i Claudio Ciborry tworzenie kluczowych kompetencji zachodzi

<sup>420</sup> S. Galata, *Strategiczne zarządzanie organizacjami*, Difin, Warszawa 2004, s. 50-58.

<sup>421</sup> D.F. Abell, *Dualizm w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa 2000, s. 130.



zasadniczo w trzech etapach mających charakter pętli uczenia się organizacji. Należą do nich: pętla rutynizacji, pętla zdolności i pętla strategiczna. W ramach pętli rutynizacji organizacja uczy się wykorzystywać standardowe zasoby, tworząc wydajne praktyki, które są konkretnymi, specyficznymi umiejętnościami, powstającymi w środowisku organizacji, a jednocześnie wpływającymi na jego kształt. W pętli zdolności z wydajnych praktyk przy udziale rutyn organizacyjnych (wyuczonych, automatycznych sposobów postępowania, będących wynikiem przeszłego uczenia się) powstają zdolności, będące ich uogólnieniem i określające, jak te praktyki powinno się wykorzystywać w danym kontekście organizacyjnym. W ten sposób istniejące zdolności mogą być doskonalone lub mogą być tworzone zupełnie nowe. Tylko niektóre z powstałych zdolności mają strategiczne znaczenie i stają się kluczowymi, co zachodzi w obrębie pętli strategicznej. W procesach uczenia się na tym etapie dużą rolę odgrywa otoczenie konkurencyjne. W zetknięciu ze zmianami w tym otoczeniu pracownicy uczą się, jakie zdolności mają kluczowe znaczenie, tzn. pozwalają uniknąć zagrożeń i wykorzystać okazje. Uczenie się zachodzące na poziomie pętli strategicznej umożliwia procesy odnowy zdolności organizacyjnych, będące podstawą długoterminowego sukcesu firmy. Natomiast drugim wyznacznikiem kluczowych zdolności jest misja firmy<sup>422</sup>. Wyróżniające kompetencje powstają głównie w przedsiębiorstwach zdywersyfikowanych, ponieważ są funkcją zróżnicowanych doświadczeń, których łączenie daje podstawy do generowania nowych idei produktów, dodawania nowych elementów podwyższających wartość i funkcjonalność produktów już wytwarzanych, czy też tworzenia nowych sposobów działań (w tym technologii). Wiążą się one z przenoszeniem opanowanej doskonałości działania w pewnych sektorach, w zakresie pewnych produktów lub rynków, na nowe działania w innych sektorach, dzięki czemu stają się trudne do rozszyfrowania i naśladowania przez konkurentów, przez co przyczyniają się do utrwalania przewagi konkurencyjnej<sup>423</sup>. Wyróżniające kompetencje stanowią głęboko wrośnięte zasady, przestrzegane we wszystkich działaniach organizacji. Bardzo często odzwierciedlają przemyślenia założycieli firmy i są podstawą każdej decyzji. Na przykład Hewlett-Packard słynie z „HP Way” – sposobu zarządzania, w którym liczy się respekt dla pracowników i docenianie ich pomysłów. Ta zasada jest czynnikiem wyróżniającym firmę i musi być podtrzymana za wszelką cenę<sup>424</sup>.

---

<sup>422</sup> M. Rybak, *Budowanie potencjału konkurencyjności*, w: *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003, s. 16-21.

<sup>423</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 211.

<sup>424</sup> *Czy warto ogłaszać kluczowe wartości przedsiębiorstwa*, Zarządzanie na Świecie 3/2003, s. 41-43.

Badania porównawcze przedsiębiorstw efektywnych i nieefektywnych, przeprowadzone przez Mariusza Bratnickiego, wykazały ponadto, że cenne kompetencje to<sup>425</sup>:

- bardziej zbiory umiejętności i wiedzy niż produktów i funkcji. Kompetencje leżące u podstaw dającej się utrzymać przewagi konkurencyjnej mają w znacznej mierze charakter intelektualny i są związane z systemami zarządzania, dotyczą one całości przedsiębiorstwa, czyli są interfunkcyjne;
- elastyczne, długotrwałe podłoże podlegające ewolucji ukierunkowanej tak, aby posiadać umiejętności w obszarach ważnych dla klienta;
- ograniczona liczba działalności umiejscowionych w elementach łańcucha wartości dodanej najbardziej krytycznych dla uzyskania powodzenia. Każda kompetencja wymaga intensywnego zarządzania, a więc rozproszenie uwagi kierownictwa na inne elementy grozi spadkiem efektywności;
- unikalne źródła rozwoju tkwiące w łańcuchu wartości dodanej. Efektywne strategicznie przedsiębiorstwa wyszukują miejsca, gdzie rynek wykazuje słabość, albo gdzie pojawiają się luki wiedzy, które dane przedsiębiorstwo jest w stanie wypełnić inwestując w zasoby intelektualne;
- dotyczą obszarów, w których przedsiębiorstwo może uzyskać pozycję dominującą. Firma uzyskuje ponadprzeciętną rentowność tylko wtedy, gdy potrafi realizować pewne, ważne dla klientów działania efektywniej od jakiegokolwiek innego podmiotu. Stąd też kompetencje wybrane jako ważne strategicznie należy budować aż do momentu, w którym jest się najlepszym w gronie potencjalnych dostawców niekoniecznie związanych z danym sektorem;
- elementy ważne dla klientów w długim okresie. Utrzymanie kompetencji wymaga ich zakotwiczenia w kulturze organizacyjnej oraz wszczęcia w strukturę organizacyjną i systemy działania.

Ostatnie z rozróżnionych zasobów, określane jako przełomowe, są specyficznym rodzajem kluczowych zasobów. Umożliwiają one dokonanie istotnych innowacji w zakresie produktu, technologii czy procesu, mogących stanowić przełom w danym sektorze czy przemyśle. Tego typu zasoby, umiejętności czy kompetencje pozyskuje bądź rozwija się trudno, a ich skopiowanie przez konkurencję w krótkim czasie jest mało prawdopodobne. Ich posiadanie i właściwe wykorzystanie prowadzi do uzyskania długookresowej przewagi konkurencyjnej przez firmę dokonującą przełomu. Przełom charakteryzuje się tym, że niszczy dotychczasowe zasady gry konkurencyjnej. Kiedy dana firma odkrywa nowe możliwości powstaje rozbieżność w zachowaniu konkurentów, którzy zaczynają badać nowe granice możliwości i eksperymentować z nową ofertą. Ta faza rozbieżnego zachowania firm ma na celu zwiększenie wartości oferty i trwa tak długo, aż rozróżnienie oferty staje się niemożliwe, ponieważ wyczerpała się

---

<sup>425</sup> M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 24.

wartość innowacji, a rynek przejęli naśladowcy. Zgodnie z koncepcją ewolucyjnego cyklu zachowania konkurencyjnego, po tej fazie następuje etap zbieżności, który związany jest z intensywnymi usprawnieniami procesów i systemów dystrybucji, co prowadzi do odrzucenia mniej efektywnych przedsiębiorstw. W ten sposób cykl się zamyka<sup>426</sup>.

Kluczowe i przełomowe zasoby, umiejętności i kompetencje tylko wtedy tworzą przewagę konkurencyjną, gdy prowadzą do wytworzenia korzyści, postrzeganych przez konsumentów jako dodatnie wartości przewyższające ofertę konkurentów. Organizacja musi zatem posiadać umiejętność dopasowywania swoich kluczowych kompetencji do okazji rynkowych<sup>427</sup>. Rozwój tych kompetencji zależy od wyróżniającego sposobu, w jaki organizacja łączy, koordynuje i rozmieszcza swoje zasoby i możliwości, a także od samych tych zasobów i możliwości. Mogą one być oceniane na podstawie następujących kryteriów<sup>428</sup>:

- złożoności – jak złożony jest zbiór zasobów i możliwości, które składają się na kluczowe kompetencje?
- zdolności identyfikacji – jak trudno jest ten zbiór zidentyfikować?
- możliwości imitacji – jak trudno jest go naśladować?
- trwałości – jaki jest okres jego trwania?
- możliwości substytucji – czy możliwe jest szybkie jego zastąpienie kompetencjami alternatywnymi?
- wyższości – czy jest wyraźnie lepszy od rdzennych kompetencji innych organizacji?
- adaptowalności – czy możliwe jest łatwe zarządzanie kompetencjami lub ich adaptowanie?
- orientacji konsumenckiej – w jaki sposób kompetencje są postrzegane przez konsumentów i w jakim stopniu są one powiązane z ich potrzebami?

Inny zestaw kryteriów pozwalających ocenić, czy dane zasoby zapewnią firmie trwałą unikalność i pozwolą uzyskać przewagę rynkową, zawarty jest w tzw. modelu VRIO. Według tego modelu jedynie zasoby i umiejętności, które są wartościowe, rzadkie, nieimitowalne i dobrze zorganizowane (Valuable, Rare, Inimitable and Well Organized Resources), mają strategiczne znaczenie dla przedsiębiorstwa. Mogą mieć one różną postać: sytuacji monopolistycznych, patentów, standardów, informacji, reputacji itd.<sup>429</sup> Zgodnie z modelem VRIO firma musi odpowiedzieć na cztery pytania<sup>430</sup>:

---

<sup>426</sup> A. Pomykański, *Strategie marketingowe*, Lodart, Łódź 1999, s. 15.

<sup>427</sup> S.M. Oster, *Modern Competitive Analysis*, Oxford University Press, Oxford 1999, s. 125.

<sup>428</sup> G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 39.

<sup>429</sup> K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 219-220.

<sup>430</sup> J.B. Barney, W.S. Hesterly, *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006, s. 80.

1. Pytanie o wartość: Czy zasoby pozwolą firmie wykorzystać szanse w otoczeniu i zneutralizować zagrożenia?
2. Pytanie o rzadkość: Czy takie zasoby obecnie posiada tylko niewielka liczba konkurentów?
3. Pytanie o imitowalność: Czy firmy nie posiadające takich zasobów będą miały trudności finansowe z ich pozyskaniem lub utworzeniem?
4. Pytanie o organizowanie: Czy inne polityki i procedury w firmie są tak zorganizowane, aby wspierać wykorzystanie jej wartościowych, rzadkich i trudno imitowanych zasobów?

Rozmiar możliwej do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej

		mała	duża
Różne sposoby tworzenia przewagi konkurencyjnej (liczba czynników)	wiele	<p>Kluczowe cechy konkurencyjności:</p> <p>Wiele sposobów osiągnięcia przewagi, ale wielkość przewagi oszacowana na mały rynek.</p> <p>Zalecenia strategiczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zdobyć pozycję i utrzymać ją,</li> <li>- położyć nacisk na obecne zyski,</li> <li>- zminimalizować inwestycje,</li> <li>- być ostrożnym co do ekspansji.</li> </ul> <p style="text-align: right;">1</p>	<p>Kluczowe cechy konkurencyjności:</p> <p>Wyspecjalizowane podejście do wielu segmentów rynku, tworzenie i ochrona przewagi w obsłudze tych segmentów.</p> <p>Zalecenia strategiczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- szukać niszy,</li> <li>- zdobyć pozycję w obsłudze wybranych segmentów, zbudować i obronić wybrane rodzaje przewagi,</li> <li>- wyprzedzać rywali, którzy chcą konkurować tym samym rodzajem przewagi,</li> <li>- monitorować zmiany.</li> </ul> <p style="text-align: right;">2</p>
	kilka	<p>Kluczowe cechy konkurencyjności:</p> <p>Rywalizacja cenowo-kosztowa; wiele firm posiada prawie jednakową pozycję. W sytuacji braku różnic cenowo-kosztowych sytuacja jest patowa.</p> <p>Zalecenia strategiczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zastosować agresywną strategię redukcji kosztów,</li> <li>- położyć nacisk na poprawę efektywności,</li> <li>- zwiększyć cash flow,</li> <li>- szukać możliwości dywersyfikacji.</li> </ul> <p style="text-align: right;">3</p>	<p>Kluczowe cechy konkurencyjności:</p> <p>Tylko firma, która potrafi zdobyć i utrzymać jedną z silnych przewag konkurencyjnych przetrwa; zazwyczaj podstawową przewagą są niskie koszty. Często taką przewagę może stanowić też wolumen sprzedaży.</p> <p>Zalecenia strategiczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wykorzystać ekonomię skali,</li> <li>- wykorzystać krzywą doświadczenia,</li> <li>- przejąć klientów słabszych firm,</li> <li>- w przypadku spadku pozycji wycofać się lub szukać nowych możliwości konkurowania.</li> </ul> <p style="text-align: right;">4</p>

Rysunek 3.6. Strategie oparte na przewadze konkurencyjnej

Źródło: L.R. Jauch, W.F. Glueck, *Business Policy and Strategic Management*, Mc-Graw Hill, New York 1988, s. 184.

Ocena według powyższych kryteriów prowadzi do określenia możliwości zapewnienia względnie trwałej przewagi firmy na rynku poprzez kluczowe zasoby i kompetencje. Przewaga ta może być prosta, a więc bazująca na jednej lub kilku cechach, takich jak np. niskie koszty i ekonomia skali, albo bardzo złożona, wieloaspektowa, zbudowana na większym zestawie zmiennych, jak: dobry wywiad marketingowy, umiejętności handlowe, szeroki asortyment, krótkie kanały dystrybucji, wysoka jakość obsługi klienta, programy lojalnościowe itp. Natomiast wielkość możliwej do uzyskania przewagi konkurencyjnej może być orientacyjnie oceniona jako mała lub duża. Takie podejście umożliwia wybór właściwej strategii konkurencji według schematu zaprezentowanego na rysunku 3.6.

Model ten w zasadzie pokrywa się z modelem opracowanym przez firmę Boston Consulting Group, określonym jako macierz diagnostyczno-projektowa. Pierwsza strategia, określana jako strategia rozproszenia, bazuje na umiejętności sprawnego działania na relatywnie małym rynku przy złożonej (wieloaspektowej), lecz niewielkiej przewadze konkurencyjnej, oznaczającej w praktyce wyprzedzanie konkurentów jedynie „o krok”. Biorąc pod uwagę zalecenia strategiczne, można tę strategię ocenić jako dość zachowawczą, polegającą na zdobyciu i utrzymaniu pozycji przy jednoczesnej ochronie obecnych zysków i minimalizowaniu inwestycji, także tych związanych z ekspansją rynkową. Wiąże się ona z segmentacją rynku i zróżnicowaniem oferty w zależności od potrzeb różnych segmentów. Druga strategia jest strategią specjalizacji, koncentracji na wybranych segmentach (niszach) rynkowych. Kluczową cechą konkurencyjną jest tu umiejętność obsługi silnie wyspecjalizowanych części rynku, związana z wielostronną, znaczną przewagą konkurencyjną. W kolejnej strategii niezwykle istotna jest zdolność do utrzymania nawet niewielkiej przewagi kosztowej na rynku o bardzo nasilonej konkurencji, wynikającej z podobieństwa oferty firm w branży. Strategia ta, określana mianem „pat strategiczny”, jest ukierunkowana na przetrwanie, obniżkę kosztów i maksymalizację produktywności. W czwartej strategii, nazywanej strategią skali działania, również dużą rolę odgrywa przywództwo kosztowe, ale w powiązaniu z ekonomią skali, przy czym przewaga konkurencyjna jest tu znaczna, pozwalająca na przejmowanie części klientów od konkurentów<sup>431</sup>.

Podstawowymi sposobami zwiększania strategicznej przewagi konkurencyjnej bazującej na zasobach (*resource-based sustainable competitive advantage*), które należy uwzględnić w planowaniu działalności, są: optymalne wykorzystanie dotychczasowych zasobów (dźwignia zasobów), doskonalenie zasobów i umiejętności oraz benchmarking.

---

<sup>431</sup> L.R. Jauch, W.F. Glueck, *Business Policy and Strategic Management*, Mc-Graw Hill, New York 1988, s. 184; K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 276-277.

Wykorzystując istniejące zasoby, należy wziąć pod uwagę pięć podstawowych aspektów, którymi są<sup>432</sup>:

1. Koncentracja – skupienie zasobów wokół kluczowych celów organizacji, a w szczególności wokół tych rodzajów działalności, które mają największy wpływ na tworzenie wartości dodanej.
2. Ochrona (konserwacja) – całkowite wykorzystywanie zasobów i w miarę możliwości stosowanie recyklingu, niedopuszczanie do marnotrawienia i niszczenia zasobów.
3. Gromadzenie – przeglądanie zasobów organizacji w celu odkrycia i wykorzystania całej zgromadzonej wiedzy i umiejętności oraz pozyskiwanie brakujących zasobów i kompetencji.
4. Uzupełnianie – analizowanie zasobów z punktu widzenia łączenia różnych elementów oraz wspieranie atutów w taki sposób, aby słabe strony organizacji nie umniejszały ich znaczenia.
5. Rentowność – zapewnienie generowania przez zasoby zysków na tyle szybko, na ile to możliwe w danej sytuacji rynkowej.

Uwzględnienie tych aspektów w zarządzaniu posiadanymi zasobami powinno prowadzić do ich lepszego wykorzystania oraz ich wzajemnego wspierania się, czyli do uzyskania tzw. dźwigni zasobów.

Z kolei doskonalenie zasobów wiąże się z podnoszeniem ich wartości poprzez takie działania, jak<sup>433</sup>:

1. Dodanie nowych zasobów wspierających istniejące wyroby lub usługi. Może to prowadzić do upowszechnienia marki bądź do rozwoju tych produktów.
2. Udoskonalenie lub wymiana zasobów, których znaczenie zostało osłabione na skutek działań konkurentów, np. zakup bardziej wydajnych maszyn.
3. Wprowadzenie zasobów wspomagających, które pozwolą firmie rozszerzyć zakres konkurencji.

Natomiast zastosowanie opisanego już wcześniej benchmarkingu powinno doprowadzić do udoskonalenia zasobów, kompetencji i umiejętności na podstawie rozwiązań wypracowanych przez inne najlepsze w swojej klasie przedsiębiorstwa.

Biorąc pod uwagę możliwości tworzenia takiej strategii konkurencji bazującej na zasobach, która zapewniłaby firmie długookresową przewagę konkurencyjną, warto także zbadać organizację pod kątem posiadania tzw. zdolności dynamicznych (*dynamic capabilities*). Koncepcja zdolności dynamicznych odwołuje się do specyficznych rutynowych zachowań organizacyjnych, które pozwalają organizacjom adaptować się szybciej i dokładniej do wszelkich zmian. Są to zdolności firmy do integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji w reakcji na

---

<sup>432</sup> R. Lynch, *Corporate strategy*, Prentice Hall, Harlow 2000, s. 290-292.

<sup>433</sup> R. Lynch, *Corporate strategy*, Prentice Hall, Harlow 2000, s. 293.

szybko zmieniające się otoczenie, stanowiące, zdaniem Rafała Krupskiego, pewien wzorzec oparty na dotychczasowych praktykach oraz wynikający z procesów uczenia się. Istotą dynamicznych zdolności jest zatem rozwój i odnowa zasobów możliwa dzięki procesom organizacyjnego uczenia się kształtującym nową logikę organizacyjną. Prowadzą one do poprawy efektywności działania firmy oraz umożliwiają wykorzystywanie zasobów w celu dopasowania organizacji do zachodzących zmian zewnętrznych, a nawet do kreowania zmian na rynku, np. rutyny rozwoju produktu, rutyny związane z alokacją zasobów, transfer wiedzy czy zdolności nawiązywania aliansów. Zdolności dynamiczne są ustrukturyzowane i trwałe, w związku z czym mogą stanowić podstawę przewagi konkurencyjnej organizacji w długim okresie<sup>434</sup>.

### **3.2. Najważniejsze metody badania potencjału organizacji**

Badanie potencjału przedsiębiorstwa ma na celu dokładną identyfikację posiadanych zasobów, ocenę poprawności ich alokacji oraz dokonanie ich przesunięć lub uzupełnienia bądź pozyskanie nowych zasobów w przypadku stwierdzonych niedoborów.

Najczęściej stosuje się tu takie metody analizy strategicznej, jak: metoda SAP/CAP, bilans strategiczny, oznaczający ocenę zasobów w kilkunastu obszarach strategicznych firmy; analizę funkcji i zasobów według Hofera i Schendela, która polega na identyfikacji i ocenie zasobów finansowych, rzeczowych, ludzkich, organizacyjnych i technologicznych w przekroju funkcjonalnym; analiza łańcucha wartości, mająca na celu podniesienie wartości produktów dla klientów poprzez usprawnianie działań podstawowych i pomocniczych w organizacji, uzgadnianie ich ze sobą oraz skoordynowanie działań firmy z działaniami innych podmiotów w łańcuchu wartości (dostawców i odbiorców pośredniczących); określenie fazy cyklu życia poszczególnych produktów, grup produktów lub strategicznych jednostek biznesu oraz metody portfelowe, a więc macierze BCG, GE/McKinseya, ADL, Hofera i inne, pozwalające dokonać wyboru właściwej strategii dla wszystkich jednostek biznesu. Można zastosować tu również wspomnianą już metodę benchmarkingu, porównując własną firmę z konkurentami, np. według stopnia opanowania kluczowych czynników sukcesu, bądź analizę strategicznych zdolności przedsiębiorstwa, obejmującą identyfikację kluczowych kompetencji, wyróżniających firmę na rynku.

---

<sup>434</sup> R. Krupski, *Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego*, Przegląd Organizacji 4/2012, s. 4-5.

### 3.2.1. Metoda SAP/CAP – profil przewagi strategicznej firmy

Profil przewagi strategicznej (*Strategic Advantage Profile – SAP*) pokazuje krytyczne obszary działalności, stanowiące mocne i słabe strony organizacji<sup>435</sup>. Analiza ta koncentruje się zatem na najbardziej istotnych siłach i słabościach, w przeciwieństwie do innych metod badających szczegółowo niemal wszystkie aspekty działalności organizacji (jak np. bilans strategiczny). Najprostszy sposób sporządzania profilu przewagi strategicznej pokazuje tabela 3.5.

Zakwalifikowanie poszczególnych czynników do sił lub słabości zależy od kilku kryteriów. Ocena potencjału firmy następuje zawsze na tle jej konkurentów i jest odnoszona do przeciętnego poziomu danego czynnika w branży lub poziomu występującego u konkretnego konkurenta. Innym kryterium oceny zasobów i działań są cele organizacji, co oznacza, że bierze się pod uwagę stopień w jakim wykorzystanie tych zasobów przyczynia się do realizacji celów i strategii firmy. Kolejnym punktem odniesienia są dotychczasowe trendy, pokazujące poziom kształtowania się określonych czynników w ubiegłych okresach. Nie bez znaczenia są również subiektywne opinie menedżerów i konsultantów dokonujących oceny silnych i słabych stron firmy (ich doświadczenie, znajomość czynników sukcesu w branży itp.)<sup>436</sup>.

Tabela 3.5. Profil przewagi strategicznej (metoda SAP)

Wewnętrzny obszar	Konkurencyjna mocna lub słaba strona
Marketing	+ Szeroka linia produktów, bardzo dobra obsługa klientów - Słabe kanały dystrybucji w jednym z obsługiwanych regionów
Badania i rozwój	- Brak działań w zakresie badań i rozwoju
Działania operacyjne	+ Świetne zaopatrzenie w surowce - Przystarzałe urządzenia
Zasoby organizacyjne	0 Wielkość firmy jest przeciętna w branży 0 Zyski są stałe, ale na średnim poziomie - Związki zawodowe często zgłaszają niezadowolenie
Finanse	+ Bilans pokazuje zdolność kredytową, niski wskaźnik zadłużenia, wysoki poziom kapitału obrotowego i wysoką cenę akcji

+ mocna strona, 0 czynnik neutralny, - słaba strona

Źródło: L.R. Jauch, W.F. Glueck, *Business Policy and Strategic Management*, Mc-Graw Hill, New York 1988, s. 180.

<sup>435</sup> L.R. Jauch, W.F. Glueck, *Business Policy and Strategic Management*, Mc-Graw Hill, New York 1988, s. 180.

<sup>436</sup> M. Coulter, *Strategic Management in Action*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2005, s. 124.



Tabela 3.6. Profil mocnych i słabych stron dla przykładowej firmy i jej największego konkurenta

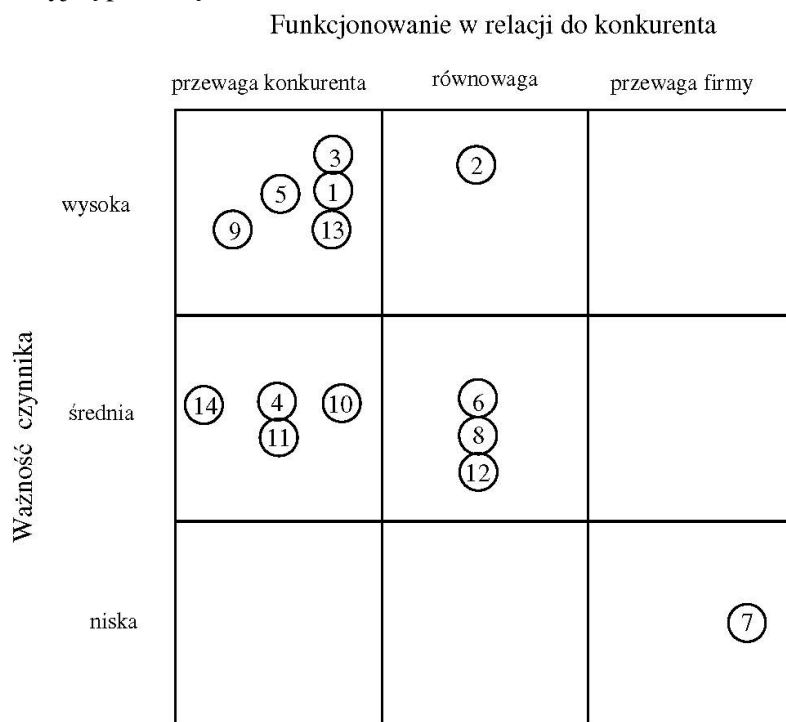
Czynniki (najważniejsze mocne i słabe strony organizacji)	Waga			Ocena				
	niska	średnia	wysoka	bardzo mocna	mocna	przeciętna	słaba	bardzo słaba
1. Szerokość asortymentu produktów.			X	O	X			
2. Jakość produktów.			X		XO			
3. Poziom kosztów.			X	O	X			
4. Potencjał produkcyjny.		X		O		X		
5. Płynność finansowa i zdolność kredytowa.			X	O		X		
6. Sieć sprzedaży.		X			XO			
7. Lokalizacja.	X			X			O	
8. Dostępność surowców.		X			OX			
9. Nowoczesność technologii.			X	O			X	
10. Kwalifikacje pracowników.		X		O	X			
11. Aktywność działu marketingu.		X			O		X	
12. Rozpoznawalność marki.		X				O		
13. Opracowywanie nowych produktów.			X			O		X
14. Możliwości wzornicze.		X		O				X

————— profil badanej firmy (X)

- - - - - profil konkurenta (O)

Źródło: Opracowanie własne.

Odmianą SAP jest metoda CAP (*Capabilities Assessment Profile*), czyli profil oceny możliwości firmy. Ma on na celu zidentyfikowanie i ocenę sił i słabości firmy, a przede wszystkim tych mocnych stron lub ich kombinacji, które stanowią wyróżniające kompetencje i można na nich budować przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa<sup>437</sup>.



Rysunek 3.7. Macierz relacji pozycji kluczowych czynników w funkcjonowaniu przykładowej firmy w porównaniu z konkurentem (na podstawie tabeli 3.6)  
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Fonfara, *Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 1999, s. 83.

Metoda SAP / CAP stanowi zatem ocenę potencjału (mocnych i słabych stron) przedsiębiorstwa. Jest ona częścią analizy SWOT, analogicznie jak metoda ETOP, czyli profil szans i zagrożeń występujących na zewnątrz firmy, z tą istotną różnicą, iż dotyczy wnętrza organizacji. Można ją zatem przedstawić w postaci faktycznego profilu, rozbudowując nieco ocenę każdego czynnika. Sporządzenie takiego profilu pozwala na wizualizację słabych i silnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, a ponadto umożliwia porównanie z innymi firmami, w tym z największym lub wzorcowym konkurentem. Przykład profilu

<sup>437</sup> M. Coulter, *Strategic Management in Action*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2005, s. 118.

oceny potencjału dla wybranej firmy prezentuje tabela 3.6, w której poszczególne czynniki oceniono w pięciostopniowej skali opisowej (ocena bardzo mocna, mocna, przeciętna, słaba, bardzo słaba), a ponadto zaznaczono, w jakim stopniu dany czynnik jest dla firmy ważny (waga niska, średnia lub wysoka).

Analizę tę można rozszerzyć sporządzając macierz zaproponowaną przez Krzysztofa Fonfarę, zbudowaną na podstawie dwóch zmiennych: wagi danego czynnika (wysokiej, średniej, niskiej) oraz pozycji, jaką zajmuje firma w relacji do konkurentów lub wybranego jednego konkurenta w odniesieniu do tego czynnika. Pozycja ta może mieć charakter przewagi konkurencyjnej badanej firmy; równowagi, oznaczającej sytuację porównywalną bądź przewagi konkurentów<sup>438</sup>. Macierz dla przykładowego przedsiębiorstwa przedstawia rysunek 3.7, przy czym macierz ta została opracowana na podstawie danych zawartych w tabeli 3.6 (numery czynników i ich rozmieszczenie w macierzy odpowiadają numerom, wagom i relatywnym ocenom pozycji czynników zawartych w tej tabeli).

Analiza ta wskazuje te aspekty działalności, które badana firma powinna udoskonalić. W przeprowadzeniu usprawnień może ona wykorzystać metodę benchmarkingu, traktując wybranego konkurenta jako firmę wzorcową.

### 3.2.2. Bilans strategiczny

Bilans strategiczny jest jedną z najprostszych metod oceny potencjału przedsiębiorstwa. Sporządzenie takiego bilansu polega na wyborze pewnej liczby obszarów strategicznych w działalności firmy oraz na zidentyfikowaniu w tych obszarach najbardziej istotnych czynników. Obszarami tymi mogą być: marketing i sprzedaż, produkcja, logistyka, badania i rozwój, finanse, zasoby ludzkie, zarządzanie, jakość, ochrona środowiska itp. Każdy z uwzględnionych czynników powinien następnie zostać poddany ocenie według przyjętej skali. Skala może mieć charakter opisowy (np. czynnik słaby, średni, silny, wiodący) lub punktowy (np. 1-10 punktów). Zapoznanie się z nadanymi ocenami, a w przypadku skali punktowej zsumowanie wartości dla poszczególnych obszarów pozwala stwierdzić, który czynnik (zasób, umiejętność czy proces) wymaga usprawnienia oraz który obszar trzeba doinwestować bądź między jakimi obszarami należy przeprowadzić realokację środków.

Wykonanie bilansu strategicznego oznacza w praktyce sporządzenie profilu silnych i słabych stron firmy, a więc części analizy SWOT dotyczącej wnętrza przedsiębiorstwa. Metoda ta jest stosunkowo łatwa do przeprowadzenia, ale jednocześnie bardzo czasochłonna i pracochłonna ze względu na jej szczegółowość. Stanowi ona dobry wstęp do zastosowania bardziej skomplikowanych metod analizy potencjału przedsiębiorstwa, takich jak np. analiza łańcucha wartości. Tabela 3.7 prezentuje przykład sporządzenia bilansu strategicznego dla wybranej firmy według propozycji Georga de Sainte Marie.

---

<sup>438</sup> K. Fonfara, *Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 1999, s. 82-84.

Tabela 3.7. Bilans strategiczny dla wybranej firmy (przykład)

Atuty	słabe	średnie	silne	wiodące
A. Marketing / Sprzedaż / Dystrybucja				X
- jakość produktów			X	
- gama produktów		X		
- wizerunek produktów			X	
- cykl życia produktów		X		
- serwis po sprzedaży			X	
- poziom cen		X		
- warunki cenowe		X		
- wahania cen		X		
- marże			X	
- potencjał sprzedaży		X		
- kanały dystrybucyjne			X	
- zasięg geograficzny			X	
- transport		X		
- koszty dystrybucji			X	
- zewnętrzny przepływ informacji			X	
- znajomość rynku		X		
- przystosowanie się do rynku				
B. Produkcja / Logistyka				X
- lokalizacja				X
- możliwości rozbudowy			X	
- stan budynków		X		
- połączenia transportowe			X	
- sąsiedztwo dostawców			X	
- sąsiedztwo klientów				X
- jakość sprzętu		X		
- jakość przygotowania produkcji / projektowanie wspomagane komputerowo			X	
- jakość metod		X		
- zdolność produkcyjna			X	
- stopień wykorzystania zdolności produkcyjnej		X		
- zdolność do rozwoju			X	
- stopień automatyzacji			X	
- ciągłość cyklu				X
- koszty produkcji		X		
C. Badania i rozwój				
- dziedziny badań			X	
- metody		X		
- patenty			X	
- porozumienia		X		
- śledzenie nowości technologicznych			X	
- budżet (% obrotów)		X		

Tabela 3.7 (cd.)

D. Finanse				
- struktura bilansu		X		
- środki własne			X	
- zapotrzebowanie na środki obrotowe		X	X	
- środki płynne		X		
- wartość dodana			X	
- wynik brutto		X		
- koszty ogólne			X	
- wynik netto		X		
- samofinansowanie			X	
- zadłużenie			X	
- rentowność ekonomiczna			X	
- rentowność finansowa				
E. Kontrola zarządzania				
- analiza kosztów			X	
- rachunki klientów		X		
- plan finansowania		X		
- plan zarządzania środkami płynnymi			X	
- zastawienie ogólne (tabela syntetyczna)		X		
- systemy informacji			X	
- jakość informatyki			X	
- dostęp do banków danych				X
F. Zasoby ludzkie				
- rekrutacja / integracja			X	
- szkolenie / doskonalenie zawodowe		X	X	
- wewnętrzny przepływ informacji		X		
- systemy motywacyjne				
- systemy awansu (plany karier zawodowych)		X		
- poziom zarobków		X		
- ocena osiągnięć		X		
- definicja funkcji				
- delegacja (zadań, uprawnień, odpowiedzialności)			X	
- stosunki pracy			X	
- zarządzanie społeczne	X	X		

Źródło: G. de Sainte Marie, *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Poltext, Warszawa 1993, s. 66-67 (tabela zmodyfikowana o wyniki dla firmy).

Analizę tę można dodatkowo rozbudować udzielając odpowiedzi na następujące pytania, zaproponowane przez Grażynę Gierszewską<sup>439</sup>:

1. Czy ukształtowany w wyniku dotychczasowego rozwoju przedsiębiorstwa stan wszystkich materialnych oraz pozamaterialnych składników majątku, stanowiących o jego wartości, gwarantuje jego dalszy efektywny rozwój?
2. Czy i w jaki sposób możliwe jest zwiększenie efektywności przedsiębiorstwa przez wprowadzenie zmian w technice i technologii produkcji?
3. Czy stan techniczny oraz ekonomiczny i będący jego wynikiem stan finansowy pozwalają na przeprowadzenie takich zmian?
4. Czy istniejąca w przedsiębiorstwie struktura majątku odpowiada prowadzonej działalności i czy wykorzystane są wszystkie potencjalne możliwości tego majątku?
5. Czy istniejąca w przedsiębiorstwie struktura zatrudnienia odpowiada w pełni jego potrzebom i nie stanowi przeszkody w podniesieniu efektywności i sprawności jego działania?
6. Czy aktualny system zarządzania, struktury organizacyjne i strategia firmy są adekwatne do programu restrukturyzacji?
7. Jakie nakłady finansowe i rzeczowe są niezbędne do zrealizowania zmian?

Metodę bilansu strategicznego można także wykorzystać do określenia kluczowych zasobów i kompetencji, tworzących przewagę konkurencyjną firmy. Zdaniem autorki, analizę tę warto polecić polskim menedżerom, szczególnie gdy jest ona traktowana jako wstęp do bardziej złożonych analiz.

### **3.2.3. Analiza funkcji i zasobów Hofera – Schendela**

Analiza funkcji i zasobów autorstwa Charlesa W. Hofera i Dana Schendela polega na zidentyfikowaniu i ocenie posiadanych zasobów z punktu widzenia różnych funkcji realizowanych przez przedsiębiorstwo. Bada się tu zasoby: finansowe (gotówka w kasie, stan kont bankowych, papiery wartościowe, przepływy gotówkowe, zdolność kredytowa, rentowność kapitału własnego, stopień zadłużenia, płynność itd.), fizyczne, a więc rzeczowe, materialne (budynki, grunty, urządzenia, maszyny, wyposażenie itd.), ludzkie (załoga, kadra kierownicza itd.), organizacyjne (systemy informacji, jakości, kontroli, infrastruktura techniczna itd.) oraz technologiczne (standardy jakości, marki, patenty, know-how itd.)<sup>440</sup>. Za najważniejszy autorzy uznają potencjał finansowy, gdyż jego posiadanie umożliwia pozyskanie innego rodzaju zasobów. Wszystkie

---

<sup>439</sup> G. Gierszewska, *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, WSHiP w Warszawie, Warszawa 2003, s. 152-153.

<sup>440</sup> H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 129-131; J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 93.

te zasoby analizuje się w przekroju funkcjonalnym, a więc z punktu widzenia produkcji, marketingu, finansów, zarządzania oraz badań i rozwoju.

Tabela 3.8. Macierz funkcji i zasobów według Hofera-Schendela

Funkcja i zasoby	Badania i rozwój	Produkcja	Marketing	Gospodarka finansowa	Zarządzanie
Alokacja zasobów finansowych (budżet roku ubiegłego)	Badania podstawowe Rozwój nowych wyrobów Ulepszenie wyrobów i technologii	Hale fabryczne Wyposażenie Materiały Wynagrodzenia	Sprzedaż i promocja Dystrybucja Obsługa Badania rynku	Gotówka Pozyskanie kapitału Alokacja kapitału Rozliczenia	System planowania System informacyjny sfery zarządzania Rozwój personelu Rozwój organizacji
Zasoby rzeczowe	Wielkość, wiek i lokalizacja laboratoriów i wyposażenia	Wielkość, wiek i lokalizacja warsztatów, stopień automatyzacji, typ produkcji	Liczba i lokalizacja biur i punktów sprzedaży oraz punktów serwisowych	Liczba i typy komputerów, pozostałe wyposażenie	Wyposażenie centralnej administracji
Zasoby ludzkie	Liczba, kwalifikacje, specjalności naukowców i inżynierów Stopa fluktuacji	Liczba i wiek personelu podstawowego Stopa fluktuacji	Liczba, kwalifikacje i wiek głównych sprzedawców oraz działu marketingu Stopa fluktuacji	Liczba, kwalifikacje i wiek personelu podstawowego Stopa fluktuacji	Liczba, kwalifikacje i wiek osób zarządzających, styl kierowania, motywacja Stopa fluktuacji
Zasoby organizacyjne	System kontroli postępu i oceny rozwoju	Rodzaj i stopień złożoności systemu zaopatrzenia, planowania i kontroli produkcji, systemu zapasów magazynowych	Rodzaj i stopień złożoności systemów: - dystrybucji - serwisu - ustalania cen - badań rynku	Rodzaj i stopień złożoności systemów: - zarządzania gotówką - planowania finansów - rachunkowości	Rodzaj kultury organizacyjnej, modelu kierowania, systemów komunikowania się

Tabela 3.8 (cd.)

Zasoby technologiczne	Liczba patentów i nowych wyrobów, procent obrotu uzyskanego z nowych obrotów	Możliwość dysponowania surowcami, produktywność, wykorzystanie zdolności produkcyjnej, rozwój kosztów produkcji	Udział kosztów marketingu w kosztach jednostkowych, lojalność względem marki, zdolność dyktowania cen i oddziaływania na popyt	Wiarygodność kredytowa, przepływy gotówkowe, zmiany kursów	Prestż przedsiębiorstwa, stosunki z instancjami publicznymi, specyficzne know-how
-----------------------	--	---	--	--	---

Źródło: H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 130.

Celem tej analizy jest określenie wielkości środków przyporządkowanych obszarom funkcjonalnym, ustalenie poprawności ich alokacji oraz wskazanie, czy istnieje konieczność pozyskania nowych zasobów. Analiza funkcji i zasobów, choć jest dość czasochłonna i pracochłonna, jest prosta i łatwa do zastosowania oraz stanowi dobry punkt wyjścia do przeprowadzania bardziej zaawansowanej analizy potencjału przedsiębiorstwa, np. analizy łańcucha wartości. Metoda ta powinna być zatem powszechnie stosowana przez polskie firmy, przy czym może być ona traktowana jako rozszerzenie bilansu strategicznego lub jako metoda alternatywna.

### 3.2.4. Analiza łańcucha wartości

Analiza łańcucha wartości (*Value Chain Analysis*), opracowana przez Michaela E. Portera, polega na ocenie wartości, jaką organizacja dodaje w poszczególnych ogniwach łańcucha działań przez nią wykonywanych, w celu wytworzenia wartości i uzyskania przewagi konkurencyjnej. Przewagę tę może osiągnąć tworząc niepowtarzalny łańcuch wartości i przeprowadzając działania taniej, szybciej albo lepiej niż inne firmy<sup>441</sup>.

W ramach tej analizy należy zatem zidentyfikować i właściwie alokować zasoby (materialne, ludzkie, finansowe i informacyjne) oraz skoordynować poszczególne aspekty działalności firmy w taki sposób, aby zapewnić wyprodu-

<sup>441</sup> A. Ludwicyński, *Metody strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, praca zbiorowa pod red. H. Króla, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2002, s.117.

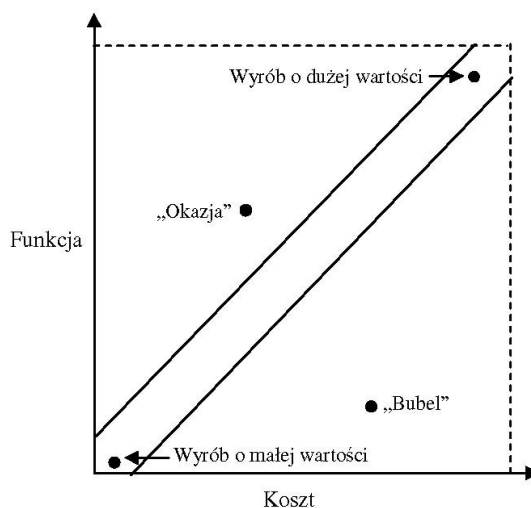


kowanie wyrobów lub świadczenie usług mających największą wartość dla klientów. W ujęciu konkurencyjnym wartość to cena, którą nabywcy gotowi są zapłacić za produkt oferowany im przez firmę. Wartość ustalana jest na podstawie sumy przychodów – liczby będącej funkcją ceny wyznaczonej dla produktu oraz liczby sprzedanych jednostek<sup>442</sup>.

Wartość tę można także potraktować jako relację funkcji wyrobu do kosztów<sup>443</sup>:

$$W = \frac{\text{funkcja wyrobu}}{\text{koszty}}$$

Wzajemne relacje między wartością, funkcją i kosztami mogą przyjmować różne formy przedstawione na rysunku 3.8.



Rysunek 3.8. Wartość jako relacja funkcji do kosztu

Źródło: J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 37.

Wartość produktu oferowanego klientowi zawiera w sobie element wartości dodanej (*added value*), która stanowi różnicę między kosztem zewnętrznych zasileń procesu (m.in. surowców, materiałów, energii, kapitału, usług) a ceną zbytu<sup>444</sup>. Tworzą ją: zysk netto, podatek dochodowy, amortyzacja, odsetki od

<sup>442</sup> M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna*, Helion, Gliwice 2006, s. 65.

<sup>443</sup> J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 37.

<sup>444</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 61; J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 8.

kredytów i pożyczek oraz płace wraz z narzutami. Różnica między najniższymi możliwymi do poniesienia kosztami a najwyższą możliwą do uzyskania ceną za wyroby lub usługi stanowi maksymalną wartość dodaną. W konkretnej firmie wartość ta może być potencjalnie tym wyższa, im dłuższy jest łańcuch wartości działań mających na celu wytworzenie produktów i zaoferowanie ich na rynku. Jest tak, ponieważ firma wytwarzająca określone dobra „dzieli” się możliwą do uzyskania wartością dodaną z pozostałymi uczestnikami łańcucha wartości, zaczynającego się od dostawców surowców, a kończącego się na konsumentach. Możliwość uzyskania maksymalnej wartości dodanej jest tylko potencjalna, gdyż nie zawsze firma powinna dywersyfikować się tak silnie, aby posiadać cały, potencjalnie możliwy łańcuch wartości oraz nie zawsze działania w takim łańcuchu są tak efektywne, że wytworzona w ich wyniku wartość dodana jest wyższa od kosztów transakcyjnych, wynikających z kooperacji z innymi firmami tworzącymi cały łańcuch<sup>445</sup>.

Źródłem wartości dodanej może być obniżka kosztów łącznych albo wzrost stopnia spełnienia poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa. Wartość ta może powstawać w różnych sferach funkcjonowania firmy, w których poszczególne działania mogą przyczynić się do wzmocnienia jej względnej pozycji kosztowej i tworzyć podstawę różnicowania produktu. Na przykład w ramach zarządzania zasobami ludzkimi mogą to być: proponowanie strategii oraz programów zmierzających do opracowania kultury wyższej jakości, skoncentrowanej na kliencie i zorientowanej na efektywność, dokonanie specjalnego wkładu w obszarach planowania zasobów ludzkich, pozyskiwanie, szkolenie i rozwój, zarządzanie przez efekty, dbanie o wynagrodzenia i relacje pracownicze, dbanie o to, aby inicjatywy zarządzania zasobami ludzkimi w takich obszarach jak szkolenia i rozwój traktowane były jak inwestycje przynoszące odpowiednie korzyści i dające wartość dodaną oraz świadczenie efektywnych kosztowo usług związanych z zarządzaniem kadrami<sup>446</sup>.

Łańcuch wartości obrazuje zatem dodawanie wartości do produktu, począwszy od zmian na wejściu systemu, poprzez operacje przetwórcze, aż do sprzedaży i usług posprzedażowych<sup>447</sup>. Analizując poszczególne działania w tym łańcuchu należy wziąć pod uwagę, iż działaniami dodającymi wartość rzeczywistą są te, które zbliżają produkt do klienta (dostarczenie właściwej dokumentacji, tworzenie produktu na zamówienie klienta, proces realizacji dostawy, proces produkcji itp.). Do działań dodających wartość zalicza się

---

<sup>445</sup> J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005, s. 185.

<sup>446</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 69.

<sup>447</sup> J. Czekaj, T. Kafel, *Założenia metody analizy łańcucha wartości Portera jako narzędzia określania informacyjnych czynników tworzenia „wartości dodanej”*, w: *Zarządzanie informacją i komunikacją*, praca zbiorowa pod red. Z. Martyniaka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 173-174.

również takie, które wprawdzie nie przyczyniają się do stworzenia wyrobu lub usługi, lecz są istotne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, np. przygotowanie sprawozdań finansowych czy opracowanie formularzy zamówień. Pozostałe czynności nie dodają wartości, odpowiadają natomiast za wzrost kosztów i za wydłużenie czasu trwania operacji<sup>448</sup>. Do działań, które niszczą wartość należą przede wszystkim: zwiększanie kosztów zarządzania, wzrost biurokratycznej złożoności oraz ukrywanie niedostatecznych wyników finansowych słabszych jednostek w zdywersyfikowanych przedsiębiorstwach<sup>449</sup>.

Łańcuch wartości można traktować jako układ funkcji tworzących wartość dodaną<sup>450</sup>. Obejmuje on zarówno działania podstawowe, jak i pomocnicze. Działania podstawowe związane są z fizycznym przetwarzaniem surowców, materiałów i półfabrykatów oraz dostarczaniem klientom wytworzonych produktów. Należą do nich:

- logistyka wewnętrzna – planowanie transportu od dostawców, przyjmowanie, magazynowanie i rozdzielanie surowców, materiałów i komponentów, kontrola zapasów, przygotowywanie zwrotów;
- produkcja – przetwarzanie surowców i półproduktów, w tym obróbka maszynowa, montaż, testowanie i pakowanie produktów oraz konserwacja maszyn i urządzeń;
- logistyka zewnętrzna – przechowywanie i dystrybuowanie wyrobów oraz świadczenie usług, przyjmowanie i realizacja zamówień, planowanie dostaw;
- marketing i sprzedaż – określanie asortymentu, ustalanie cen, wybór kanałów dystrybucji, różne formy promocji, sprzedaż, rozliczanie faktur;
- usługi posprzedażowe – instalacja, naprawa, zaopatrzenie w części zamienne, szkolenia.

Z kolei działania pomocnicze wspierają podstawowe, przy czym mogą taką funkcję pełnić w stosunku do wszystkich tych działań (jak np. zasoby ludzkie i infrastruktura firmy) lub tylko do niektórych z nich. Są to:

- zaopatrzenie – zakup materiałów, komponentów i wyposażenia, wybór dostawców, negocjowanie i zawieranie umów, rozliczanie faktur;
- rozwój technologii – know-how, prace konstrukcyjne, wdrażanie technologii;
- zarządzanie zasobami ludzkimi – rekrutacja i selekcja personelu, awansowanie, wynagradzanie, motywowanie, szkolenie i doskonalenie zawodowe;
- infrastruktura firmy – zarządzanie ogólne, planowanie, finanse, rachunkowość, kwestie prawne, wybór struktury, zarządzanie jakością, przepływ informacji<sup>451</sup>.

---

<sup>448</sup> A. Laskowska, *Konkurowanie czasem – strategiczna broń przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2001, s. 47-48.

<sup>449</sup> G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 238.

<sup>450</sup> P. Blaik, *Logistyka*, PWE, Warszawa 2001, s. 118.

<sup>451</sup> Por. R. Lynch, *Corporate Strategy*, Prentice Hall, Harlow 2000, s. 267-268.

Klasyczny łańcuch wartości (autorstwa Michaela E. Portera), zawierający powyższe sfery działania, prezentuje rysunek 3.9.



Rysunek 3.9. Klasyczny łańcuch wartości

Źródło: J.L. Thompson, *Strategic Management*, Chapman & Hall, London 1993, s. 431.

Podnoszenie wartości dla klientów w omawianym łańcuchu obejmuje trzy poziomy. Pierwszy z nich to optymalizacja poszczególnych działalności firmy, zarówno podstawowych, jak i pomocniczych. Jeżeli firma nie dysponuje tak dużymi zasobami, aby mogła wszystkie te funkcje realizować na bardzo wysokim poziomie, powinna zidentyfikować te działania, które dostarczają klientowi największą wartość i w ich ramach starać się uzyskać przewagę konkurencyjną. Drugim poziomem analizy jest właściwa koordynacja różnych działań podstawowych i pomocniczych w łańcuchu wartości. Działania generujące wartość są bowiem od siebie zależne i każde z nich może mieć wpływ na koszty i wyniki innego. Zależności te mogą wynikać z tego, że: tę samą funkcję można realizować na kilka różnych sposobów; dzięki większym wysiłkom włożonym w realizację działań pośrednich można obniżyć koszty lub poprawić jakość wykonywania zadań bezpośrednich; działania podejmowane wewnątrz organizacji ograniczają konieczność prezentowania, wyjaśniania zasad funkcjonowania i serwisowania produktu podlegającego eksploatacji; natomiast działania z zakresu kontroli jakości mogą być realizowane w różny sposób. Odpowiednie skoordynowanie odpowiednich działań umożliwia zatem stworzenie dodatkowej wartości, wyrażającej się np. w szybszej obsłudze klientów czy wyższej jakości produktów. Trzeci poziom generowania wyższej wartości to koordynacja współdziałania z partnerami uplasowanymi z przodu i z tyłu łańcucha wartości, a więc z dystrybutorami i dostawcami. Może ona dotyczyć np. programów lojalnościowych dla klientów czy obsługi posprzedażowej<sup>452</sup>. Co więcej, wartość może być tworzona w ramach wzajemnych relacji firmy i klientów. Według C.K. Prahalada i Venkata Ramaswamy'ego konsument i przedsiębiorstwo współtworzą wartość

<sup>452</sup> Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1997, s. 64-67; M.D. Hutt, T.W. Spoh, *Zarządzanie marketingiem*, PWN, Warszawa 1997, s. 276-281; M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna*, Helion, Gliwice 2006, s. 78-79.

przez indywidualne interakcje, które mają znaczenie dla konkretnego, wrażliwego na nie konsumenta. To doświadczenie współtworzenia (a nie tylko oferowany produkt) jest podstawą szczególnej wartości dla każdego klienta<sup>453</sup>.

<b>Infrastruktura firmy</b> - forma prawna spółki; - struktura firmy; - informatyczne systemy wspomagające zarządzanie w różnych obszarach; - informatyzacja firmy; - przepływ informacji; - propagowane wartości.				
<b>Zarządzanie zasobami ludzkimi</b> - liczba i struktura pracowników; - system motywacyjny; - świadczenia dla pracowników; - środowisko pracy i bezpieczeństwo pracy.				
<b>Zaopatrzenie</b> - ceny i jakość surowców; - transport surowców; - siła przetargowa dostawców.				
<b>Badania i rozwój technologiczny</b> - nakłady na badania i rozwój; - pozyskiwanie nowych technologii; - rozwój nowych produktów; - własne patenty i atesty.				
<b>Zarządzanie jakością</b> - systemy i normy jakości; - certyfikaty; - kontrola jakości.				
<b>Ochrona środowiska</b> - normy ochrony środowiska; - certyfikaty; - ekologiczne technologie; - świadomość ekologiczna pracowników.				
<b>Logistyka wewnętrzna</b> - przepływ surowców, półfabrykatów i wyrobów gotowych; - magazynowanie; - pakowanie; - ewidencjonowanie, przyjmowanie i wydawanie z magazynu.	<b>Produkcja</b> - maszyny; - technologie; - pełny cykl produkcyjny; - opracowywanie wzorów wyrobów; - przewaga długich serii produkcyjnych.	<b>Logistyka zewnętrzna</b> - pozyskiwanie i transport surowców; - krajowe i zagraniczne kanały dystrybucji; - przyjmowanie i realizacja zamówień, wielkość i czas dostaw; - transport wyrobów gotowych; - polityka wobec dystrybutorów; - system EAN 128.	<b>Sprzedaż i marketing</b> - asortyment produktów; - nowe produkty; - udział w rynku; - konkurencja; - siła przetargowa nabywców; - polityka cenowa; - formy promocji; - marka i wizerunek rynkowy; - badania marketingowe.	<b>Usługi</b> - usługi pośrednictwa, marketingu, doradztwa oraz przedstawicielsko-agencyjne w kraju i za granicą

Marża

Rysunek 3.10. Łańcuch wartości dla przykładowej firmy  
 Źródło: Opracowanie własne.

W praktyce często dokonuje się zmian w klasycznym modelu, które wynikają z charakteru działalności firmy, poglądów kadry menedżerskiej bądź

<sup>453</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005, s. 26.

specyfiki branży lub rejonu działania przedsiębiorstwa. Zmiany te mogą dotyczyć modyfikacji lub wprowadzenia dodatkowych różnych funkcji podstawowych i pomocniczych. Na przykład w jednej z firm doradczych wyróżniono takie działania podstawowe, jak: konfiguracja usług, marketing i sprzedaż, zbieranie danych, analiza danych, interpretacja i zalecenia, sprawozdania i komunikacja, wprowadzanie w życie, obsługa i ocena. Do działań wspomagających zaliczono natomiast: infrastrukturę firmy, rozwój i zarządzanie zasobami ludzkimi, technologię doradztwa, a także zaopatrzenie w zasoby materialne i ludzkie<sup>454</sup>.

Z kolei autorka pracy postuluje uwzględnienie w funkcjach pomocniczych łańcucha wartości zarządzania jakością oraz ochrony środowiska, zaś w ramach zarządzania zasobami ludzkimi podkreślenie znaczenia zagadnień związanych z kształtowaniem środowiska pracy, w tym z bezpieczeństwem pracy (zob. rysunek 3.10).

Klasyczny łańcuch wartości podlega także istotnym przeobrażeniom pod wpływem procesu globalizacji, rozumianej jako umiędzynarodowienie życia gospodarczego, politycznego, społecznego, kulturalnego, realizowanych na poziomie rynków, sektorów czy przedsiębiorstw<sup>455</sup>. Stanowi ona proces integrowania się coraz większej liczby krajowych gospodarek na drodze powiązań kapitałowych, produkcyjnych oraz handlowych<sup>456</sup>. Globalizacja zmienia zatem sposób prowadzenia przedsiębiorstw, które działając na międzynarodowych rynkach kładą nacisk na ekonomię skali i związane z nią niższe koszty oraz na wysoką konkurencyjność<sup>457</sup>. Tworząc warunki dla mobilności kapitału i popytu, globalizacja tworzy nową dynamikę zmian w upowszechnianiu techniki, umiejętności i szeroko rozumianych innowacji. Przewagę konkurencyjną zdobywają te przedsiębiorstwa, które lepiej konkurują o nabywców, dostęp do kapitału i lepiej wykształconej kadry<sup>458</sup>. Firmy te zmuszone są do optymalizowania wydajności, szybkiego reagowania i uczenia się w obrębie wszystkich działań prowadzonych na światową skalę<sup>459</sup>. Oznacza to, że możliwość utrzymania się

---

<sup>454</sup> A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997, s. 132.

<sup>455</sup> W. Matwiejczuk, *Konkurencja i współpraca między współczesnymi organizacjami*, w: *Aktualne problemy zarządzania organizacjami*, praca zbiorowa pod red. W. Kowalczewskiego i W. Matwiejczuka, Difin, Warszawa 2008, s. 25.

<sup>456</sup> S. Lachiewicz, *Organizacje sieciowe we współczesnej gospodarce*, w: *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, praca zbiorowa pod red. S. Lachiewicza, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 23.

<sup>457</sup> T.L. Wheelen, J.D. Hunger, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006, s. 6.

<sup>458</sup> B. Dobiegała-Korona, *Marketing we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, w: *Marketing i logistyka w zarządzaniu*, praca zbiorowa pod red. W. Kowalczewskiego, Szkoła Wyższa im. B. Jańskiego, Warszawa 2009, s. 73.

<sup>459</sup> H. Mintzberg, J. Lampel, J.B. Quinn, S. Ghoshal, *The Strategy Process*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2003, s. 273.

przedsiębiorstwa na globalnym rynku zależy od jego zdolności do przyjmowania form działalności zapewniających mu odpowiednią elastyczność i dynamikę<sup>460</sup>.

Ogromne znaczenie ma również powstanie tzw. nowej gospodarki, a więc gospodarki opartej na informacji lub na sieciowych systemach cyfrowych, będącej wynikiem zmian spowodowanych adaptacją technologii innowacyjnych i praktyk biznesowych, prowadzących do znacznego i trwałego wzrostu wydajności oraz rosnącej konkurencji globalnej. Powodzenie biznesowe firm w warunkach nowej koncepcji gospodarki zależy od zdolności zarządów do budowy wysokosprawnej infrastruktury teleinformatycznej i jej efektywnego wykorzystania w procesie poszukiwania nowych procesów, rynków, obszarów działania, odbiorców, a nie przetasowania dotychczasowych<sup>461</sup>. Wynikające z tego zmiany w łańcuchu wartości mogą dotyczyć zarówno ogniw podstawowych, jak i pomocniczych. Na przykład efektywność procesów badań i rozwoju zależy od wiedzy i kompetencji prowadzących je badaczy, czyli powinny być one realizowane w tych regionach, w których istnieją silne ośrodki akademickie lub znajdują się skupiska naukowców związanych z daną branżą. Jednak wraz z rozwojem technik telekomunikacyjnych, zwłaszcza Internetu, i zwiększaniem się kosztów badań podstawowych w takim stopniu, że przekraczają one możliwości finansowe nawet wielkich globalnych przedsiębiorstw, następuje rozproszenie badań realizowanych przez różne ośrodki badawcze przy jednoczesnej ich silniejszej koordynacji. Z kolei proces zaopatrzenia coraz częściej jest realizowany na skalę globalną ze względu na mniejsze koszty transakcyjne, w tym koszty komunikacji i transportu, oraz zwiększanie liczby przedsiębiorstw globalnych i międzynarodowych, które w aktywny sposób zarządzają całym swoim łańcuchem dostaw. Globalizacja procesów zaopatrzeniowych prowadzi do powstania regionów wyspecjalizowanych w dostarczaniu określonych produktów. W przypadku produkcji często poszczególne fazy tego procesu umiejscawiane są tam, gdzie przyniosą firmie największą wartość dodaną. Na wielkość tej wartości może mieć wpływ: infrastruktura komunikacyjna, transportowa i magazynowa, sprawny, nowoczesny i powszechny system edukacji i podnoszenia kwalifikacji, potencjał wzrostu rynku regionalnego, proste i stabilne przepisy prawa, przyjazny klimat społeczny, pomoc władz, wysoka etyka pracy oraz możliwości korzystnej współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami. Przedsięwzięcia o niższej wartości dodanej przenoszone są do krajów o niższym poziomie rozwoju i niższym poziomie płac. Globalizacja, wraz ze zwiększonymi wymaganiami ze strony klientów, szybko zmieniającą się modą i krótkimi cyklami życia produktów, wymusiła również wprowadzenie

---

<sup>460</sup> Cz. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 13.

<sup>461</sup> F. Krawiec, *Nowa gospodarka i wizja lidera firmy XXI wieku*, Difin, Warszawa 2009, s. 29, 33, 77.

elastycznych systemów produkcji, które pozwalają na wytwarzanie wyrobów w krótkich seriach przy zachowaniu niskich kosztów. Natomiast marketing, pośrednictwo handlowe i dystrybucja wyrobów przedsiębiorstw międzynarodowych i globalnych muszą być realizowane na głównych rynkach. Wzrasta także znaczenie Internetu jako narzędzia marketingowego. Serwis i obsługa posprzedażowa powinny być wykonywane w bezpośrednim kontakcie z klientami i w miejscu użytkowania produktu lub bezpośredniej jego bliskości. Jednak rozwój metod komunikacji pozwala niekiedy na przeprowadzanie zdalnych działań serwisowych. Globalizacja i związana z nią standaryzacja i modularyzacja produktów upraszcza również procesy serwisu dzięki ułatwionej wymianie standardowych modułów. Prowadzenie produkcji i sprzedaży o zasięgu globalnym wymaga też zastosowania efektywnych i niezawodnych procesów logistycznych. Ponadto dla zarządzania skomplikowanymi łańcuchami tworzenia wartości konieczne są nowoczesne systemy informacyjne, które gromadzą, przetwarzają i komunikują ogromne ilości danych zbieranych na całym świecie<sup>462</sup>. Skrajnym przypadkiem w pełni globalnego łańcucha wartości dodanej jest sytuacja, kiedy to każda działalność jest prowadzona w innym kraju i tylko w nim. W rzeczywistości przedsiębiorstwa mogą zapewnić dublowanie większości swoich operacji ze względu na bezpieczeństwo dostaw lub zachowanie elastyczności systemu<sup>463</sup>.

Koncepcję łańcucha wartości firma może wykorzystać do takich celów, jak<sup>464</sup>:

- poznanie i zrozumienie źródeł własnego łańcucha wartości oraz poszukiwanie źródeł zróżnicowania lub przewagi w postaci niższych kosztów;
- identyfikacja ogniw łańcucha wartości, które w najwyższym stopniu wpływają na powstawanie wartości dodanej oraz wykrycie tych, które generują ujemną wartość dodaną, tzn. powodują straty;
- ujawnienie tych ogniw, pomiędzy którymi występują konflikty i które mają negatywny wpływ na inne ogniwa;
- sprawdzenie, czy i jak firma mieści się w łańcuchu wartości klienta;
- określenie swojego miejsca w łańcuchu wartości dostawców i dystrybutorów firmy;
- identyfikacja tych ogniw, które charakteryzują się słabym przystosowaniem do zewnętrznych łańcuchów wartości (po stronie dostawców, kooperantów i odbiorców);
- ustalenie w jaki sposób przedsiębiorstwa konkurencyjne tworzą wartość i jak wypada porównanie ich działalności z działalnością firmy.

---

<sup>462</sup> J. Michałak, *Pomiar dokonań od wyniku finansowego do Balanced Scorecard*, Difin, Warszawa 2008, s. 22-24.

<sup>463</sup> G.S. Yip, *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 1996, s. 132.

<sup>464</sup> A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997, s. 133-134; J.D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menedżerskie*, Poltext, Warszawa 2000, s. 144.



Trzeba przy tym wziąć pod uwagę, że wartość może oznaczać różne rzeczy dla różnych stakeholders. Na przykład dla klientów wartość jest związana z korzyściami płynącymi z produktu w relacji do jego ceny. Dla pracowników wartość dotyczy wykonywanej przez nich pracy, środowiska pracy, płacy i innych form wynagrodzeń, zaś akcjonariusze zazwyczaj skupiają się na cenie akcji<sup>465</sup>. Ponadto proces generowania wartości przez przedsiębiorstwo powinien być pojmowany szeroko, zarówno jako tworzenie, jak i utrzymywanie i realizacja wartości. Z tworzeniem wartości wiąże się zdolność zaoferowania wyrobu lub usługi po cenie odpowiadającej wartości użytkowej dla klienta. Utrzymywanie wartości polega na dopilnowaniu, aby to co się wytworzyło nie zostało zmarnowane przez złe zarządzanie przedsiębiorstwem. Natomiast realizacja wartości oznacza przekazywanie jej np. inwestorom w formie dywidendy lub sprzedaży akcji, które zyskały na wartości<sup>466</sup>.

Popularność analizy łańcucha wartości oraz rozpowszechnienie się związanej z nią idei kreowania wyższej wartości dla klientów i innych interesariuszy spowodowało powstanie koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa VBM (*Value-Based Management*). Jej istotę można scharakteryzować następująco<sup>467</sup>:

- najważniejszym celem przedsiębiorstwa jest pomnażanie jego wartości w dużych przedziałach czasu, a przez to – pomnażanie wartości dla akcjonariuszy;
- wartość dla akcjonariuszy powstaje wówczas, gdy stopa zwrotu z kapitału zainwestowanego przewyższa jego koszt (średni ważony);
- osiąga się to dzięki utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej wyrażanej przez wzrost sprzedaży, marży zysku operacyjnego, a także inwestycji w kapitał pracujący;
- zewnętrznym wyrazem wzrostu wartości dla akcjonariuszy jest cena akcji ustalona przez rynek kapitałowy;
- kreowanie wartości odbywa się na wszystkich szczeblach zarządzania i we wszystkich obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa.

Koncepcja ta, poprzez powiązanie systemów zarządzania strategicznego i zarządzania finansami przedsiębiorstwa, umożliwia zintegrowanie celów właścicieli z celami menedżerów zarządzających przedsiębiorstwem, a tym samym tworzy warunki do efektywnego pomnażania jego wartości<sup>468</sup>.

---

<sup>465</sup> W.B. Rouse, *Essentials Challenges of Strategic Management*, John Wiley and Sons, New York 2001, s. 60.

<sup>466</sup> J. Michalak, *Pomiar dokonań od wyniku finansowego do Balanced Scorecard*, Difin, Warszawa 2008, s. 13.

<sup>467</sup> J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005, s. 181.

<sup>468</sup> A. Jaki, *Orientacja na wartość w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Przegląd Organizacji 9/2011, s. 15-16.

Analiza łańcucha wartości jest obecnie jedną z najważniejszych metod analizy strategicznej, a jej wyniki mają istotne znaczenie zarówno dla sformułowania strategii konkurencyjnej, jak i ogólnej strategii firmy. Metoda ta powinna być więc koniecznie wykonywana w każdym dużym polskim przedsiębiorstwie.

### 3.2.5. Metody portfelowe

Metody portfelowe (portfolio) zawdzięczają swoją nazwę „portfelowi” finansowemu, który oznacza zbiór udziałów w różnych przedsiębiorstwach nabytych w celu rozproszenia ryzyka inwestycyjnego. Zgodnie z perspektywą organizacji portfelowej (posiadającej portfel różnych działalności) istotnym uzasadnieniem dla połączenia w ramach jednej firmy grupy niezależnych jednostek organizacyjnych jest możliwość korzystania ze wspólnych zasobów finansowych. Dobra strategia organizacji prowadzi do stworzenia zrównoważonego portfela obejmującego dojrzałe jednostki dostarczające gotówki oraz cechujące się wysoką potencjalną stopą zwrotu z inwestycji jednostki absorbujące gotówkę bez przekraczania dopuszczalnego ogólnego poziomu ryzyka<sup>469</sup>.

Jednostki w portfelu działalności określane są jako strategiczne jednostki biznesu (SJB; *Strategic Business Unit* – SBU). Ich koncepcja została opracowana w 1971 roku przez firmę konsultingową McKinsey Company prowadzącą wówczas badania w firmie General Electric. Idea SBU polega na wyodrębnieniu, identyfikacji i ocenie szans rozwojowych poszczególnych dziedzin i rodzajów działalności przedsiębiorstwa oraz na zapewnieniu im rozwoju przez odrębne kierownictwo, planowanie, kształtowanie produkcji i działalności marketingowej. Wyodrębnianie SBU ma miejsce wówczas, gdy<sup>470</sup>:

- produkty zaspokajają określony rodzaj lub grupę potrzeb jednego segmentu rynku;
- mają wspólne cechy technologiczne i źródła zaopatrzenia;
- posiadają możliwości do zidentyfikowania konkurentów i mają wobec nich te same atuty konkurencyjne;
- dają możliwość objęcia jednolitym planowaniem strategicznym, marketingowym i finansowym;
- pozwalają na wyodrębnienie organizacyjne lub funkcjonalne.

Według autorki ważne jest także to, żeby kierownik danej SBU miał zapewnioną relatywnie dużą niezależność w formułowaniu i realizacji jej strategii.

Ze względu na powyższe cechy często definiuje się strategiczne jednostki biznesu jako wyodrębnione części organizacji, działające na zewnętrznych rynkach, mające własne strategie działania i kierowników odpowiedzialnych za

---

<sup>469</sup> B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 206.

<sup>470</sup> T. Sztucki, *Marketing w pytaniach i odpowiedziach*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 209.

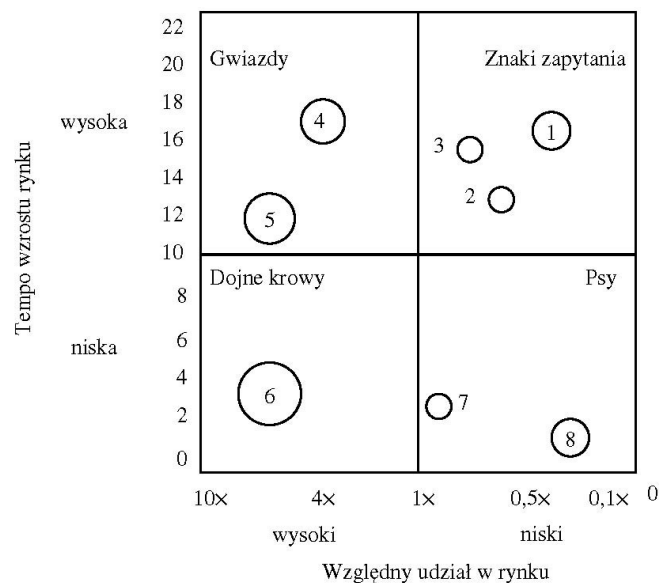
ich rozwój<sup>471</sup>. Stanowią one zatem celowo ukształtowane dziedziny interesów przedsiębiorstwa, względnie jednorodne z punktu widzenia prowadzenia skutecznego zarządzania strategicznego<sup>472</sup>. W praktyce mogą to być pojedyncze produkty, grupy produktów, marki, dywizje organizacji itp.

Do najbardziej znanych metod portfelowych należą:

- macierz BCG;
- macierz General Electric / McKinseya;
- macierz Shella;
- macierz ADL;
- macierz Hofera.

### Macierz BCG

Najprostszą i najczęściej stosowaną metodą portfelową jest macierz opracowana przez firmę BCG (Boston Consulting Group) w 1968 roku, inaczej określana jako macierz wzrostu udziału rynkowego (*Growth-Share Matrix*)<sup>473</sup>. Pokazuje ją rysunek 3.11.



Rysunek 3.11. Macierz BCG

Źródło: J.J. Lambin, *Strategic Marketing*, McGraw-Hill, London 1993, s. 276.

<sup>471</sup> Zob. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1994, s. 148.

<sup>472</sup> *Podstawy marketingu*, praca zbiorowa pod red. J. Altkorna, Instytut Marketingu, Kraków 1998, s. 399.

<sup>473</sup> Zob. L.J. Bourgeois, I.M. Duhaim, J.L. Stimpert, *Strategic Management Concise*, Harcourt College Publishers, Fort Worth 2001, s. 238.

Macierz ta zbudowana jest na podstawie dwóch zmiennych. Pierwszą z nich jest względny udział w rynku, obliczany jako stosunek sprzedaży produktów danego przedsiębiorstwa do sprzedaży wybranego konkurenta (ewentualnie do sprzedaży trzech wybranych konkurentów). Stosuje się wówczas wzór<sup>474</sup>:

$$U = S / S_K$$

gdzie:

U – względny udział w rynku,

S – wielkość sprzedaży własnej firmy (SBU),

S<sub>K</sub> – wielkość sprzedaży wybranego konkurenta lub suma wielkości sprzedaży wybranych konkurentów.

Zgodnie z wytycznymi firmy BCG względny udział w rynku określa się w skali od 0 do 10, przy czym jest to skala logarymiczna, pozwalająca zachować zgodność z tempem zmian charakteryzowanym przez krzywą doświadczenia<sup>475</sup>. W przypadku takiej skali wartością graniczną jest 1, która oznacza, że analizowana jednostka biznesu ma taki sam udział w rynku jak jednostka konkurenta. Poniżej 1 udział w rynku określany jest jako mały, powyżej – jako duży. Stosowanie tego typu wskaźnika wymaga jednak uważnego doboru konkurenta do porównań. Najlepiej jeżeli jest nim najbliższy rywal z grupy strategicznej, gdyż porównywanie firmy z liderem branży (o ile nie zajmuje ona mocno zbliżonej do lidera pozycji w sektorze) spowoduje, że jej jednostki od razu znajdą się w polu „psów” i „znaków zapytania”. Efektem może być błędna ocena analizowanych jednostek. Możliwe jest też określenie wielkości udziału w rynku w skali od 0 do 100% (bezwzględny udział w rynku). W takim przypadku należy jednak sensownie (na podstawie doświadczenia, obserwacji sektora itp.) ustalić wartość graniczną między niskim a wysokim udziałem w rynku, ponieważ automatyczne przyjęcie tej granicy na poziomie 50% w mało skoncentrowanych sektorach również może prowadzić do błędnych wniosków.

Drugą zmienną jest tempo wzrostu sprzedaży, które określa się jako przeciętny roczny wzrost sprzedaży i liczy się według wzoru<sup>476</sup>:

$$\Delta P = S_B - S_U / S_U$$

gdzie:

$\Delta P$  – tempo wzrostu sprzedaży,

S<sub>B</sub> – sprzedaż w roku bieżącym,

S<sub>U</sub> – sprzedaż w roku ubiegłym.

---

<sup>474</sup> M. Dolińska, *Projektowanie systemów informacyjnych na przykładzie zarządzania marketingiem*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2003, s. 146.

<sup>475</sup> M. Rajzer, *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2001, s. 111.

<sup>476</sup> M. Dolińska, *Projektowanie systemów informacyjnych na przykładzie zarządzania marketingiem*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2003, s. 146.

Według firmy BCG granicą podziału rynku powinno być tempo wzrostu sprzedaży w wysokości 10%, co oznacza, że poniżej 10% występuje rynek o niskim wzroście sprzedaży, powyżej – o wysokim wzroście sprzedaży. Jest to jednak dość wysoka wartość, powodująca, że w wolniej rozwijających się sektorach oraz w okresie dekonjunkury niemal wszystkie analizowane jednostki wpadają w obszar niskiego tempa wzrostu sprzedaży i są zaliczane do „dojnych krów” lub „psów”. Rezultatem jest błędna ocena sytuacji rynkowej firmy. Dlatego też, zdaniem autorki, lepsze efekty przynosi ustalenie wartości granicznej na poziomie stopy wzrostu danego sektora w poprzednim roku lub na poziomie tempa wzrostu dochodu narodowego brutto.

Jednostki nanosi się na macierz w postaci kół, przy czym wielkość koła jest proporcjonalna do wielkości sprzedaży danej jednostki na rynku. Inną możliwością jest przyjęcie, że wielkość koła oznaczającego daną jednostkę jest proporcjonalna do jej udziału w strukturze asortymentowej firmy.

W macierzy BCG występują cztery pola, które określają charakterystykę znajdujących się w nich SBU. Jednostki, które mają niskie tempo wzrostu sprzedaży, ale wysoki udział w rynku określane są jako „dojne krowy” (*cash cow*) lub złote kury (*golden hens*). Ich nazwa wskazuje na to, że przynoszą znaczne zyski i są podstawowym źródłem dochodów firmy. Przy ich produkcji możliwe jest osiągnięcie korzyści skali. Zyski z „dojnych krów” są wykorzystywane do finansowania innych SBU, głównie „znaków zapytania” i „gwiazd”, oraz do finansowania prac badawczo-rozwojowych. „Dojne krowy” znajdują się w fazie dojrzałości, a ich pozycja rynkowa jest stabilna. Są one często liderami w sektorze, ale mimo przywództwa rynkowego nie mają już szans na dalszą ekspansję. Odpowiednią strategią dla silnych „dojnych krów” jest utrzymywanie ich wysokiego udziału w rynku i w razie potrzeby dofinansowanie, aby nie przeszły do pola „psów”. W przypadku słabych „dojnych krów” można zastosować strategię zbierania żniw (*harvesting*), której celem jest krótkookresowy wzrost wpływów z SBU, bez względu na konsekwencje w długim okresie.

„Gwiazdy” (*stars*), inaczej „przeboje” (*hits*), charakteryzują się dużym tempem sprzedaży i wysokim udziałem w rynku. Są to produkty konkurencyjne i rozwojowe, wymagające dużych nakładów finansowych na utrzymanie i zwiększanie ich wysokiej pozycji rynkowej (głównie na promocję). Z tego względu mogą one jeszcze nie przynosić zysków, choć generują duże przychody. Z biegiem czasu, po wejściu w fazę dojrzałości, przekształcają się w „dojne krowy”. Posiadanie wielu „gwiazd” w strukturze asortymentowej firmy daje więc dobre rokowania na przyszłość. Odpowiednią strategią dla „gwiazd” jest strategia ekspansji i rozwoju związana ze znacznymi inwestycjami.

Jednostki o dużej dynamice sprzedaży i niskim udziale w rynku to „znaki zapytania” (*question marks*), określane też jako „dylematy” (*problems*), „trudne dzieci” (*difficult children, problem children*) lub żbiki (*wildcats*). Są to na ogół produkty nowo wprowadzone lub rozwojowe, tj. „gwiazdy”, które zaczęły

tracić udział w rynku. Wymagają one dużych nakładów finansowych w celu podtrzymania lub zwiększenia sprzedaży. Środki na ten cel pochodzą z zysków ze sprzedaży produktów ustabilizowanych na rynku oraz ze środków wycofywanych z inwestycji w produkty będące w fazie spadku. Nazwa tych jednostek wskazuje na ich niepewną przyszłość. Jeżeli firma zdecyduje się je doinwestować, mają szansę stać się „gwiazdami”, w przeciwnym wypadku mogą przekształcić się w „psy”. Możliwe są tu zatem dwie strategie: inwestowanie w rozwój danej jednostki lub wycofanie jej z rynku.

„Psy” (*dogs*), inaczej „kule u nogi” (*balls*), „balasty” (*ballasts*) albo „kulawe kaczki” (*lame ducks*) to produkty o niskim tempie wzrostu sprzedaży i niskim udziale w rynku. Są to jednostki nierozwojowe, o słabej pozycji konkurencyjnej. Znajdują się one w fazie spadku sprzedaży i nie mają już szans na ekspansję. „Psy” mogą przynosić niskie zyski i wtedy można je jeszcze przez jakiś czas utrzymywać. Mogą też wykazywać straty lub samofinansować się, nie przynosząc zysków ani strat. Z punktu widzenia przepływów pieniężnych absorbują wówczas środki finansowe, które mogłyby zostać zainwestowane w inne jednostki. Główną strategią dla „psów” jest zatem wycofanie z rynku, najczęściej poprzez likwidację, ewentualnie sprzedaż danej działalności<sup>477</sup>.

Ustalenie w ten sposób pozycji różnych jednostek umożliwia dojrzenie niebezpieczeństw i ryzyka oraz przyjęcie odpowiedniej strategii działania wobec konkurencji<sup>478</sup>. Najlepiej dokonać analizy jednostek firmy z dwóch punktów widzenia: rozwoju i stopnia zrównowżenia portfela. Portfel rozwojowy oznacza, że przedsiębiorstwo zapewniło sobie „odmładzanie” i przyszłe dochody poprzez stopniowe zastępowanie starych produktów młodymi i rozwojowymi. Wymaga to stałego inwestowania w „znaki zapytania”, z których tylko część sprawdzi się na rynku i przejdzie do kategorii „gwiazd”, a potem do „dojnych krów”. Portfel zrównoważony natomiast oznacza, że przychody generowane przez produkty rentowne, przede wszystkim przez „dojne krowy” i dojrzałe „gwiazdy”, pozwolą na inwestowanie w produkty młode i nie mające jeszcze dużego udziału w rynku („znaki zapytania”, młode „gwiazdy”), a przedsiębiorstwo jest rentowne mimo tych inwestycji. Najbardziej korzystny jest portfel, który jest jednocześnie rozwojowy i zrównoważony. Nie powinien on zawierać „psów”. W praktyce firma może mieć portfel schyłkowy, który jest zrównoważony i może nawet generować wysokie przychody, ale jest nierozwojowy. Może ona także posiadać portfel młodzieńczy, który jest rozwojowy, ale niezrównoważony i najprawdopodobniej doprowadzi do kryzysu finansowego<sup>479</sup>.

<sup>477</sup> Zob. R. Lynch, *Corporate Strategy*, Prentice Hall, Harlow 2000, s. 176-177; E. Segev, *Business Unit Strategy*, John Wiley & Sons, Chichester 2000, s. 155-156.

<sup>478</sup> A. Sznajder, *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1995, s. 57.

<sup>479</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 208.

Macierz BCG posiada zarówno pewne zalety, jak i wady. Według autorki podstawowe zalety polegają na tym, że:

- macierz pokazuje pozycję poszczególnych jednostek strategicznych na rynku oraz umożliwia planowanie kierunków i sposobów ich dalszego rozwoju;
- uwzględnia w optymalizacji portfela produkcji przepływy gotówki z różnych rodzajów działalności (jednostek);
- jest zbudowana na podstawie dwóch prostych wskaźników i nie ma na ogół problemów z uzyskaniem danych potrzebnych do jej budowy.

Kolejne zalety macierzy BCG są następujące<sup>480</sup>:

- mierzy trzy istotne w zdywersyfikowanych organizacjach kluczowe czynniki sukcesu: cash flow, udział w rynku i wzrost sektora;
- bazuje ona na prostym założeniu, że jednostka, która ma wyższy udział w rynku wykazuje większą zdolność do generowania nadwyżki finansowej (sprawne działanie w sektorze o wysokiej stopie wzrostu prowadzi do zwiększenia udziału w rynku, co przekłada się kolejno na kumulowanie doświadczenia, niższe koszty i w rezultacie na wyższe zyski).

Stosowanie macierzy BCG spotkało się także z różnymi uwagami krytycznymi, zgodnie z którymi<sup>481</sup>:

- posługiwanie się macierzą o czterech polach jest zbyt uproszczone, gdyż w rzeczywistości występują nie tylko sytuacje skrajne (pozycje wysokie lub niskie), ale także pośrednie;
- tempo wzrostu rynku nie jest dobrym wskaźnikiem jego ogólnej atrakcyjności, istnieją bowiem branże o wysokim tempie wzrostu popytu, które nigdy nie są zyskowne, ponieważ jeszcze szybciej rośnie podaż;
- udział w rynku nie charakteryzuje jeszcze ogólnej pozycji konkurencyjnej biznesu, ponieważ wyznacza ją dopiero definicja rynku (trzeba dokładnie określić o jaki rynek chodzi).

Zdaniem autorki inne wady polegają na tym, że:

- wskaźniki wykorzystane do budowy macierzy są zmiennymi jednowymiarowymi, co znacznie zawęża zakres analizy;
- w praktyce może się zdarzyć, że jednostka przynosi znaczne zyski nawet jeżeli jej relatywny udział w rynku nie jest duży; strategia „mały obrót – duży zysk jednostkowy” również może prowadzić do znacznych zysków całkowitych;
- macierz nie uwzględnia jednostek o „ujemnym” (mniejszym niż w poprzednim okresie) tempie wzrostu sprzedaży – skala tempa wzrostu rynku zaczyna się od zera i nie obejmuje wartości ujemnych (zwrócili na to uwagę m.in. H.C. Berksdale, C.E. Harris wprowadzając ujemne wartości na skali

---

<sup>480</sup> J.M. Higgins, J.W. Vincze, *Strategic Management*, Dryden Press, Fort Worth 1993, s. 265; S.P. Schnaars, *Marketing Strategy*, Free Press, New York 1998, s. 50.

<sup>481</sup> J. Supernat, *Management. Tezaurusz kierownictwa*, Kolonia Ltd, Wrocław 2000, s. 42.

i przyporządkowując im kolejne rodzaje jednostek: „konie wojenne” dla wysokiego udziału w rynku i „ptaki dodo” dla niskiego udziału w rynku<sup>482</sup>);

- w macierzy nie bierze się pod uwagę wielkości danego rynku, a jedynie udział jednostki w tym rynku, podczas gdy nawet niewielki udział w ogromnym rynku może przynosić firmie znaczące zyski;
- macierz nie uwzględnia związków (np. komplementarnych) między poszczególnymi jednostkami, wszystkie SBU badane są niezależnie od siebie;
- znajduje ona zastosowanie głównie do oceny dużych, zdywersyfikowanych firm.

Biorąc pod uwagę znaczną liczbę wad metody BCG, lepiej jest ją stosować łącznie z innymi macierzami i dopiero na podstawie wyników np. z trzech macierzy określić strategię rozwoju badanych strategicznych jednostek biznesu.

### Macierz General Electric (McKinseya)

Macierz GE (McKinseya) określana jest niekiedy jako macierz atrakcyjności przemysłu i biznesu (*Business – Industry Attractiveness Matrix*) ze względu na wykorzystywane do jej konstrukcji wskaźniki. Pierwszym wskaźnikiem jest pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, na którą składają się takie kryteria, jak relatywny udział w rynku, koszt jednostkowy produkcji, zróżnicowanie produktu, jakość produktów, wizerunek rynkowy itp. Drugi wskaźnik to długo-okresowa atrakcyjność sektora, oceniana na podstawie różnych czynników, np. stopy wzrostu rynku, długości cyklu życia produktu, potencjalnego wzrostu zysku, natężenia konkurencji czy koncentracji nabywców. Są to zatem zmienne wielowymiarowe pozwalające przeprowadzić analizę w szerszym zakresie niż w ramach modelu BCG. Liczba analizowanych czynników nie jest ściśle określona, najczęściej bierze się pod uwagę kilkanaście elementów. Można też je dowolnie dobierać, kierując się przy tym sytuacją panującą w sektorze i siłą przetargową firmy. Czynnikom nadaje się wagi, które powinny sumować się do 1 dla każdej zmiennej. Następnie dokonuje się ich oceny według przyjętej skali. Ponieważ dla każdej zmiennej przewidziane są trzy oceny (wysoka, średnia i niska), wygodnie jest przyjąć skalę 0-9 lub 0-12 punktów. Macierz GE jest bowiem macierzą 9-polową (3 x 3). Ustalone oceny mnoży się przez wagi, a uzyskane wartości sumuje się (osobno dla obu zmiennych), otrzymując wyniki dla każdej SBU. Tabela 3.9 zawiera dane dla przykładowej jednostki biznesu.

---

<sup>482</sup> Zob. M. Rajzer, *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2001, s. 115.

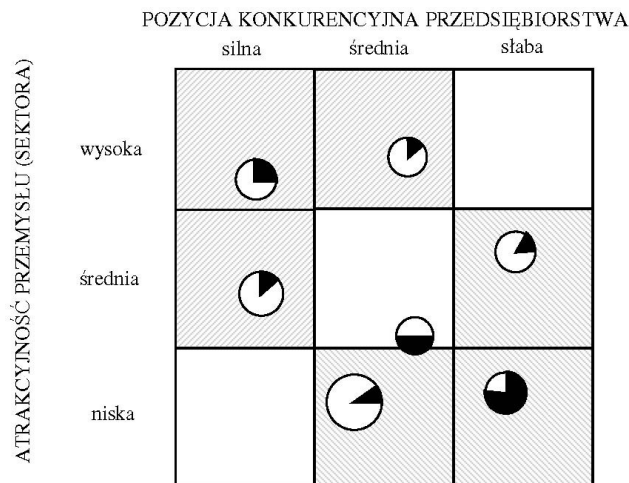


Tabela 3.9. Ważona ocena atrakcyjności przemysłu oraz pozycji konkurencyjnej dla przykładowej SBU

<b>Strategiczna jednostka biznesu 1</b>			
<u>Atrakcyjność przemysłu (branży) w długim okresie</u>			
Czynnik	Waga	Ocena 0-9	Waga * ocena
1. Rozmiar rynku	0,10	9	0,90
2. Stopa wzrostu rynku	0,15	5	0,75
3. Rentowność branży	0,15	7	1,05
4. Możliwość substytucji	0,05	6	0,30
5. Natężenie konkurencji	0,10	6	0,60
6. Wpływ mody	0,10	6	0,60
7. Dostępność surowców	0,05	9	0,45
8. Siła przetargowa nabywców	0,10	7	0,70
9. Możliwość różnicowania produktów	0,05	9	0,45
10. Sezonowość sprzedaży	0,05	6	0,30
11. Innowacyjność i poziom nakładów na B+R	0,05	5	0,25
12. Bariery wyjścia z branży	0,05	4	0,20
<b>Razem</b>	<b>1,00</b>		<b>6,55</b>
<u>Pozycja konkurencyjna firmy</u>			
Czynnik	Waga	Ocena	Waga * ocena
1. Udział w rynku	0,10	6	0,60
2. Rentowność produktu (SBU)	0,15	6	0,90
3. Opanowanie kanałów dystrybucji	0,05	7	0,35
4. Technologia i know-how	0,10	6	0,60
5. Zasoby finansowe	0,10	5	0,50
6. Lokalizacja	0,05	8	0,40
7. Image firmy	0,10	7	0,70
8. Poziom kosztów	0,10	6	0,60
9. Jakość produktów	0,10	7	0,70
10. Działalność ekologiczna	0,05	5	0,25
11. Faza cyklu życia produktu	0,05	6	0,30
12. Działalność promocyjna	0,05	4	0,20
<b>Razem</b>	<b>1,00</b>		<b>6,10</b>

Źródło: Opracowanie własne.

Jednostki strategiczne umieszczają się w odpowiednich polach w postaci kół, których wielkości są proporcjonalne do rozmiarów rynków. Natomiast udział w rynku danej SBU zaznacza się poprzez zaciemnienie odpowiedniego wycinka koła, co prezentuje rysunek 3.12.



Rysunek 3.12. Macierz GE

Źródło: A.A. Thompson, A.J. Strickland, *Strategic Management*, Irwin, Homewood 1990, s. 201.

W macierzy GE wyróżnia się trzy podstawowe obszary, wyznaczające odpowiednie strategie<sup>483</sup>:

1. Trzy pola w lewym górnym rogu zawierają mocne jednostki, które charakteryzują się silną lub co najmniej przeciętną pozycją konkurencyjną oraz działają w sektorze o wysokiej lub średniej atrakcyjności. Firma powinna stosować wobec nich strategię ekspansji, związaną z inwestowaniem i rozwijaniem danego rodzaju działalności. Strategia ta wymaga dość znacznych nakładów finansowych na zwiększenie skali produkcji i dystrybucji, modyfikację produktów, ulepszenie technologii wytwarzania, rozszerzenie asortymentu i różnego rodzaju akcje promocyjne.
2. Pola na przekątnej to obszar jednostek o przeciętnej sytuacji rynkowej. Należy zastosować wobec nich strategię selektywnego rozwoju, a więc inwestować w nie wybiórczo i skupiać się na ochronie bieżących dochodów. Strategia ta może mieć charakter: ofensywny, przejściowy i defensywny. Jeżeli dana SBU ma słabą pozycję konkurencyjną w wysoko atrakcyjnym sektorze, właściwą opcją dla niej będzie strategia ofensywna. Ma ona na celu poprawę pozycji rynkowej jednostki, co wymaga pewnych nakładów na ulepszenie produktów i technologii oraz podejmowania intensywnych działań marketingowych w celu aktywizacji sprzedaży. W przypadku SBU o średniej pozycji konkurencyjnej i przeciętnej atrakcyjności sektora powinno się realizować strategię przejściową, której podstawowym celem jest maksymalizacja zysku w krótkim okresie. Natomiast w odniesieniu do

<sup>483</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 68.

SBU o silnej pozycji konkurencyjnej, ale działającej w sektorze o małej atrakcyjności lepiej zastosować strategię defensywną. Polega ona na utrzymaniu jak najdłużej korzystnej pozycji rynkowej i maksymalizacji zysku przy unikaniu ryzyka, co przekłada się na modernizację produktu, jego różnicowanie, intensyfikację dystrybucji i aktywizację sprzedaży.

3. Trzy pola w dolnym prawym rogu zawierają SBU o niskiej lub średniej atrakcyjności sektora oraz o słabej lub przeciętnej pozycji konkurencyjnej. Takie jednostki najlepiej wyekspluatować i następnie zlikwidować. Strategia eksploatacji ma na celu maksymalizację zysków w krótkim okresie przy założeniu minimalizacji ryzyka w działaniu i ograniczeniu nakładów inwestycyjnych. Później, gdy sprzedaż analizowanych produktów staje się nieopłacalna należy wycofać je z rynku.

Poszczególnym polom macierzy są ponadto przypisane bardziej szczegółowe strategie, które zawiera tabela 3.10.

Tabela 3.10. Szczegółowe strategie wynikające z macierzy GE

		SIŁA BIZNESU		
		Silna	Średnia	Słaba
ATRAKCYJNOŚĆ PRZEMYSŁU (SEKTORA)	Wysoka	<b>Bronić pozycji</b> – inwestować w celu rozwoju w maksymalnym do utrzymania tempie – koncentrować wysiłki na utrzymaniu przewagi	<b>Inwestować w celu tworzenia</b> – atakować pozycje dotychczasowych liderów – tworzyć w sposób wybiórczy, bazując na swej przewadze – zasilać wrażliwe obszary	<b>Tworzyć w sposób wybiórczy</b> – specjalizować się gdzie mamy przewagę – szukać dróg przewyższenia słabości – wycofać się, jeśli brak możliwości długookresowego wzrostu
	Średnia	<b>Tworzyć w sposób wybiórczy</b> – intensywnie inwestować w najbardziej atrakcyjne segmenty rynku – rozwijać zdolności przeciwstawiania się konkurencji – poprzez wzrost wydajności wzmacniać rentowność	<b>Selekcja/zarządzanie pod kątem osiągnięcia dochodów</b> – bronić istniejącego programu – koncentrować inwestycje w segmentach, gdzie stopa zysku jest zadowalająca, a ryzyko relatywnie niskie	<b>Ograniczona ekspansja albo końcowa eksploatacja</b> – szukać dróg ekspansji bez wysokiego ryzyka; w przeciwnym razie: minimalizować inwestycje i ograniczać skalę działania
	Niska	<b>Chronić i zmieniać główny kierunek działania</b> – zarządzać z punktu widzenia bieżących dochodów – skoncentrować się na atrakcyjnych segmentach – bronić przewagi konkurencyjnej	<b>Zarządzać pod kątem osiągnięcia dochodów</b> – bronić pozycji w najbardziej zyskownych segmentach – doskonalic linię produktu – minimalizować inwestycje	<b>Wycofać się</b> – sprzedać w okresie maksymalnej wartości gotówkowej – redukować koszty stałe, jednocześnie unikać inwestycji

Źródło: Ph. Kotler, *Marketing*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 67.

Optymalny portfel działalności firmy powinien zawierać jednostki przynoszące zyski, umożliwiające prowadzenie prac badawczo-rozwojowych i realizowanie inwestycji, oraz jednostki rozwojowe, stanowiące przyszłość firmy. Może również zawierać nieznaczną liczbę SBU, które mają w niedalekiej przyszłości szansę na ekspansję. W skład portfela nie powinny natomiast wchodzić jednostki słabe, nierozwojowe i przynoszące straty.

Jak każda metoda, macierz GE posiada pewne zalety i wady. Główne zalety to:

- zastosowanie zmiennych wielowymiarowych obejmujących różnorodne czynniki, które określają pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa oraz atrakcyjność sektora, co znacznie rozszerza pole analizy;
- elastyczny sposób konstruowania macierzy, tj. dobór odpowiednich czynników oraz nadanie im wag i ocen według przyjętej skali;
- stworzenie większej szansy na zbilansowanie portfela produkcji niż w przypadku macierzy BCG;
- ukazanie silnych i słabych stron portfela działalności firmy;
- ustalenie właściwych strategii dla poszczególnych strategicznych jednostek biznesu.

Natomiast do głównych wad należą:

- wprowadzenie subiektywnych kryteriów oceny, zwiększających ryzyko wyboru błędnej strategii dla danej SBU;
- skoncentrowanie się na aktualnej sytuacji firmy i sektora, bez możliwości uwzględnienia prognoz rozwoju sytuacji;
- brak uwzględnienia związków między poszczególnymi SBU, które podlegają badaniu zupełnie niezależnie od siebie;
- większa przydatność w analizie dużych przedsiębiorstw o zdywersyfikowanej działalności.

### Macierz Shella

Macierz opracowana przez firmę Shell Oil stanowi pewną modyfikację macierzy McKinseya. Nazywana jest ona macierzą polityki kierunkowej (*Directional Policy Matrix*), ponieważ konstruuje się ją na podstawie takich zmiennych, jak przyszła zyskowność sektora i pozycja konkurencyjna firmy. Są to zmienne wielowymiarowe, zbudowane na podstawie zestawu odpowiednio dobranych czynników, analogicznie jak w modelu McKinseya. Do kryteriów warunkujących przyszłą zyskowność sektora zalicza się: wielkość rynku, roczną stopę wzrostu rynku, intensywność konkurencji, wymagania technologiczne, poziom cen, zyskowność, wpływ regulacji rządowych itp. Natomiast określając pozycję konkurencyjną można uwzględnić: udział w rynku, wzrost udziału, lojalność klientów, marżę zysku, sieć dystrybucji, skuteczność promocji, zasoby

technologiczne czy umiejętności marketingowe<sup>484</sup>. Każda zmienna przyjmuje trzy stany (wysoki, średni, niski), co daje 9-polową macierz (3 x 3). Sposób obliczania wartości obu zmiennych dla poszczególnych strategicznych jednostek biznesu oraz nanoszenia ich na macierz jest taki sam jak w macierzy McKinseya. Oznacza to, że dla obu zmiennych należy dobrać po kilkanaście określających je czynników i nadać im wagi, które powinny sumować się do 1 dla każdej zmiennej. Następnie trzeba dokonać ich oceny według przyjętej skali, ustalone oceny pomnożyć przez wagi, a uzyskane wartości zsumować (osobno dla obu zmiennych), otrzymując wyniki dla każdej SBU. Dla każdej zmiennej opracowuje się zatem taką tabelę jak tabela 3.11.

Tabela 3.11. Ważona ocena przyszłej zyskowności sektora oraz pozycji konkurencyjnej dla przykładowej SBU

<b>Strategiczna jednostka biznesu 1</b>			
<u>Przyszła zyskowność sektora</u>			
Czynnik	Waga	Ocena	Waga * ocena
1. Wielkość rynku	0,10	9	0,90
2. Stopa wzrostu rynku	0,15	5	0,75
3. Rentowność branży	0,15	7	1,05
4. Możliwość substytucji	0,05	6	0,30
5. Natężenie konkurencji	0,10	6	0,60
6. Poziom cen	0,05	5	0,25
7. Bariery wejścia do sektora	0,05	5	0,25
8. Siła przetargowa nabywców	0,10	7	0,70
9. Możliwość różnicowania produktów	0,05	9	0,45
10. Wymagania technologiczne	0,10	5	0,50
11. Wpływ regulacji rządowych	0,05	4	0,20
12. Bariery wyjścia z branży	0,05	7	0,35
<b>Razem</b>	<b>1,00</b>		<b>6,30</b>
<u>Pozycja konkurencyjna firmy</u>			
Czynnik	Waga	Ocena	Waga * ocena
1. Udział w rynku	0,10	6	0,60
2. Rentowność produktu (SBU)	0,15	6	0,90
3. Opanowanie kanałów dystrybucji	0,05	7	0,35
4. Technologia i know-how	0,10	6	0,60
5. Zasoby finansowe	0,10	5	0,50

<sup>484</sup> *Zarządzanie produktem*, praca zbiorowa pod red. B. Sojkina, PWE, Warszawa 2003, s. 365-366.

6. Lokalizacja	0,05	8	0,40
7. Image firmy	0,10	7	0,70
8. Poziom kosztów	0,10	6	0,60
9. Jakość produktów	0,10	7	0,70
10. Działalność ekologiczna	0,05	5	0,25
11. Faza cyklu życia produktu	0,05	6	0,30
12. Działalność promocyjna	0,05	4	0,20
Razem	<b>1,00</b>		<b>6,10</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w badanej firmie.

Jednostki strategiczne umieszcza się w odpowiednich polach macierzy w postaci kół, których wielkości są proporcjonalne do rozmiarów rynków, zaś udział w rynku danej SBU zaznacza się poprzez zaciemnienie odpowiedniego wycinka koła.

Model Shella przedstawia rysunek 3.13.

		PRZYSZŁA ZYSKOWNOŚĆ (ATRAKCYJNOŚĆ) SEKTORA		
		słaba	przeciętna	silna
POZYCJA KONKURENCYJNA (ZDOLNOŚCI) FIRMY	słaba	Wycofanie	Stopniowe wycofanie	Podwojenie lub zakończenie
	przeciętna	Stopniowe wycofanie	Uważne postępowanie	Próbowanie silniej
	silna	Generowanie zysku	Wzrost	Lider

Rysunek 3.13. Macierz Shella

Źródło: Por. G. Ringland, *Scenarios in Business*, John Wiley & Sons, Chichester 2002, s. 44; *Zarządzanie produktem*, praca zbiorowa pod red. B. Sojkina, PWE, Warszawa 2003, s. 367.

Z macierzy tej wynika dziewięć możliwych strategii<sup>485</sup>:

- lidera – jest charakterystyczna dla jednostek o silnej pozycji konkurencyjnej w sektorze i atrakcyjnej perspektywie rozwoju, dążących do zwiększenia lub utrzymania dotychczasowej sprzedaży oraz zmniejszania kosztów działalności;
- lidera wzrostu – odnosi się do SBU, które dzięki odpowiednim inwestycjom powinny uzyskać wzrost udziału w rynku oraz wzrost rentowności;
- próbującego silniej – jest odpowiednia dla jednostek mających przeciętną pozycję w sektorze z atrakcyjnymi perspektywami rozwoju, które powinny prowadzić rozsądne inwestycje, aby umocnić swoją pozycję i unikać zagrożeń;
- uważnego postępowania – jest stosowana w przypadku jednostek nie mających silnej pozycji rynkowej ani zbyt atrakcyjnych perspektyw rozwoju, których postępowanie wymaga ostrożnych działań inwestycyjnych;
- podwojenia lub wycofania – odnosi się do SBU mających słabą pozycję konkurencyjną w sektorze, ale atrakcyjne perspektywy rozwoju. Takie jednostki mogą w przyszłości stać się liderami pod warunkiem selektywnego rozwoju i niezbędnych inwestycji;
- częściowego ostrożnego wycofania – jest charakterystyczna dla SBU o przeciętnej pozycji konkurencyjnej w sektorze i przeciętnych perspektywach rozwoju, mających w ofercie mało atrakcyjne produkty, w których rozwój nie należy inwestować, gdyż przynoszą niewielkie zyski;
- częściowego wycofania – zalecana jednostkom o przeciętnej pozycji konkurencyjnej i nieatrakcyjnych perspektywach rozwoju, których zyski są niewielkie, a posiadane aktywa powinny być pod ścisłą kontrolą, aby je ponownie zainwestować w inne przedsięwzięcia;
- wycofania – odnosi się do jednostek o słabej pozycji konkurencyjnej i braku perspektyw rozwoju. Powinny one jak najszybciej wycofać się z dotychczasowych przedsięwzięć i zainwestować w inne, gdyż ponoszą zbyt wysokie straty.

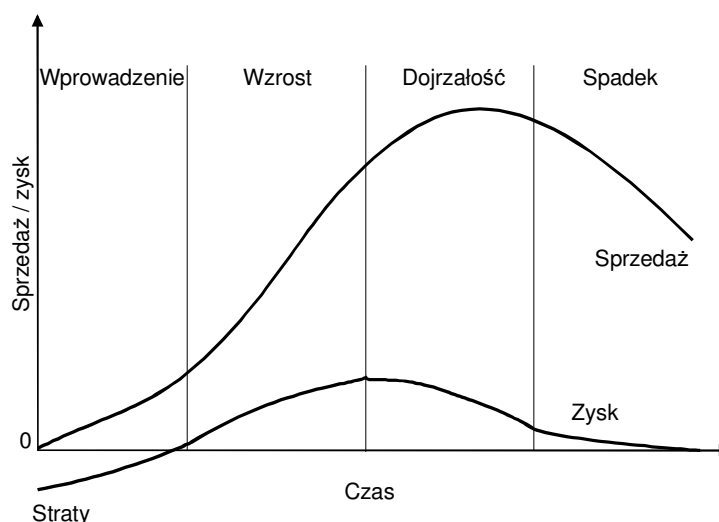
#### Macierz ADL

Kolejna metoda portfelowa została opracowana przez firmę konsultingową Arthur D. Little (ADL). Model ten bazuje na dwóch zmiennych: pozycji konkurencyjnej firmy i fazy cyklu życia sektora. Pozycja konkurencyjna danej SBU, będąca zmienną wielowymiarową, jest określana identycznie jak w macierzy General Electric i macierzy Shella, a więc na podstawie takich kryteriów, jak: udział w rynku, rentowność, poziom kosztów, poziom cen, jakość, wizerunek, nakłady na promocję, lokalizacja itp. Czynnikiem tym nadaje się wagi sumujące się do 1 oraz oceny według przyjętej skali. Jeżeli do konstrukcji macierzy ADL wykorzystuje się dane opracowane wcześniej na

---

<sup>485</sup> *Zarządzanie produktem*, praca zbiorowa pod red. B. Sojkina, PWE, Warszawa 2003, s. 367-368.

potrzeby macierzy GE, można zachować stosowaną przy niej skalę, np. 0-9 punktów. W przeciwnym wypadku lepiej jest wprowadzić skalę 0-10 lub 0-15 punktów, gdyż w modelu ADL wyróżnia się pięć możliwych stanów pozycji konkurencyjnej: dominującą, silną, korzystną, średnią i słabą. Następnie mnoży się oceny przez wagi i sumuje iloczyny cząstkowe, otrzymując wartość zmiennej dla danej SBU. Z kolei cykl życia sektora oparty jest na klasycznym cyklu życia produktu, który składa się z czterech faz: wprowadzenia, wzrostu (ekspansji), dojrzałości i spadku. Fazy te przedstawia rysunek 3.14.



Rysunek 3.14. Klasyczny cykl życia produktu oraz sektora  
 Źródło: D.W. Cravens, *Strategic Marketing*, Irwin, Homewood 1991, s. 204.

Jest to znacząca zmienna, gdyż faza rozwoju sektora wpływa w istotny sposób na rodzaj rywalizacji między konkurentami<sup>486</sup>. Fazę tę można określić na podstawie obserwacji lub obliczyć analogicznie jak w przypadku pozycji konkurencyjnej, traktując ją jak zmienną wielowymiarową. Bada się wówczas odpowiednio dobrany zestaw kryteriów, kształtujących sytuację w sektorze, np.: wielkość sprzedaży, tempo wzrostu rynku, potencjał wzrostu, szerokość asortymentu dostępnych na rynku wyrobów, poziom kosztów, poziom zysku, zdolności wytwórcze, liczbę konkurentów, natężenie konkurencji, stabilność udziału w rynku, instrumenty konkurencji oraz łatwość wejścia na rynek nowych firm<sup>487</sup>. Charakterystykę sektora w poszczególnych etapach rozwoju przedstawia tabela 3.12.

<sup>486</sup> C. Bowman, *Strategy in Practice*, Prentice Hall, Harlow 1998, s. 85.

<sup>487</sup> A. Matczewski, *Zarządzanie produkcją przemysłową*, PWE, Warszawa 1990, s. 160; G.G. Dess, G.T. Lumpkin, A.B. Eisner, *Strategic Management*, McGraw-Hill Irwin, Boston 2007, s. 183.



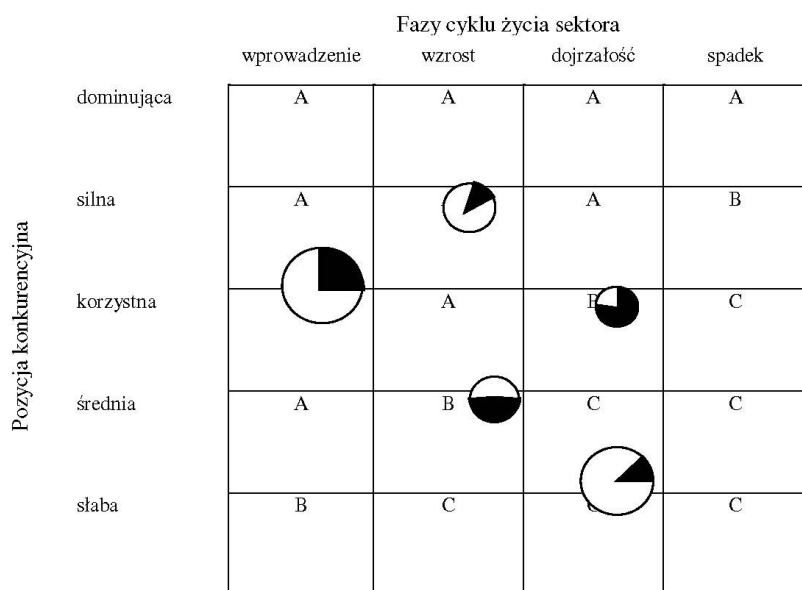
Tabela 3.12. Cykl życia sektora i jego wpływ na strategię

Cecha	Wprowadzenie	Wzrost	Dojrzałość	Schyłek
Strategia konsumenta	Wcześni klienci mogą eksperymentować z produktem i zaakceptować związaną z nim niepewność Potrzeba wyjaśnienia istoty innowacji	Rosnąca grupa klientów Jakość i niezawodność ważne z punktu widzenia wzrostu	Masowy rynek Nieznaczone wypróbowywanie nowych wyrobów lub usług Zmiana marki z dotychczasowej na konkurencyjną	Bardzo dobra znajomość produktu Wybór bardziej na zasadzie ceny niż innowacji
Strategia B&R	Wysokie nakłady	Poszukiwanie usprawnień zanim wprowadzi je konkurencja	Niskie nakłady	Brak
Strategia firmy	Poszukiwanie rynku do opanowania Badania i rozwój oraz produkcja szczególnie istotne dla zapewnienia jakości produktu	Przeciwdziałanie konkurencji poprzez zwiększenie nakładów na marketing i różne akcje marketingowe	Nakłady w celu zwiększenia udziału w rynku, jeżeli firma nie jest liderem Poszukiwanie możliwości redukcji kosztów	Kontrola kosztów szczególnie istotna
Nacisk na zyskowność	Wysoka cena, ale prawdopodobne są straty z powodu inwestowania w nową kategorię	Zyski powinny rosnać, ale potem ceny mogą spaść, gdy na rynku pojawiają się konkurenci	Nacisk na zyskowność związany z koniecznością dalszego inwestowania w połączeniu z ciągłą presją ze strony dystrybutorów i konkurencji	Konkurencyjne ceny i niski wzrost mogą prowadzić do strat lub konieczności znacznej obniżki kosztów, aby zachować zyskowność
Strategia konkurenta	Duże zainteresowanie nową kategorią Próba skopiowania nowego produktu	Wejście na rynek Próba dokonania innowacji i inwestowanie w ramach danej kategorii	Wzrost konkurencji w zakresie reklamy i jakości Mniejsza dyferencjacja produktu Mniejsze zmiany produktu	Konkurencja oparta głównie na cenie Niektóre firmy mogą szukać sposobu na wyjście z sektora

Źródło: R. Lynch, *Corporate strategy*, Prentice Hall, Harlow 2000, s. 114.

Następnie trzeba nadać wybranym czynnikom wagi sumujące się do 1, ocenić je według przyjętej skali i zsumować iloczyny częściowe oddzielnie dla każdej jednostki. SBU nanosi się na macierz analogicznie jak w modelu GE, a więc w postaci kół, których wielkość jest proporcjonalna do wielkości rynku, a zaciemniony wycinek koła odzwierciedla udział danej jednostki w tym rynku.

Rysunek 3.15 prezentuje macierz ADL.



Rysunek 3.15. Macierz ADL

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998, s. 255.

W macierzy ADL wyróżnia się trzy obszary, z którymi związane są różne strategie<sup>488</sup>:

1. Obszar A grupuje jednostki strategiczne, dla których właściwą strategią jest ekspansja (wzrost). Są to silne jednostki mające dobrą pozycję konkurencyjną i / lub działające w sektorze o odpowiednim stopniu rozwoju. Powinny one przeważać w portfelu działalności przedsiębiorstwa.
2. Obszar B zawiera SBU, które należy rozwijać selektywnie, tzn. inwestować w nie wybiórczo i skupiać się na ochronie bieżących dochodów.
3. Obszar C obejmuje jednostki o niekorzystnej pozycji, wobec których trzeba przyjąć strategię ograniczania, wycofywania lub zbierania żniw.

Szczegółowe strategie dla SBU znajdujących się w poszczególnych polach macierzy przedstawia tabela 3.13.

<sup>488</sup> Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998, s. 254.

Tabela 3.13. Szczegółowe strategie wynikające z macierzy ADL

Faza w CŹP Pozycja konkurencyjna	embrionalna	wzrost	dojrzałość	starzenie się
wyraźny lider	Utrzymać pozycję Spróbować zwiększyć stopień penetracji rynku Inwestować trochę szybciej niż to dyktuje rynek	Utrzymać pozycję Bronić udziału w rynku Inwestować, aby utrzymać tempo wzrostu i zapobiegać potencjalnej konkurencji	Utrzymać pozycję Wzrost wraz z przemysłem Inwestować w razie potrzeby	Utrzymać pozycję Inwestować w razie potrzeby
mocna	Spróbować zwiększyć stopień penetracji rynku Inwestować tak szybko jak to dyktuje rynek	Spróbować zwiększyć stopień penetracji rynku Inwestować, aby zwiększyć tempo wzrostu i polepszyć pozycję	Utrzymać pozycję Wzrost wraz z przemysłem Inwestować w razie potrzeby	Utrzymać pozycję Inwestować w razie potrzeby lub inwestować minimalnie
korzystna	Spróbować poprawić pozycję selektywnie Dokonywać penetracji rynku ogólnie lub selektywnie Inwestować selektywnie	Spróbować poprawić pozycję Dokonywać penetracji rynku selektywnie Inwestować selektywnie, aby poprawić pozycję	Zachować pozycję Znaleźć niszę i spróbować ją ochronić Dokonać minimalnych lub selektywnych inwestycji	Zebrać zniwa, wycofać się stopniowo lub porzucić działalność Inwestować minimalne konieczne nakłady lub wycofać środki finansowe
obronna	Spróbować poprawić pozycję selektywnie Inwestować bardzo selektywnie	Znaleźć niszę i ją chronić Inwestować selektywnie	Znaleźć niszę lub wycofać się stopniowo Inwestować minimalne konieczne nakłady lub wycofać środki finansowe	Wycofać się stopniowo lub porzucić działalność Wycofać środki finansowe lub zrezygnować
słaba	Poprawić pozycję lub wycofać się Inwestować lub zrezygnować	Zmienić lub porzucić Inwestować lub wycofać środki finansowe	Zmienić lub wycofać się stopniowo Inwestować selektywnie lub wycofać środki finansowe	Porzucić pozycję Zrezygnować

Źródło: R. Lynch, *Corporate strategy*, Prentice Hall, Harlow 2000, s. 637.

Zalety i wady macierzy ADL są podobne do tych, jakimi charakteryzuje się model GE, ze względu na zastosowane zmienne i sposób konstrukcji macierzy. Zalety są następujące:

- zastosowanie zmiennych wielowymiarowych, obejmujących różnorodne czynniki, które determinują pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa oraz wyznaczają fazę w cyklu życia sektora, co rozszerza pole analizy;
- elastyczność konstrukcji macierzy związana z doбором czynników oraz nadawaniem im wag i ocen;
- ukazywanie silnych stron portfela działalności ze względu na zdolność generowania zysków przez poszczególne jednostki oraz umożliwienie optymalizacji tego portfela;
- określenie właściwej alokacji zasobów i wybór odpowiedniej strategii dla poszczególnych jednostek strategicznych.

Z kolei wady metody to:

- subiektywizm przy wyborze i ocenie czynników, na podstawie których dokonuje się oceny pozycji konkurencyjnej firmy;
- większa przydatność do badania dużych firm o zróżnicowanej działalności niż małych i średnich przedsiębiorstw;
- możliwość błędnej identyfikacji fazy cyklu życia, w której znajduje się sektor.

Przyczyn występowania ostatniej wady jest wiele. Najczęściej ocenę fazy rozwoju sektora utrudniają następujące elementy krytyczne<sup>489</sup>:

- trudność w określeniu poszczególnych faz oraz czasu ich trwania na krzywej życia wyrobu, choć fazy wyraźnie różnią się między sobą w poszczególnych sektorach;
- ewolucja w sektorze nie przebiega zgodnie z klasycznym kształtem krzywej cyklu życia. Często jedne fazy wydłużają się, w innych przypadkach następuje przeskok z jednej fazy do drugiej. Niekiedy po okresie spadku następuje powrót do poprzedniego zainteresowania produktem;
- zachowanie się wyrobu i sektora opisane krzywą życia należy traktować jako jedną (choć bardzo ważną) z potencjalnych możliwości. Inwestując w sektor, wprowadzając innowacje i zmiany w usytuowaniu, przedsiębiorstwo może przedłużać lub skracać poszczególne fazy;
- istota konkurowania przedsiębiorstwa zmienia się od fazy do fazy. Ta odmienność jest inaczej postrzegana w różnych sektorach. Niekiedy potrzebna jest koncentracja, którą trzeba utrzymywać na niezmiennym poziomie przez dłuższy czas. Niektóre firmy chcą tylko zaznaczyć swój udział na rynku, inne zaś zaczynają od strategii rozproszenia, aby następnie dokonać konsolidacji. Odmienność postępowania jest uzależniona od nakładów na prace rozwojowe i badawcze, nasilenia koncentracji cenowej, określania stopnia jakości produktu, rodzaju serwisu, reklam itp.

---

<sup>489</sup> J.D. Antoszkiewicz, *Firma wobec zagrożeń*, Poltext, Warszawa 1997, s. 58.

## Macierz Hofera

Macierz cyklu życia sektora, opracowana przez Charlesa Hofera, jest zbudowana na podstawie takich samych zmiennych jak macierz ADL, tj.: fazy cyklu życia sektora oraz pozycji konkurencyjnej firmy. Różnica polega na tym, że w modelu Hofera wyróżnia się pięć faz cyklu życia (embrionalną, wchodzenia na rynek, wzrostu i wstrząsów, dojrzałości i spadku) oraz trzy stany pozycji konkurencyjnej (mocną, przeciętną i słabą). Pozycja konkurencyjna danej SBU jest zmienną wielowymiarową. Określa się ją identycznie jak w macierzach GE, Shella i ADL, a więc na podstawie takich czynników, jak: udział w rynku, zyskowność, image, poziom kosztów, poziom cen, jakość, nowoczesność technologii, nakłady na promocję itp. Czynnikiem tym nadaje się wagi sumujące się do 1 oraz oceny według przyjętej skali, np. 0-9. Jeżeli wcześniej została wykonana macierz GE, Shella lub ADL, można wykorzystać policzone już wartości pozycji konkurencyjnej dla poszczególnych SBU (w przypadku macierzy ADL trzeba zwrócić szczególną uwagę na zastosowaną skalę, gdyż w modelu tym pozycja konkurencyjna przyjmuje nie trzy, a pięć stanów). Następnie oceny mnoży się przez wagi i sumuje iloczyny cząstkowe, otrzymując wartość zmiennej dla danej SBU. Fazę cyklu życia sektora, w jakim działa dana jednostka, można określić na podstawie doświadczenia lub ocenić analogicznie jak w przypadku pozycji konkurencyjnej, a więc uznając ją za zmienną wielowymiarową i badając: wielkość sprzedaży, wielkość i wzrost rynku, szerokość asortymentu oferowanych na rynku produktów, poziom kosztów, poziom cen, liczbę konkurentów, natężenie konkurencji, bariery wejścia i wyjścia z sektora itp.

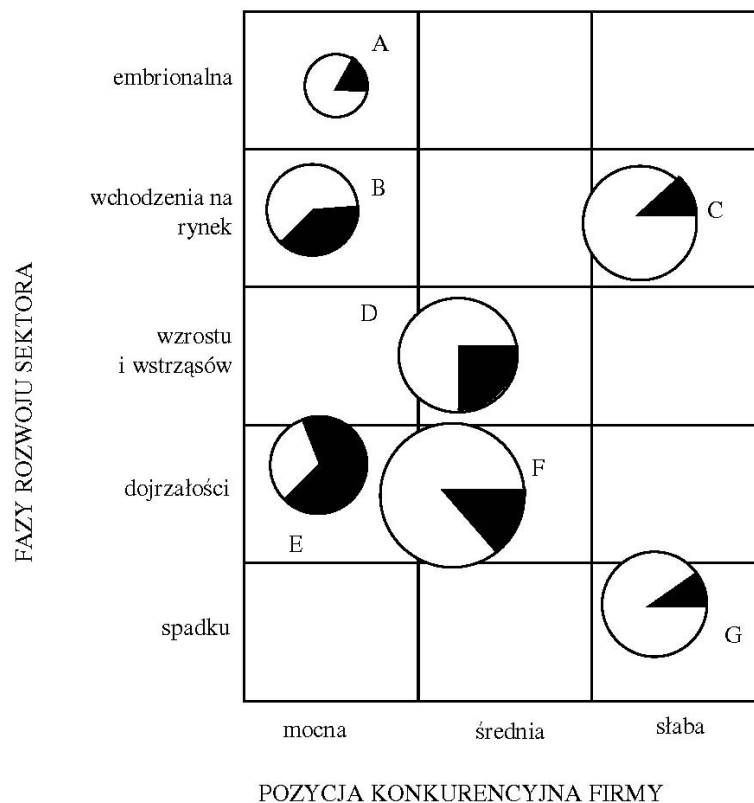
Pozycja poszczególnych jednostek strategicznych w macierzy Hofera jest określana analogicznie jak w macierzy GE, Shella i ADL. Wyodrębnione jednostki nanosi się na macierz w postaci kół, których wielkość jest proporcjonalna do wielkości rynku, a zaciemniony wycinek koła symbolizuje udział tej SBU w rynku. Macierz Hofera prezentuje rysunek 3.16.

Określanie strategii dla poszczególnych jednostek przedsiębiorstwa w modelu Hofera polega na porównywaniu pozycji, jaką zajmują one w macierzy, z pozycjami jednostek scharakteryzowanymi przez twórcę tej metody. Ch. Hofer umieścił bowiem w macierzy siedem jednostek, określając dla nich właściwe strategie<sup>490</sup>:

- A to „znak zapytania o dużym potencjale wzrostu” (*high-potential question mark*). Ma on silną pozycję konkurencyjną w sektorze będącym na etapie wczesnego rozwoju, umożliwiającą ekspansję, gdy sektor wejdzie w fazę wzrostu. Jednostka ta powinna być wspierana finansowo;
- B to „rozwojowy zwycięzca” (*developing winner*). Posiada silną pozycję w rosnącym przemyśle i również ma szansę na rozwój. Właściwą strategią dla tej jednostki jest inwestowanie;

<sup>490</sup> Ch. Hill, G. Jones, *Strategic Management*, Mifflin, Boston 1992, s. 286-288.

- C, chociaż działa w rosnącym sektorze, jest „rozwijającym się przegranym” (*developing loser*). Na ogół wobec takiego biznesu stosuje się strategię wycofywania z rynku. Jeżeli jednak firma podejmie inną decyzję i uda mu się przetrwać fazę wstrząsów, jeszcze może mieć niewielką szansę na rozwój;
- D znajduje się w fazie wzrostu i wstrząsów, ale ma silną pozycję w rosnącym sektorze. Jednostkę tę należy wspierać, gdyż mimo że obecnie nie jest ona dochodowa, to ma bardzo dobre perspektywy. Prawdopodobnie przetrwa i wejdzie w fazę dojrzałości jako „rentowny producent”;
- E i F to „rentowni producenci” (*profit producers*), dostarczający firmie nadwyżki finansowej. Należy utrzymywać i w razie potrzeby wzmacniać pozycję tych biznesów;
- G jest „definitywnym przegranym” (*loser*). Jednostkę tę trzeba wycofać z rynku, tak szybko, jak to możliwe.



Rysunek 3.16. Macierz Hofera

Źródło: Ch. Hill, G. Jones, *Strategic Management*, Mifflin, Boston 1992, s. 287.

Szczegółowe strategie dla jednostek znajdujących się w poszczególnych polach macierzy przedstawia tabela 3.14.

Tabela 3.14. Szczegółowe strategie wynikające z macierzy Hofera

Pozycja	Embrionalna	Wejście	Wzrost	Dojrzewanie	Starzenie się
Mocna	Umocnić pozycję. Zdobyć większy udział w rynku.	Umocnić pozycję. Zdobyć większy udział w rynku.	Umocnić pozycję. Dążyć do zdobycia większego udziału w rynku.	Utrzymać pozycję. Utrzymać typowe dla branży tempo wzrostu.	Utrzymać pozycję. Wykorzystać maksymalnie pozycję. Wycofywać się z rynku.
Średnia	Poprawić zajmowaną pozycję na rynku.	Poprawić zajmowaną pozycję na rynku.	Dążyć do zdobycia większego udziału w rynku.	Znaleźć niszę i zabezpieczyć ją przed konkurencją.	Wycofać się z rynku.
Słaba	Zadecydować o rozwoju lub o wycofaniu się z rynku.	Zadecydować o dalszym rozwoju lub o wycofaniu się z rynku.	Znaleźć niszę i próbować zabezpieczyć ją przed konkurencją. Zmienić lub zaniechać dotychczasowej działalności.	Znaleźć niszę i próbować zabezpieczyć ją przed konkurencją. Przygotować się do wycofania z rynku i wycofać się.	Wycofywać się z prowadzonej działalności. Porzucić dotychczasową działalność.

Źródło: W. Glueck, *Business Policy and Strategic Management*, Elsevier Sc. Publ., North Holland 1985, s. 167 (zmodyfikowana).

Wady i zalety powyższej metody, ze względu na sposób jej konstrukcji, są analogiczne jak w przypadku macierzy ADL. Podstawowe zalety to zatem:

- zastosowanie zmiennych wielowymiarowych rozszerzających pole analizy,
- elastyczność konstrukcji macierzy związana z doborem czynników oraz nadawaniem im wag i ocen,
- wskazanie silnych stron portfela działalności ze względu na zdolność generowania zysków przez poszczególne jednostki,
- umożliwienie optymalizacji tego portfela oraz określenie właściwej alokacji.

Natomiast główne wady to:

- subiektywizm przy wyborze i ocenie czynników, na podstawie których dokonuje się oceny pozycji konkurencyjnej firmy,
- większa przydatność do badania dużych zdywersyfikowanych firm niż małych i średnich przedsiębiorstw,
- możliwość błędnej identyfikacji fazy cyklu życia, w której znajduje się sektor.

Zdaniem autorki, po sporządzeniu kilku metod portfelowych, warto dokonać zestawienia uzyskanych z nich wyników (tabela 3.15). Pozwoli to uniknąć błędów oraz opracować ogólne strategie dla poszczególnych jednostek strategicznych firmy.

Tabela 3.15. Sposób dokonywania zestawienia zaleceń strategicznych dla jednostek badanej firmy wynikających z różnych macierzy

SBU	Zalecenia strategiczne wynikające z macierzy:				
	BCG	GE	Shell	ADL	Hofera
1.					
2.					
...					
n					

Źródło: Opracowanie własne.

Metody portfelowe w istotny sposób ułatwiają zarządzanie dużą zdywersyfikowaną firmą, dlatego też każde tego typu przedsiębiorstwo powinno je stosować. Według autorki najlepiej jest wybrać dwie lub trzy metody, porównać uzyskane z nich wyniki i na ich podstawie sformułować strategie na poziomie strategicznych jednostek biznesu.

### 3.3. Zintegrowane metody wyboru strategii przedsiębiorstwa

Do najbardziej znanych metod, łączących w sobie elementy analizy otoczenia i analizy zasobów organizacji, należy analiza SWOT i jej różne odmiany (SWOT/TOWS, „pięta Achillesa” itd.). Kolejną, znacznie zyskującą na popularności w ostatnich latach, metodą formułowania i zarazem wdrożenia strategii jest zrównoważona karta wyników (balanced scorecard). W literaturze można znaleźć także inne metody zintegrowane, które jednak rzadziej pojawiają się w opracowaniach praktycznych, jak np. analiza SPACE<sup>491</sup>.

#### 3.3.1. Analiza SWOT

Po wykonaniu analizy otoczenia i analizy potencjału firmy, warto dokonać ich zestawienia prowadzącego do wyłonienia jednego lub kilku wariantów strategicznych. Najczęściej stosowaną metodą umożliwiającą takie zestawienie jest analiza SWOT, w tym jej najbardziej skomplikowana forma, czyli analiza

<sup>491</sup> Więcej na temat analizy SPACE w: I. Penc-Pietrzak, *Strategiczne zarządzanie marketingiem*, Key Text, Warszawa 1999, s. 204-209.



SWOT/TOWS. Akronim ten pochodzi od pierwszych liter rozpatrywanych grup czynników: *strengths* – silne strony, *weaknesses* – słabości, *opportunities* – okazje, *threats* – zagrożenia. Jednocześnie wskazuje on na kolejność analizowania tych czynników. W metodzie SWOT punktem wyjścia są atuty i słabości firmy, które bada się w odniesieniu do okazji i zagrożeń zewnętrznych. W przypadku analizy TOWS kolejność ta jest odwrócona, co oznacza badanie zagrożeń i szans, jakie generuje otoczenie, w odniesieniu do słabych i silnych stron firmy. Wyniki ze SWOT i TOWS mogą się w związku z tym nieco różnić.

Analiza ta wywodzi się z koncepcji pola sił Kurta Lewina, służącej do badania determinant zmian organizacyjnych, a więc czynników naruszających stan równowagi, z których część sprzyja, a część nie sprzyja zmianom<sup>492</sup>. Jej ideą jest stwierdzenie, czy w otoczeniu przeważają szanse, czy zagrożenia oraz czy organizacja dysponuje większą liczbą atutów, czy też ma więcej słabych stron, co w efekcie pozwala określić właściwą dla firmy strategię. Niekiedy metodę tę określa się jako COST, traktując słabe strony jako troski (*concerns* – troski, *opportunities* – okazje, *strengths* – silne strony, *threats* – zagrożenia)<sup>493</sup>.

Analiza SWOT jest bardzo popularną i powszechnie stosowaną metodą. Jej przydatność wynika przede wszystkim z tego, że<sup>494</sup>:

- określa miejsce, jakie zajmuje badane przedsiębiorstwo w otoczeniu, a także dostępne możliwości rozwojowe;
- pozwala skoncentrować uwagę na najważniejszych czynnikach;
- jest uniwersalnym narzędziem; zależnie od przygotowania osób, które się nim posługują i potrzeb, może być narzędziem bardzo prostym, ale też bardzo skomplikowanym;
- pozwala łatwo przejść od etapu analizy strategicznej do etapu planowania strategicznego;
- schemat analizy SWOT wymusza dostrzeżenie wewnątrz organizacji zarówno mocnych, jak i słabych stron, do których istnienia menedżerowie często boją się przyznać;
- pozwala rozróżnić czynniki, na które przedsiębiorstwo ma wpływ i na których powinno się skoncentrować oraz czynniki niezależne od przedsiębiorstwa, które jednak trzeba brać pod uwagę przy projektowaniu strategii;
- analizując szanse i zagrożenia z odpowiednim wyprzedzeniem przedsiębiorstwo uzyskuje czas niezbędny do poczynienia odpowiednich przygotowań (technologicznych, kadrowych, organizatorskich) dla wejścia z nowym produktem na rynek, uruchomienia nowej produkcji, pozyskania nowych

---

<sup>492</sup> Zob. R.D. Stacey, *Strategic Management and Organisational Dynamics*, Pearson Education, Harlow 2000, s. 122.

<sup>493</sup> T. Lambert, *Problemy zarządzania*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 49.

<sup>494</sup> W.M. Grudzewski, A. Karst, *Zastosowanie metody SWOT w ocenie strategii*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 5/1999, s. 12.

rynków, wycofania z mniej atrakcyjnych segmentów rynku, wejścia w sojusze strategiczne itp.

Natomiast podstawową wadą metody jest subiektywizm w ocenie poszczególnych czynników.

Zdaniem autorki analiza SWOT nie zawsze też przynosi oczekiwane rezultaty, gdy stosuje się wyłącznie jej najprostszą wersję lub gdy, sugerując się jej kompleksowością, zastępuje się nią inne analizy z zakresu badania otoczenia firmy i jej potencjału.

Najprostszą wersją analizy SWOT polega jedynie na wypisaniu głównych atutów, słabości oraz szans i zagrożeń dla firmy. Pokazuje ona te czynniki, na których przedsiębiorstwo powinno się skupić projektując i realizując strategię, jak również podejmując działania operacyjne.

Bardziej dokładną jest punktowa metoda SWOT, w której dokonuje się oceny wszystkich czynników według przyjętej skali, np. 1-5 lub 1-10 punktów, a następnie sumuje się punkty osobno dla każdej grupy czynników. Jeżeli jednak liczba szans różni się istotnie od liczby zagrożeń, a liczba silnych stron od słabości firmy, taki sposób oceny może doprowadzić do błędnych wniosków. Dlatego oprócz ocen warto nadać czynnikom wagi, które w obrębie grup (np. zagrożeń) będą sumowały się do jedności. Następnie należy pomnożyć wagi przez oceny oraz zsumować uzyskane w ten sposób częściowe oceny ważone, osobno dla atutów, słabości, szans i zagrożeń. Taki sposób przeprowadzenia analizy SWOT wskazuje na najważniejsze czynniki wewnętrzne i zewnętrzne oraz ułatwia wybór odpowiedniej strategii dla organizacji. Strategię tę wybiera się zgodnie z następującymi zależnościami<sup>495</sup>:

- Przewaga silnych stron nad słabymi stronami oraz przewaga szans nad zagrożeniami wskazuje na strategię SO (agresywną, ofensywną, maxi-maxi), która ma na celu wykorzystanie szans występujących w otoczeniu przy pomocy atutów firmy. Jest to strategia rozwoju, inwestowania, poszerzania obszaru działalności i poprawy pozycji konkurencyjnej.
- Przewaga słabych stron nad silnymi stronami oraz przewaga szans nad zagrożeniami oznacza strategię WO (konkurencyjną, mini-maxi), polegającą na pokonywaniu słabości firmy poprzez wykorzystanie szans, jakie występują w otoczeniu. Można ją realizować przez redukcję kosztów, doskonalenie produktów, zwiększenie wydajności, wejście w alians strategiczny itp.
- Przewaga silnych stron nad słabymi stronami oraz przewaga zagrożeń nad szansami wskazuje na strategię ST (konserwatywną, maxi-mini), która oznacza wykorzystanie atutów firmy w celu uniknięcia lub zredukowania wpływu zagrożeń. W jej ramach podejmowane są takie działania, jak: eliminacja z rynku lub przejęcie konkurencyjnej firmy, wejście na nowe rynki, redukcja kosztów, opracowanie własnych patentów itp.

---

<sup>495</sup> Por. H. Koontz, H. Weirich, *Essentials of Management*, McGraw-Hill, New York 1990, s. 94.

- Przewaga słabych stron nad silnymi stronami oraz przewaga zagrożeń nad szansami powoduje, że firma może zastosować jedynie strategię WT (defensywną, mini-mini), polegającą na ograniczeniu wewnętrznych słabości oraz unikaniu zagrożeń ze strony otoczenia. Można ją realizować poprzez redukcję kosztów, zaprzestanie inwestycji lub zmniejszenie zdolności produkcyjnych.

Strategie te mogą być realizowane w czystej postaci lub z elementami innych, np. strategia konserwatywna z elementami defensywnej.

Odmianę metody SWOT o dużych wartościach aplikacyjnych stanowi tzw. strategiczna analiza SWOT. W jej ramach następuje zestawienie ze sobą różnych czynników wewnętrznych (atutów albo słabości) i zewnętrznych (szans albo zagrożeń), ukazanie ich wzajemnych relacji, a także wyciągnięcie wniosków dotyczących ich wpływu na firmę i podjęcia koniecznych działań oraz kierunków ogólnej strategii przedsiębiorstwa. Możliwe są tu do wyboru opisane wcześniej cztery warianty strategii: agresywna, konkurencyjna, konserwatywna i defensywna.

Strategiczną analizę SWOT dla przykładowej firmy przedstawia tabela 3.16.

Tabela 3.16. Uproszczona strategiczna macierz SWOT dla przykładowej firmy

	<b>Atuty (S)</b>	<b>Słabości (W)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Szeroki asortyment produktów.</li> <li>2. Wysoka jakość znacznej części asortymentu.</li> <li>3. Długi cykl życia i powszechny charakter użytkowania produkowanych wyrobów.</li> <li>4. Wytwarzanie produktów w pełnym cyklu produkcyjnym.</li> <li>5. Rozwinięta sieć dystrybucji.</li> <li>6. Posiadanie kilkunastu nowoczesnych maszyn produkcyjnych.</li> <li>7. Duża dostępność surowców i korzystne warunki ich zakupu.</li> <li>8. Wysokie kwalifikacje i doświadczenie zawodowe personelu.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ograniczone możliwości wzornicze.</li> <li>2. Duży udział przestarzałych maszyn w parku maszynowym firmy.</li> <li>3. Wzrostowa tendencja kosztów produkcji.</li> <li>4. Wysokie koszty modernizacji parku maszynowego.</li> <li>5. Wysokie koszty finansowe z tytułu zobowiązań kredytowych.</li> <li>6. Trudności z windykacją należności.</li> <li>7. Słabo rozwinięta działalność marketingowa.</li> </ol>

<b>Okazje (O)</b>	<b>Strategia SO</b>	<b>Strategia WO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Moda na wyroby oferowane przez firmę.</li> <li>2. Rozszerzenie oferty w zakresie części wyrobów.</li> <li>3. Możliwość zwiększenia dotychczasowego eksportu.</li> <li>4. Rozpoczęcie eksportu na rynki wschodnie.</li> <li>5. Zwiększenie integracji kanałów dystrybucji przez organizowanie spotkań i szkoleń dla sprzedawców.</li> <li>6. Łatwość pozyskania pracowników (dostępny rynek pracy).</li> <li>7. Poparcie lokalnych władz.</li> </ol>	<p><b>S 1,2,5 O 5,7</b> Zwiększenie stopnia znajomości marki firmy.</p> <p><b>S 1,2,3,5 O 1,5,7</b> Umocnienie pozycji na rynku krajowym.</p> <p><b>S 5,6 O 1,2</b> Szybkie wprowadzenie na rynek nowych wyrobów.</p> <p><b>S 5 O 5</b> Zwiększenie lojalności sprzedawców, wspólne akcje promocyjne w kanałach dystrybucji.</p> <p><b>S 5 O 1</b> Rozszerzenie oferty.</p> <p><b>S 4,6,7 O 3,4</b> Zwiększenie eksportu.</p> <p><b>S 1,3,7 O 4</b> Eksport na rynki wschodnie.</p> <p><b>S 8 O 6</b> Łatwość uzupełniania personelu, silniejszy związek pracowników z firmą.</p> <p><b>S 6,7 O 6</b> Obniżenie kosztów produkcji.</p>	<p><b>W 1,2 O 4</b> Oferowanie niższych jakościowo wyrobów na rynkach wschodnich.</p> <p><b>W 4,5 O 7</b> Uzyskanie preferencyjnych kredytów lub ulg.</p> <p><b>W 6 O 5</b> Łatwiejsza windykacja należności od hurtowników.</p> <p><b>W 2 O 3,4</b> Przeznaczenie części zysków na modernizację parku maszynowego.</p> <p><b>W 1 O 1</b> Skoncentrowanie się na modnych obecnie wzorach wyrobów.</p> <p><b>W 7 O 5</b> Wykorzystanie doświadczenia hurtowników w prowadzeniu akcji promocyjnych.</p> <p><b>W 7 O 6</b> Pozyskanie specjalistów w dziedzinie marketingu.</p> <p><b>W 7 O 3,4</b> Wykorzystanie znajomości rynku przez lokalnych specjalistów ds. marketingu.</p>
<p><b>Zagrożenia (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stabilizacja popytu na rynku krajowym.</li> <li>2. Nasilenie się konkurencji.</li> <li>3. Import tanich wyrobów z Azji.</li> <li>4. Sezonowość popytu.</li> <li>5. Roszczenia płacowe pracowników.</li> <li>6. Rosnące wymagania konsumentów.</li> <li>7. Wyższe wymagania w zakresie ochrony środowiska.</li> </ol>	<p><b>S 1,3,5 T 4</b> Zmniejszenie wahań popytu spowodowanych sezonowością.</p> <p><b>S 4,7 T 4</b> Dostosowanie produkcji do sezonowości popytu, odpowiednie zarządzanie zapasami.</p> <p><b>S 1,2,5,6,7 T 3</b> Zróżnicowanie cenowe oferty i oferowanie po przystępnej cenie wyrobów wyższej jakości niż sprowadzane z Azji.</p>	<p><b>W 3 T 3</b> Utrata części klientów.</p> <p><b>W 3,5,6 T 5</b> Pogorszenie się sytuacji finansowej firmy.</p> <p><b>W 1,2,3,4,5 T 6</b> Trudności w sprostaniu wyższym wymaganiom konsumentów.</p> <p><b>W 2 T 7</b> Nienadążanie za wzrostem wymagań w zakresie ochrony środowiska.</p>

Tabela 3.16 (cd.)

	<p><b>S 8 T 7</b> Opracowanie i realizacja programu ochrony środowiska.</p> <p><b>S 1,2,5,6 T 1,6</b> Utrzymywanie udziału w rynku poprzez dostosowywanie oferty do wymagań klientów.</p> <p><b>S 5 T 1</b> Szukanie nowych rynków zbytu.</p> <p><b>S 8 T 5</b> Nieznaczne podniesienie płac i opracowanie odpowiedniego systemu motywacyjnego.</p> <p><b>S 5 T 4</b> Przerzucenie części kosztów magazynowania produktów na pośredników.</p>	
--	---	--

Źródło: Opracowanie własne.

Najbardziej skomplikowaną wersją analizy SWOT, łączącą w sobie zalety metody punktowej ważonej i metody strategicznej, jest tzw. strategiczna analiza SWOT/TOWS. Jej przeprowadzenie, według Krzysztofa Obłója, obejmuje następujące etapy<sup>496</sup>:

1. Zdefiniowanie listy szans, zagrożeń, silnych i słabych stron firmy.
2. Przypisanie poszczególnym szansom, zagrożeniom, silnym i słabym stronom wag określających ich istotność z punktu widzenia wpływu tych czynników na możliwości rozwoju organizacji. Wagi wszystkich np. zagrożeń powinny sumować się do 1,00.
3. Zbadanie zależności między szansami i zagrożeniami a silnymi i słabymi stronami firmy:
  - od strony otoczenia (analiza TOWS):
    - \* czy dane zagrożenia osłabiają siły firmy?
    - \* czy dane szanse spotęgują zidentyfikowane silne strony?
    - \* czy dane zagrożenia spotęgują występujące słabości?
    - \* czy dane szanse pozwolą przewyciężyć istniejące słabości?
  - od strony firmy (analiza SWOT):
    - \* czy zidentyfikowane siły pozwolą wykorzystać szanse, które mogą wystąpić?
    - \* czy zidentyfikowane słabości nie pozwolą na wykorzystanie pojawiających się szans?

<sup>496</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 183-184.

- \* czy zidentyfikowane siły pozwolą na przewycięzenie mogących wystąpić zagrożeń?
  - \* czy zidentyfikowane słabości wzmocnią siłę oddziaływania mogących wystąpić zagrożeń?
4. Zbudowanie dla każdego z tych ośmiu pytań odpowiedniej tabeli, badającej relacje między poszczególnymi czynnikami. Tabelę tę wypełnia się w następujący sposób:
- \* Jeżeli między rozpatrywaną parą elementów występuje interakcja, w tabeli wstawia się cyfrę 1, jeżeli nie ma między nimi powiązań – cyfrę 0.
  - \* Po zdefiniowaniu relacji między poszczególnymi elementami sumuje się w kolumnach i wierszach liczbę interakcji, a następnie otrzymany wynik mnoży się przez wagę określającą istotność każdego z czynników.
  - \* Na podstawie uzyskanych iloczynów można każdemu z czynników przypisać rangę mówiącą, który z czynników wpływających będzie miał relatywnie największą siłę oddziaływania (kolejność rang wpisywanych w kolumnach) oraz który z czynników będzie najbardziej podatny na ewentualne wpływy (kolejność rang wpisywanych w wierszach).
  - \* Na koniec sumuje się wszystkie stwierdzone interakcje oraz iloczyny interakcji i wag.
5. Zestawienie uzyskanych ze wszystkich tabel wyników.

Kombinacja czynników, dla których uzyskana w zestawieniu zbiorczym suma iloczynów jest największa, wskazuje jaką strategię przedsiębiorstwo powinno realizować: agresywną, konkurencyjną, konserwatywną czy defensywną. Jeżeli jednak uzyskane wyniki nie wskazują jednoznacznie na jedną ze strategii, analiza musi zostać uzupełniona oceną poszczególnych wariantów strategii, z punktu widzenia specyfiki danego przedsiębiorstwa i branży w jakiej ono działa. Zbiorcze zestawienie wyników z analizy TOWS i SWOT prezentuje tabela 3.17.

Tabela 3.17. Zestawienie wyników z analizy TOWS/SWOT

Rozpatrywana kombinacja	Wyniki z analizy TOWS		Wyniki z analizy SWOT		Zestawienie zbiorcze TOWS/SWOT	
	suma interakcji	suma iloczynów	suma interakcji	suma iloczynów	suma interakcji	suma iloczynów
szanse/ słabości						
zagrożenia/ słabości						
szanse/ siły						
zagrożenia/ siły						

Źródło: K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 184.

Analiza SWOT jest bazową metodą wchodzącą w zakres analizy strategicznej i powinna być wykonywana w każdym przedsiębiorstwie. Autorka szczególnie poleca menedżerom stosowanie punktowej ważonej SWOT, która jest metodą o średnim poziomie skomplikowania (w stosunku do pozostałych odmian SWOT) i dostarcza przejrzystych wyników, pozwalających określić sytuację strategiczną przedsiębiorstwa w otoczeniu.

### 3.3.2. Macierz alternatyw strategicznych SWOT i „pięta Achilleśa”

Bardziej szczegółowe strategie w zakresie ogólnych strategii: agresywnej SO, konkurencyjnej WO, konserwatywnej ST i defensywnej WT prezentuje rysunek 3.17. W ramach strategii SO firma ma do wyboru: specjalizację, rozwój rynku, rozwój wyrobu lub innowacje (kwadrat I), WO – integrację pionową lub dywersyfikację konglomeratową (kwadrat II), WT – transformację lub dez-inwestycje/likwidację (kwadrat III), ST – integrację poziomą lub dywersyfikację koncentryczną (kwadrat IV).

		Okazje	
		kwadrat II	kwadrat I
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integracja pionowa</li> <li>- Dywersyfikacja konglomeratowa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Specjalizacja</li> <li>- Rozwój rynku</li> <li>- Rozwój wyrobu</li> <li>- Innowacje</li> </ul>
Słabe strony			Mocne strony
		kwadrat III	kwadrat IV
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transformacja</li> <li>- Dezinwestycje (likwidacja)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integracja pozioma</li> <li>- Dywersyfikacja koncentryczna</li> </ul>
		Zagrożenia	

Rysunek 3.17. Macierz SWOT alternatyw strategicznych

Źródło: J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 98.

Specjalizacja polega na tym, że przedsiębiorstwo dąży do umocnienia swojej pozycji przez koncentrację środków oraz umiejętności na jednym wyrobie lub rynku. W tym celu musi zwiększyć swoje zdolności produkcyjne i udział

w rynku. W konsekwencji firma zwraca szczególną uwagę na zaspokojenie potrzeb konsumentów, budując w ten sposób swój pozytywny image. Strategia rozwoju rynku oznacza wprowadzanie dotychczas wytwarzanych wyrobów na nowe rynki. Typowymi działaniami są tu zmiany w zakresie dystrybucji i reklamy. Strategia rozwoju wyrobu polega na modyfikowaniu wyrobów już produkowanych albo na wprowadzaniu na rynek produktów podobnych do dotychczas wytwarzanych. Natomiast podstawą strategii innowacji jest wprowadzenie na rynek nowych wyrobów, co wiąże się z ogromnymi nakładami na prace badawczo-rozwojowe.

Strategia integracji przyjmuje dwie formy: pionową i poziomą. Integracja pionowa opiera się na łączeniu w obrębie jednej firmy różnych technologicznie faz działalności (produkcji lub dystrybucji). Motywy jej stosowania to: chęć ograniczenia zakresu transakcji rynkowych, przeciwdziałanie szkodliwym dla firmy praktykom dostawców i odbiorców, dążenie do wzrostu lub do obniżki kosztów. Wiąże się ona często z decyzjami, czy zrobić coś we własnym zakresie, czy też to zakupić (*make or buy*). Integracja pozioma natomiast polega na łączeniu w obrębie jednej organizacji tych samych pod względem technologicznym faz produkcji lub dystrybucji. W praktyce prowadzi ona do rozbudowywania zdolności wytwórczych firmy i eliminowania konkurentów. Z kolei strategia dywersyfikacji polega na rozszerzeniu działalności o nowe, inne od dotychczasowych dziedziny. Przedsięwzięcia te mogą mieć charakter finansowy bądź rynkowy. Dywersyfikacja finansowa (konglomeratowa) występuje wtedy, gdy firma angażuje się w dziedziny niezwiązane z dotychczasową działalnością, a głównym motywem jej działań jest zoptymalizowanie swojej globalnej polityki finansowej. W przypadku dywersyfikacji rynkowej (koncentrycznej) przedsiębiorstwo rozszerza działalność o takie dziedziny, w których może lepiej spożytkować posiadane zdolności lub zasoby. Wyroby lub usługi są przy tym powiązane ze sobą, co pozwala na wykorzystanie posiadanego zaplecza badawczo-naukowego, technologii albo kanałów dystrybucji. Dywersyfikacja koncentryczna często bazuje na kluczowych umiejętnościach firmy. W konsekwencji działań dywersyfikacyjnych można spodziewać się takich korzyści, jak: umocnienie pozycji konkurencyjnej firmy, rozproszenie ryzyka, poprawa wykorzystania zasobów i stabilizacja rozwoju. Istnieją także pewne zagrożenia związane z możliwością utraty głównego profilu działalności, trudnościami w zarządzaniu czy wzrostem kosztów stałych.

Kolejne strategie mają charakter obronny (defensywny). Gdy przedsiębiorstwo ma dużo słabych stron, a w otoczeniu pojawia się wiele zagrożeń, może nastąpić kryzys i schyłek firmy. Zazwyczaj równocześnie podejmowane są wtedy próby poprawy niekorzystnej sytuacji (transformacja), jak i przygotowania do wycofania się z działalności (likwidacja bądź bankructwo). Proces transformacji jest tu rozumiany jako całokształt działań związanych z próbami uzdrowienia firmy. Obejmuje on restrukturyzację, która polega na takiej przebudowie zasobów przedsiębiorstwa, która pozwoliłaby mu odzyskać utracone zdolności



realizacji założonych celów. W ramach przedsięwzięć restrukturyzacyjnych często sprzedaje się części firmy lub kupuje nowe, radykalnie zmieniając jej strukturę kapitałową. Restrukturyzacji powinny towarzyszyć zmiany w kulturze organizacji, polegające na kształtowaniu innej mentalności pracowników, hierarchii uznawanych przez nich wartości oraz nowych wzorców zachowań, a więc rewitalizacja firmy. Przedsiębiorstwo w wyniku transformacji powinno być organizacją nową, przygotowaną do realizacji działań ukierunkowanych na osiągnięcie strategicznej równowagi i stabilnej pozycji konkurencyjnej. Jeżeli poprawa sytuacji firmy nie jest już możliwa w wyniku utrzymujących się długi czas trudności, musi ona zaprzestać dalszej działalności i wycofać się z rynku. Konieczna jest wówczas likwidacja lub ogłoszenie bankructwa<sup>497</sup>.

Wyniki analizy SWOT można także uzupełnić stosując metodę, której autorami są H. Rowe, R. Mason i K. Dickel, czyli tzw. „analizę wrażliwości” (*Susceptibility Analysis*), w rodzimej literaturze znaną pod nazwą metody „pięty Achillesa”. W analizie tej zakłada się, że istnieją pewne zasoby (atuty), które mogą zostać nagle osłabione lub zniszczone przez pojawiające się zagrożenia. Wyeliminowanie atutów, dzięki którym firma istnieje i kontynuuje działalność może mieć dla niej katastrofalne skutki. W związku z tym należy:

1. Określić elementy podtrzymujące, dzięki którym firma istnieje, a więc zidentyfikować jej najważniejsze silne strony (atuty).
2. Określić zagrożenia, które mogą zniszczyć poszczególne atuty oraz ustalić prawdopodobieństwo ich wystąpienia i ich wpływ na powodzenie firmy (w skali 1-10 punktów).
3. Oszacować zdolność organizacji do obrony przed tymi zagrożeniami (w skali 1-10 punktów).

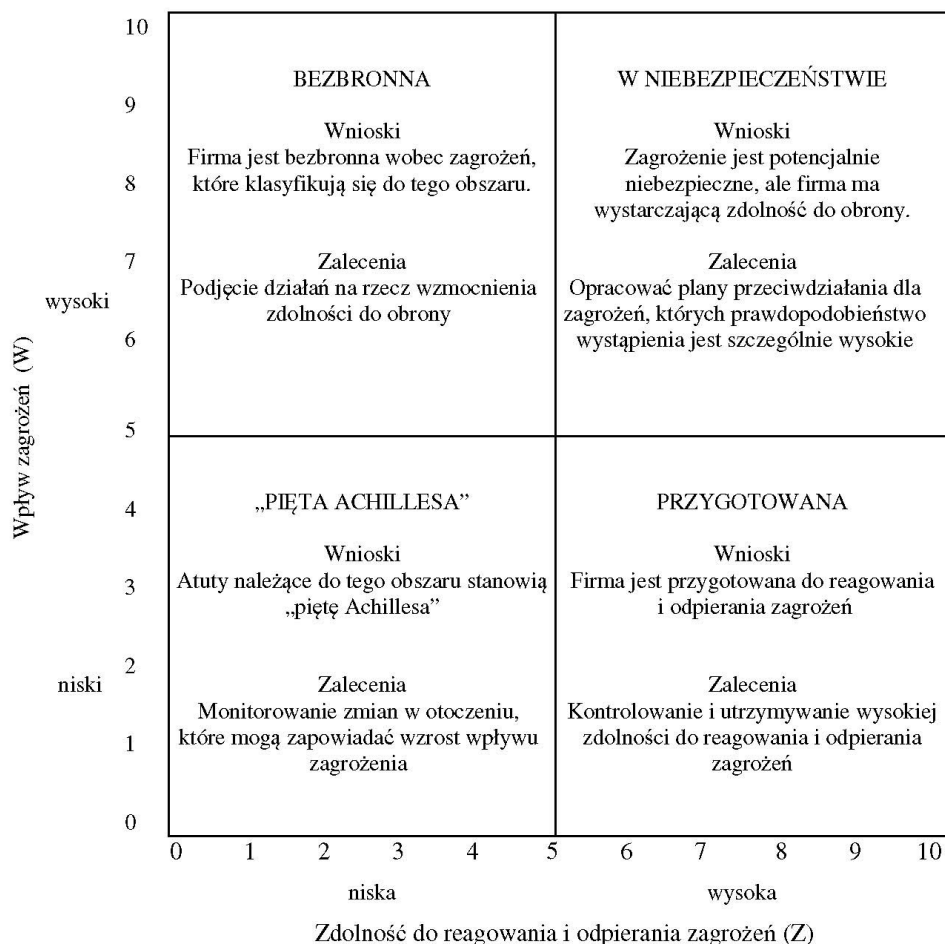
Tabela 3.18. Arkusz roboczy metody „Pięta Achillesa”

Lp.	Mocne strony przedsiębiorstwa	Zagrożenia	Konsekwencje	Wpływ na powodzenie firmy (W) 0-10	Prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia 0-10	Zdolność do reagowania i odpierania zagrożeń (Z) 0-10	Współrzędne współczynnika (Z,W)
1							
2							
3							
...							
n							

Źródło: H. Kozarowicz, A. Baraniecka, *Procedura „pięta Achillesa” – zapomniana metoda pozycjonowania strategicznego*, <http://kzsil.ae.jgora.pl/pliki/>, plik Analiza str cz. 3.doc.

<sup>497</sup> J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 97-102.

4. Zbudować mapę wrażliwości atutów przedsiębiorstwa na wpływ zagrożeń poprzez naniesienie uzyskanych współrzędnych (Z,W) na wykres oceny „pięty Achillesa”. Wykres ten składa się z czterech obszarów wyodrębnionych na podstawie dwóch kryteriów: siły wpływu zagrożeń oraz zdolności do reagowania na zagrożenia i ich odpierania (rysunek 3.18). Obszary te zawierają odmienne zalecenia strategiczne.



Rysunek 3.18. Wykres oceny „Pięty Achillesa”

Źródło: H. Kozarowicz, A. Baraniecka, Procedura „pięty Achillesa” – zapomniana metoda pozycjonowania strategicznego, <http://kzsil.ae.jgora.pl/pliki/>, plik Analiza str cz. 3.doc.

5. Opracować programy wzmacniające siłę obronną przedsiębiorstwa.

Metoda „pięty Achilleś” może znaleźć zastosowanie do oceny realizowanej aktualnie strategii, jej redefiniowania, bądź budowy nowej strategii<sup>498</sup>. Jest ona stosunkowo łatwa w konstrukcji oraz na ogół nie ma problemu z dostępem do danych potrzebnych do jej sporządzenia. Tabela 3.19 prezentuje przykład sporządzania oceny wrażliwości najważniejszych atutów firmy na występujące w jej otoczeniu zagrożenia.

Tabela 3.19. Arkusz roboczy metody „Pięta Achilleś” dla wybranej firmy

Lp.	Mocne strony przedsiębiorstwa	Zagrożenia	Konsekwencje	Wpływ na powodzenie firmy (W) 0-10	Prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia 0-10	Zdolność do odpierania zagrożeń (Z) 0-10	Współrzędne (Z,W)	Wniosek
1.	Szeroki asortyment produktów.	Nasilenie konkurencji. Stabilizacja popytu w kraju. Wyższe wymagania klientów.	Szerokość asortymentu na poziomie konkurentów lub niższa. Wysokie koszty związane z poszerzeniem oferty.	4	6	6	(6;4)	Firma przygotowana
2.	Wysoka jakość znacznej części asortymentu.	Nasilenie konkurencji. Wyższe wymagania klientów.	Nacisk na ciągłe zwiększanie jakości całego asortymentu i związane z tym koszty.	6	7	6	(6;6)	Firma w niebezpieczeństwie
3.	Długi cykl życia i powszechny charakter użytkowania produkowanych wyrobów.	Znaczny wzrost popularności produktów substytucyjnych, np. rolet.	Zmniejszenie popytu na wyroby firmy.	3	3	8	(8;3)	Firma przygotowana

<sup>498</sup> H. Kozarowicz, A. Baraniecka, *Procedura „pięta Achilleś” – zapomniana metoda pozycjonowania strategicznego*, <http://kzsil.ae.jgora.pl/pliki/>, plik Analiza str cz. 3.doc.

4.	Wytwarzanie produktów w pełnym cyklu produkcyjnym.	Wyższe wymogi ochrony środowiska.	Wzrost kosztów związanych ze spełnianiem standardów w zakresie ochrony środowiska.	4	7	7	(7;4)	Firma przygotowana
5.	Rozwinięta sieć dystrybucji.	Nasilenie konkurencji. Stabilizacja popytu w kraju. Wyższe wymagania klientów.	Spadek sprzedaży. Zahamowanie rozwoju sieci dystrybucji lub jej ograniczenie.	5	5	6	(6;5)	Firma przygotowana
6.	Posiadanie kilkunastu nowoczesnych maszyn produkcyjnych.	Wyższe wymagania klientów.	Zbyt małe moce produkcyjne w zakresie wytwarzania wyrobów o wysokiej jakości.	4	5	4	(4;4)	„Pięta Achilleśa”
7.	Duża dostępność surowców i korzystne warunki ich zakupu.	Nasilenie konkurencji. Sezonowość popytu. Wyższe wymagania klientów.	Mniej korzystne warunki zakupu surowców.	4	5	7	(7;4)	Firma przygotowana
8.	Wysokie kwalifikacje i doświadczenie zawodowe personelu.	Roszczenia płacowe pracowników. Wyższe wymagania klientów.	Wzrost kosztów wynagrodzeń. Szkolenia pracowników.	5	5	7	(7;5)	Firma przygotowana

Źródło: Opracowanie własne.

Zdaniem autorki, metoda ta może być traktowana przez menedżerów jako uzupełnienie wcześniej wykonanej analizy SWOT.

### 3.3.3. Zrównoważona karta wyników

Zrównoważona (strategiczna) karta wyników (*balanced scorecard*), opracowana przez Roberta S. Kaplana i Davida P. Nortona, stanowi nowoczesne narzędzie formułowania i implementacji strategii, ułatwiające przełożenie wizji, misji i strategii firmy na cele operacyjne dla poszczególnych komórek organizacyjnych i pracowników, wskazujące odpowiednie mierniki tych celów, a także dostarczające pełnej i kompletnej informacji o bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa (opartej na wskaźnikach finansowych i miernikach operacyjnych). Jest ona pomostem między strategią a jej realizacją. Pozwala na włączenie wszystkich pracowników do opracowania strategii, na wykorzystanie ich wiedzy, doświadczenia i inicjatyw<sup>499</sup>. Jak wykazały badania pod kierownictwem Marka Lisińskiego, przeprowadzone w 2011 roku, metoda ta jest wykorzystywana przez firmy przede wszystkim do zakomunikowania pracownikom głównych celów organizacji oraz do zmotywowania personelu do zarządzania wynikami<sup>500</sup>.

Koncepcja zrównoważonej karty wyników podkreśla potrzebę równowagi pomiędzy wskaźnikami finansowymi i wskaźnikami określającymi główne niematerialne zasoby organizacji oraz pomiędzy wskaźnikami krótkookresowymi i wskaźnikami zorientowanymi na osiągnięcia długookresowe<sup>501</sup>. Dostarcza ona odpowiedzi na cztery podstawowe pytania<sup>502</sup>:

- jak firmę spostrzegają akcjonariusze? (perspektywa finansowa);
- jak firmę spostrzegają klienci? (perspektywa konsumenta);
- w czym firma prześciga innych? (perspektywa procesów wewnętrznych);
- czy firma jest w stanie kontynuować tworzenie i wdrażanie nowych wartości? (perspektywa rozwoju).

Pierwsza z perspektyw, dotycząca sytuacji finansowej, wskazuje czy strategia przedsiębiorstwa przyczynia się do jego rozwoju i poprawy wyników ekonomicznych. Cele finansowe stanowią punkt odniesienia dla celów i mierników sformułowanych w ramach pozostałych perspektyw karty wyników. Cele te zmieniają się w zależności od fazy cyklu życia, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo. Głównym celem finansowym w fazie wzrostu jest procentowa stopa wzrostu przychodów oraz przyrosty sprzedaży w docelowych segmentach rynku czy regionach geograficznych. W fazie utrzymywania zdobytej pozycji

---

<sup>499</sup> Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003, s. 52-53.

<sup>500</sup> M. Lisiński, W. Sroka, P. Brzeziński, *Nowoczesne koncepcje zarządzania w kierowaniu przedsiębiorstwami – wyniki badań*, Przegląd Organizacji 1/2012, s. 28.

<sup>501</sup> R.A. Lewandowski, *Wykorzystanie Zrównoważonej Karty Wyników w organizacjach ochrony zdrowia – studium przypadku*, Współczesne Zarządzanie 4/2008, s. 86.

<sup>502</sup> Zob. *Encyclopedic Dictionary of Strategic Management*, ed. D.F. Channon, Blackwell Publisher, Oxford 2000, s. 14; D. Gach, *Metoda przechodzenia z poziomu zarządzania strategicznego na operacyjny*, Problemy Jakości 3/1998, s. 9-10.

rynkowej wymaga się od firm wysokiego zwrotu z kapitału, przy utrzymaniu, a nawet nieznacznym powiększaniu udziału w rynku. Kładzie się nacisk na takie mierniki jak: zysk operacyjny, marża brutto, stopa zwrotu z inwestycji, ekonomiczna wartość dodana, wartość dla akcjonariuszy, zwrot z kapitału pracującego (ROCE = EBIT/(całkowite aktywa- bieżące zobowiązania), wskaźniki kapitału obrotowego, w tym okres konwersji gotówki (okres konwersji gotówki jest to różnica pomiędzy cyklem operacyjnym wyrażonym w dniach a okresem spłaty zobowiązań również wyrażonym w dniach, zaś cykl operacyjny jest sumą okresu rotacji zapasów i okresu spłaty należności; informuje on o okresie, na jaki przedsiębiorstwo „zamroziło” środki pieniężne w aktywach obrotowych). W fazie zniw, w której zbiera się plony z inwestycji dokonanych w dwóch poprzednich fazach, głównym celem jest maksymalizacja przepływów pieniężnych. Ogólne cele to dodatnie operacyjne przepływy pieniężne oraz zmniejszenie zapotrzebowania na kapitał obrotowy (kapitał obrotowy to środki obrotowe, aktywa bieżące (suma majątku obrotowego i rozliczeń międzyokresowych czynnych), finansowane zobowiązaniami bieżącymi oraz częścią zobowiązań długoterminowych, bądź częścią kapitałów własnych). Ponadto perspektywa finansowa rozpatrywana jest w trzech aspektach: osiągnięcia wymaganego wzrostu i struktury przychodów, zredukowania kosztów i zwiększenia wydajności oraz zwiększenia wykorzystania aktywów i efektywności inwestycji (tabela 3.20). Osiągnięcie wymaganego wzrostu i struktury przychodów obejmuje rozszerzenie oferty produktów, stworzenie nowych zastosowań dla istniejących produktów, pozyskanie nowych klientów i rynków, zmianę struktury produktów pod kątem zwiększenia wartości dodanej oraz zmianę cen produktów. Redukcja kosztów i zwiększenie wydajności odnoszą się do redukcji kosztów bezpośrednich produktów, redukcji kosztów pośrednich oraz odpowiedniego wykorzystania zasobów wspólnych dla wielu jednostek organizacyjnych. Firma powinna dążyć do zwiększenia efektywności sprzedaży (np. wyższe przychody ze sprzedaży na jednego pracownika), redukcji kosztów jednostkowych, poprawy struktury dystrybucji, redukcji kosztów operacyjnych (głównie kosztów sprzedaży i kosztów administracyjnych). Z kolei w przypadku lepszego wykorzystania aktywów i wzrostu efektywności inwestycji dąży się do zredukowania okresu konwersji gotówki, zwiększenia stopy zwrotu z inwestycji w kapitał rzeczowy i intelektualny itp. Perspektywa finansowa obejmuje również odpowiednie zarządzanie ryzykiem związane m.in. z odpowiednią dywersyfikacją działalności<sup>503</sup>.

---

<sup>503</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001, s. 58-70.

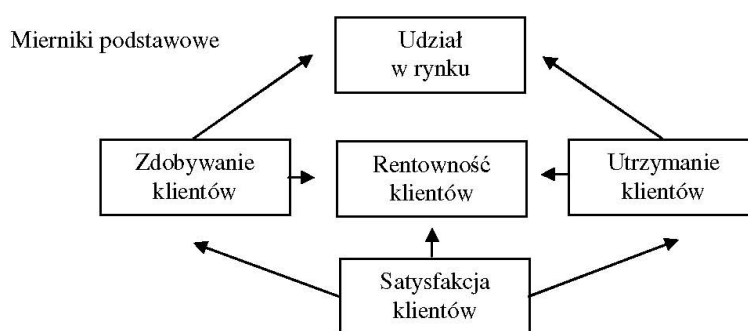
Tabela 3.20. Mierniki w perspektywie finansowej

		Tezy strategiczne		
		Wzrost i struktura przychodów	Redukcja kosztów / wzrost wydajności	Wykorzystanie aktywów
Strategia przedsiębiorstwa	Wzrost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stopa wzrostu sprzedaży w poszczególnych segmentach</li> <li>• Udział przychodów z nowych produktów, usług i klientów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przychody w relacji do liczby zatrudnionych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nakłady inwestycyjne (% w relacji do sprzedaży)</li> <li>• Nakłady na badania i rozwój (% w relacji do sprzedaży)</li> </ul>
	Utrzymanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udział sprzedaży docelowym klientom</li> <li>• Sprzedaż wiązana</li> <li>• Udział przychodów z nowych zastosowań</li> <li>• Rentowność klientów i produktów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koszty w porównaniu do konkurentów</li> <li>• Stopa redukcji kosztów</li> <li>• Koszty pośrednie (% w relacji do sprzedaży)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wskaźniki kapitału obrotowego (okres konwersji gotówki)</li> <li>• ROCE dla głównych kategorii aktywów</li> <li>• Stopień wykorzystania aktywów</li> </ul>
	Żniwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentowność klientów i produktów</li> <li>• Odsetek nierentownych klientów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koszt jednostkowy (produktu, transakcji)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Okres zwrotu kapitału</li> <li>• Wydajność</li> </ul>

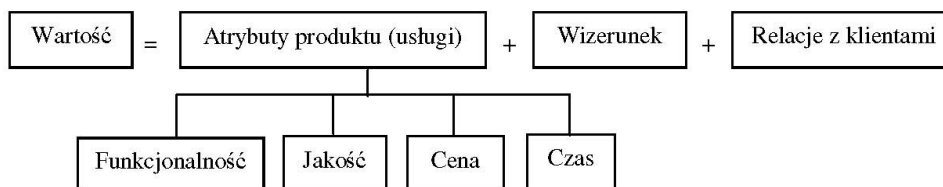
Źródło: R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001, s. 62.

W perspektywie konsumenta należy przełożyć misję firmy na odpowiednie cele odnoszące się do rynków i klientów, biorąc pod uwagę czynniki, które dla odbiorców są najważniejsze (rysunek 3.19). Kluczem do określenia tych celów i odpowiadających im mierników jest identyfikacja wartości oferowanej poszczególnym docelowym segmentom rynku. Mierniki podstawowe w perspektywie klienta są wspólne dla wszystkich typów organizacji. Są to przede wszystkim: udział w rynku (wyrażony liczbą klientów, wartością lub ilością sprzedaży na całym rynku, udziałem sprzedaży na rzecz najlepszej grupy klientów lub udziałem w zakupach swoich klientów, tj. udziałem w portfelu zamówień klientów), utrzymanie klientów (przyrost sprzedaży obecnym klientom), zdobywanie klientów (tempo przyrostu nowych klientów, koszt akcji marketingowych w przeliczeniu na jednego nowego klienta, udział nowych klientów

w przychodach ze sprzedaży, sprzedaż na rzecz nowych klientów w stosunków do kosztów ich pozyskania), satysfakcja klientów (stopień zaspokojenia potrzeb, ocena punktowa według różnych kryteriów), rentowność poszczególnych klientów (rachunek kosztów działań na rzecz klientów). Pozostałe mierniki związane są z wartością oferowaną klientowi, która wynika z atrybutów produktu (funkcjonalności, jakości i ceny, np. wskaźnik konkurencyjności cen), z relacji z klientami (związanych z dostarczaniem produktów lub świadczeniem usług klientowi z uwzględnieniem czasu realizacji zamówienia i dostawy oraz z wrażeniami klientów z kontaktów handlowych z firmą), a także wynika z wizerunku i reputacji firmy (związanymi z czynnikami niematerialnymi przyciągającymi klienta do firmy)<sup>504</sup>. Na przykład w sferze obsługi klienta bierze się pod uwagę: minimalną wielkość zamówienia akceptowaną przez dostawcę, udział procentowy zamówień klienta zrealizowanych kompletnie, udział procentowy zamówień, które bez uszkodzeń dotarły do miejsca przeznaczenia wskazanego przez klienta, czas upływający od złożenia zamówienia przez klienta do dostarczenia zamówionych towarów itp.<sup>505</sup>.



Mierniki związane z wartością dla klienta



Rysunek 3.19. Mierniki w perspektywie klienta

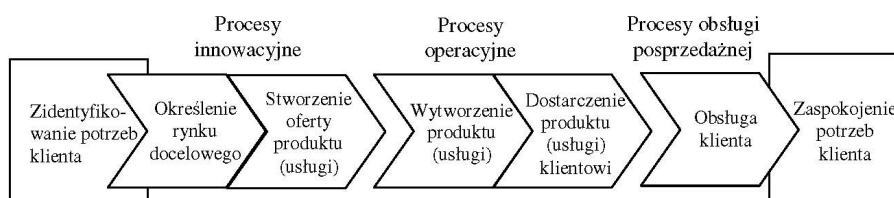
Źródło: R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001, s. 75 i 80.

<sup>504</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001, s. 71-94.

<sup>505</sup> D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001, s. 27-28.



Perspektywa procesów wewnętrznych natomiast zwraca uwagę kierownictwa na te działania, dzięki którym możliwa jest realizacja celów finansowych i rynkowych (rysunek 3.20). Stosowane w niej mierniki odnoszą się do jakości, terminowości, efektywności, wydajności i produktywności procesów wchodzących w skład wewnętrznego łańcucha wartości, a więc procesów innowacyjnych, procesów operacyjnych i procesów obsługi posprzedażowej. W grupie procesów innowacyjnych firma identyfikuje nowe rynki i nowych klientów, określa wielkość rynków, bada pojawiające się i ukryte potrzeby konsumentów, a następnie tworzy wyroby i usługi, które zaspokoją te potrzeby. Stosuje się tutaj mierniki efektywności badań i rozwoju produktów, takie jak: procentowy udział sprzedaży nowych produktów, procentowy udział produktów chronionych patentami, liczba nowych produktów wprowadzonych na rynek w porównaniu z konkurencją, możliwości procesu produkcyjnego, czas rozwoju nowej generacji produktów, zwrot z kapitału zaangażowanego w badania i rozwój (zysk operacyjny przed opodatkowaniem w okresie np. pięcioletnim w stosunku do całkowitych kosztów rozwoju), marża brutto ze sprzedaży nowych produktów itp. Procesy operacyjne polegają na wytwarzaniu produktów i dostarczaniu ich klientom, przy czym realizowane dostawy powinny być wydajne, nieprzerwane i terminowe. Stosuje się tu zarówno tradycyjne mierniki, takie jak: wydajność personelu produkcyjnego, wydajność maszyn, jak i mierniki bardziej nowoczesne dotyczące jakości, czasu trwania i kosztów cyklu operacyjnego, tj. czas i terminowość realizacji zamówienia, elastyczność wytwarzania, liczba wadliwych części, np. na milion sztuk, straty, liczba odpadów, liczba powtórnie przetwarzanych wyrobów, liczba zwrotów, procent procesów poddanych statystycznej kontroli jakości, koszty poszczególnych procesów itp. Natomiast grupa procesów obsługi klienta dotyczy usług posprzedażowych. Obejmuje ona gwarancje i naprawy gwarancyjne, naprawę usterek, obsługę zwrotów oraz przyjmowanie zapłaty i fakturowanie. Można tu stosować takie mierniki, jak: czas, jaki upływa od momentu zgłoszenia usterki przez klienta do ostatecznego jej usunięcia, koszt zasobów zużytych w procesie obsługi posprzedażowej, procent usterek usuniętych po pierwszym zgłoszeniu klienta, okres spływu należności itp.<sup>506</sup>



Rysunek 3.20. Mierniki w perspektywie procesów wewnętrznych

Źródło: R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001, s. 99.

<sup>506</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001, s. 95-121.

Czwartą część karty stanowi perspektywa rozwoju uzależniona od potencjału kadrowego organizacji. Perspektywa ta jest najbardziej zorientowana na przyszłość i oznacza potrzebę mierzenia możliwości pracowników oraz ich motywacji<sup>507</sup>. Wskazuje ona jak zapewnić zdolność do zmian i wzrostu efektywności korporacji, aby zrealizować jej wizję strategiczną<sup>508</sup>. Zawarte są w niej mierniki i cele określające zdolność przedsiębiorstwa do wprowadzania innowacji, udoskonalania i uczenia się, które determinują osiągnięcie sukcesu w trzech pozostałych perspektywach. Perspektywa ta bazuje na potencjale ludzkim, wykorzystując podstawowe mierniki celów kadrowych, jakimi są: satysfakcja pracowników, rotacja pracowników i ich wydajność. Oprócz nich stosuje się też mierniki specyficzne warunkujące realizację tych celów, dotyczące umiejętności personelu, infrastruktury technologicznej i zaangażowania pracowników (rysunek 3.21). Dążenie do zwiększenia satysfakcji pracowników wynika z faktu, iż zadowolenie personelu warunkuje wzrost wydajności, elastyczności działania, jakości i właściwej obsługi klienta. Satysfakcja ta kształtowana jest przez takie czynniki, jak: zaangażowanie w proces podejmowania decyzji, uznanie za dobrze wykonaną pracę, dostępność informacji potrzebnej do dobrego wykonywania pracy, aktywne motywowanie do twórczego myślenia i inicjatywy, poziom wsparcia ze strony komórek administracyjnych oraz ogólne zadowolenie z pracy w przedsiębiorstwie. Ocena może następować według przyjętej skali ocen odpowiadających odczuciom pracowników, a ogólny wskaźnik satysfakcji pracowników powinien zostać ujęty w strategicznej karcie wyników. Wskaźnik rotacji pracowników odnosi się natomiast do zdolności firmy do utrzymania najważniejszych pracowników w długim okresie, ponieważ organizacja dokonuje długoterminowych inwestycji w pracowników i każde niezamierzone odejście z pracy stanowi utratę części jej kapitału intelektualnego. Rotację określa się najczęściej jako procent pracowników, którzy odeszli z kluczowych stanowisk. Innymi istotnymi wskaźnikami są także: absencja pracowników oraz mierniki związane z bezpieczeństwem pracy<sup>509</sup>. Wśród parametrów służących do oceny bezpieczeństwa pracy można wyróżnić: czas pracy, urlopy, badania lekarskie, szkolenie bhp pracowników, szkolenie bhp kierowników, ochrony indywidualne, odzież roboczą, organizację pracy, metodę pracy, drogi komunikacyjne, obiekty techniczne, czynniki szkodliwe środowiska pracy, uciążliwość pracy, choroby zawodowe, wypadki przy pracy, wskaźnik rozwoju kadry kierowniczej itp.<sup>510</sup> Z kolei wydajność pracowników pozwala ocenić sumaryczny efekt

---

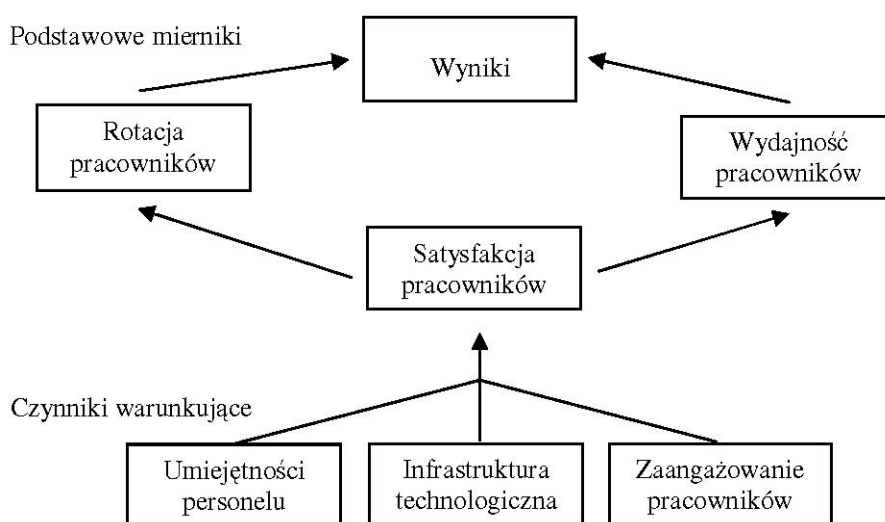
<sup>507</sup> *Balanced scorecard, czyli wszechstronna ocena firmy*, Zarządzanie na Świecie 1/1999, s. 24.

<sup>508</sup> A. Bogumił, M.J. Greniewski, P. Greniewski, L.J. Krzyżanowski, B. Rok, K. Waloszczyk, *Zrównoważony rozwój*, Oficyna Wydawnicza WSM SIG, Warszawa 2002, s. 133.

<sup>509</sup> Por. T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne*, Difin, Warszawa 2001, s. 418.

<sup>510</sup> E. Górską, J. Lewandowski, *Zarządzanie i organizacja środowiska pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2010, s. 221.

podnoszenia kwalifikacji i morale personelu, innowacyjności, usprawniania procesów wewnętrznych oraz poprawy satysfakcji klienta. Najprostszym wskaźnikiem wydajności jest przychód na jednego zatrudnionego, który odzwierciedla średnią wartość sprzedaży generowaną przez jednego pracownika. Wartość ta powinna wzrastać w miarę jak pracownicy i firma stają się bardziej efektywni w dostarczaniu na rynek coraz większej liczby wartościowych produktów. Wskaźnik wartości sprzedaży na jednego zatrudnionego jest łatwy do zmierzenia, jednak obarczony pewnymi ograniczeniami, np. wzrasta on na skutek zmniejszenia liczby pracowników przy takim samym poziomie sprzedaży lub zlecenia realizacji określonych usług firmom zewnętrznym. Miernikiem pozwalającym uniknąć takich ograniczeń jest wartość dodana przypadająca na jednego pracownika, stanowiąca różnicę między przychodami ze sprzedaży a kosztami materiałów i usług nabytych z zewnątrz. Innym miernikiem umożliwiającym kontrolę poziomu wydajności jest wskaźnik przychodów ze sprzedaży odniesiony do sumy wynagrodzeń. Mierzy on efekty ponoszenia określonych kosztów wynagrodzeń, a nie jedynie zatrudniania danej liczby pracowników. Natomiast ogólna ocena przydatności personelu może być dokonana za pomocą takich metod, jak względna ocena pracowników według kilku wybranych cech oraz określanie stopnia wykonania zadań po uprzednim uzgodnieniu celów<sup>511</sup>.



Rysunek 3.21. Mierniki w perspektywie rozwoju w strategicznej karcie wyników  
 Źródło: R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001, s. 124.

<sup>511</sup> Ocena i premiowanie wyników pracy, *Zarządzanie na Świecie* 6/2000, s. 14.

Po określeniu podstawowych mierników kadrowych, przedsiębiorstwo powinno zidentyfikować jeszcze mierniki specyficzne dla warunków i okoliczności, w jakich funkcjonuje, dotyczące kwalifikacji i umiejętności pracowników, infrastruktury technologicznej, w tym systemów informacyjnych, a także motywacji, decentralizacji i zbieżności celów pracowników z celami organizacji, wyznaczających poziom zaangażowania personelu w działalność firmy. Konieczność doskonalenia kwalifikacji pracowników można rozpatrywać w dwóch wymiarach: w zakresie nabycia nowych, niezbędnych umiejętności i liczby pracowników wymagających przeszkolenia. Gdy zakres wymaganych umiejętności nie jest wysoki, do utrzymania odpowiednich kwalifikacji personelu wystarczą standardowe szkolenia. W takim przypadku doskonalenie pracowników nie musi znaleźć się w strategicznej karcie wyników. Jeżeli jednak przedsiębiorstwo potrzebuje znacznej zmiany kwalifikacji personelu, można zastosować miernik w zakresie doskonalenia pracowników jakim jest wskaźnik obsady strategicznych stanowisk. Porównuje on liczbę pracowników posiadających odpowiednie kwalifikacje do pełnienia określonych funkcji strategicznych z przewidywanymi potrzebami organizacji, przy czym kwalifikacje niezbędne na poszczególnych stanowiskach definiowane są tak, aby pracownicy mogli osiągnąć cele określone w perspektywie klientów i procesów wewnętrznych. Wskaźnik ten ujawnia na ogół znaczną lukę między przyszłymi potrzebami a obecnymi kwalifikacjami, mierzonymi w trzech wymiarach: umiejętności, wiedzy oraz nastawienia, motywując kierownictwo do podejmowania działań mających na celu rozwój pracowników. Przedsiębiorstwa, które wymagają masowej zmiany kwalifikacji mogą ponadto zastosować miernik czasu potrzebnego na podniesienie umiejętności pracowników na wyższy poziom. Do skutecznego działania pracownicy potrzebują nie tylko kwalifikacji, ale także rzetelnych i aktualnych informacji, dotyczących przebiegu różnorodnych procesów, sprzedaży produktów, reakcji klientów czy działań innych podmiotów na rynku. Sprawny system informacyjny niezbędny jest zarówno w przypadku programów ciągłego doskonalenia, jak i jednorazowych usprawnień. W związku z tym niektóre firmy stosują wskaźnik dostępności informacji strategicznych, który określa obecny dostęp do informacji w odniesieniu do przewidywanych potrzeb. Miernikami dostępu do strategicznych informacji mogą być: odsetek procesów, dla których informacje o jakości, czasie trwania i kosztach są przekazywane na bieżąco lub odsetek pracowników, którzy mają natychmiastowy dostęp do danych o klientach. Kolejna grupa mierników dotyczy motywacji i zaangażowania pracowników w działalność organizacji. Jednym z najprostszych wskaźników jest liczba zgłoszonych inicjatyw przypadająca na jednego pracownika, określająca aktywność personelu w doskonaleniu organizacji. Dodatkowo wskaźnik ten można uzupełnić komplementarnym miernikiem liczby zrealizowanych inicjatyw, który kładzie nacisk zarówno na jakość przedłożonych propozycji, jak i na komunikowanie pracownikom, że ich sugestie są traktowane poważnie. Należy również badać

efektywność zasobów ludzkich, określaną najczęściej jako stopień, w jakim zostały osiągnięte cele organizacji. Istnieje wiele modeli efektywności, zawierających różne kryteria, takie jak zdolność do adaptacji, elastyczność, produktywność, zadowolenie pracowników itp.<sup>512</sup> Jako miernik zbieżności celów pracowników i całej organizacji można przyjąć odsetek pracowników, których cele indywidualne są zbieżne z celami przedsiębiorstwa ujętymi w strategicznej karcie wyników. Jako mierniki efektywności pracy zespołowej można zastosować m.in.: liczbę projektów realizowanych przez co najmniej dwie jednostki organizacyjne, odsetek projektów, które przyniosły oczekiwane korzyści lub odsetek projektów, w których system motywacyjny powiązany jest z efektami projektu. Natomiast do mierzenia usprawnień w organizacji można wykorzystać tzw. wskaźnik poprawy efektywności o połowę (half-life metric), mierzący czas potrzebny do poprawy efektywności procesu o 50%. Można go zastosować w odniesieniu do dowolnego parametru efektywności (kosztu, jakości, czasu itd.), którego poziom firma chce poprawić.

Dobór mierników w perspektywie rozwoju związanych z zasobami ludzkimi jest najtrudniejszym elementem tworzenia strategicznej karty wyników. Mierniki przedstawione przez Roberta S. Kaplana i Davida P. Nortona mają ogólny charakter, pozwalający zidentyfikować lukę w możliwościach i umiejętnościach organizacji. Mogą one służyć jako sygnalizatory dopóki firma nie wypracuje bardziej konkretnych, specyficznych mierników<sup>513</sup>. Przykładem zestawu takich konkretnych wskaźników jest analiza postaw i oczekiwań aktualnych pracowników. Analiza ta bazuje na założeniu, iż odczucia i zachowania pracowników w organizacji wpływają zarówno na kształtowanie się w ich świadomości określonego wizerunku firmy, jak i odgrywają niezwykle ważną rolę w budowaniu obrazu tej firmy na rynku pracy. Ich zidentyfikowanie i przeanalizowanie jest niezbędne, aby przedsiębiorstwo mogło podjąć aktywne działania zmierzające do wzbudzenia pozytywnych postaw i partycypacyjnych zachowań pracowników. Są to wskaźniki zadowolenia, rywalizacji, stresogenności pracy, identyfikowania się z celami firmy, rekomendacji itp.

Zrównoważona karta wyników umożliwi przełożenie strategii na konkretne cele operacyjne oraz określenie dokładnego sposobu ich pomiaru. Firmy, które potrafią tego dokonać mają dużo większą szansę na realizację strategii. Mogą one bowiem bardziej precyzyjnie prezentować swoje cele, koncentrować uwagę menedżerów na czynnikach kluczowych dla sukcesu firmy oraz podejmować działania i inwestycje, które lepiej służą realizacji celów strategicznych. Wypracowanie wspólnej wizji sprzyja bowiem systemowemu myśleniu oraz ułatwia podział zasobów i określenie sposobów ich wykorzystania w ramach

---

<sup>512</sup> O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 102-103.

<sup>513</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001, s. 122-138.

całego przedsiębiorstwa. Opracowana w prawidłowy sposób karta pozwala zatem spojrzeć na przedsiębiorstwo z czterech różnych perspektyw i połączyć w całość informacje pochodzące z ustalonych mierników, przez co stanowi przydatny instrument nie tylko formułowania, ale i wdrażania strategii firmy.

Każda z perspektyw karty wyników powinna zawierać od czterech do siedmiu różnych mierników, czyli ok. 25 mierników razem. Są to mierniki strategiczne, kluczowe dla wdrożenia strategii i osiągnięcia sukcesu rynkowego, a nie diagnostyczne (operacyjne), służące do mierzenia codziennej efektywności działania organizacji, których firma może stosować znaczną liczbę (dziesiątki czy setki mierników). Mierniki strategiczne mogą być uzupełniane diagnostycznymi, np. wskaźnik liczby zamówień realizowanych w terminie może być uzupełniany pomiarem różnicy między proponowanym terminem dostawy a terminem oczekiwanym przez klienta oraz wskaźnikiem rotacji zapasów, aby cel w postaci terminowych dostaw był realizowany właściwymi metodami.

Korzyścią z zastosowania zrównoważonej karty wyników jest więc uniknięcie przeciążenia menedżerów informacjami i zapewnienie im wielu różnych perspektyw niezbędnych do strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa<sup>514</sup>.

Przykład zrównoważonej karty wyników prezentuje tabela 3.21.

Tabela 3.21. Strategiczna karta wyników wybranego przedsiębiorstwa przemysłowego

Cele strategiczne	Mierniki strategiczne	
	Efekty realizacji celów	Czynniki przyszłego sukcesu
<b>Perspektywa finansowa</b> F1 – Zwiększyć zwrot z inwestycji F2 – Zwiększyć rentowność sprzedaży F3 – Polepszyć pozycję spółki na giełdzie F4 – Zredukować koszty	Stopa zwrotu z inwestycji Wydajność sprzedawców Zwiększenie rynkowej wartości akcji spółki Produktywność maszyn	Liczba inwestycji w trakcie realizacji oraz nowych Rentowność sprzedaży netto w różnych przekrojach Kursy akcji Wydatki na modernizację maszyn

<sup>514</sup> P. Doyle, Ph. Stern, *Marketing Management and Strategy*, Prentice Hall, Harlow 2006, s. 16.

Tabela 3.21 (cd.)

<p><b>Perspektywa klienta</b></p> <p>K1 – Zwiększyć udział w rynku</p> <p>K2 – Zwiększyć satysfakcję klientów</p> <p>K3 – Poprawić rozpoznawalność marki</p> <p>K4 – Rozszerzyć kanały dystrybucji</p>	<p>Wartościowy i ilościowy udział w rynku</p> <p>Zdobywanie nowych klientów</p> <p>Zadowolenie klientów</p> <p>Lojalność klientów</p> <p>Popularność marki</p> <p>Liczba odbiorców pośredniczących</p>	<p>Udział sprzedaży na rzecz najlepszej grupy klientów</p> <p>Koszt akcji marketingowych na jednego nowego klienta</p> <p>Badanie stopnia zadowolenia klientów</p> <p>Liczba i koszty programów lojalnościowych</p> <p>Badania konsumentów – wskaźnik rozpoznawalności marki</p> <p>Nakłady na promocję marki</p> <p>Programy lojalnościowe dla partnerów handlowych</p>
<p><b>Perspektywa procesów wewnętrznych</b></p> <p>W1 – Podnieść jakość produktów</p> <p>W2 – Zwiększyć innowacyjność</p> <p>W3 – Zmniejszyć liczbę odpadów</p> <p>W4 – Usprawnić logistykę wewnętrzną</p>	<p>Certyfikat systemu zarządzania jakością</p> <p>Liczba nowych produktów</p> <p>Pozyskanie nowych technologii</p> <p>Czas trwania czynności logistycznych</p>	<p>Liczba braków i reklamacji</p> <p>Nakłady na badania i rozwój</p> <p>Liczba pomysłów zgłaszanych przez pracowników</p> <p>Nakłady na nowe technologie</p> <p>Koszty reorganizacji stanowisk pracy</p>
<p><b>Perspektywa rozwoju i uczenia się</b></p> <p>U1 – Zwiększyć motywację pracowników</p> <p>U2 – Udoskonalić system wynagrodzeń</p> <p>U3 – Podnieść kompetencje pracowników</p> <p>U4 – Usprawnić system informacyjny</p>	<p>Lojalność i zaangażowanie pracowników</p> <p>Satysfakcja pracowników</p> <p>Wydajność pracowników</p> <p>Wzrost kwalifikacji i wiedzy pracowników</p> <p>Pozyskanie nowoczesnego oprogramowania</p>	<p>Wskaźnik rotacji na kluczowych stanowiskach</p> <p>Wskaźnik satysfakcji obejmujący wybrane kryteria</p> <p>Średni poziom płac odniesiony do branży</p> <p>Nakłady na szkolenia</p> <p>Nakłady na IT</p>

Źródło: Opracowanie własne.

Według autorów metody balanced scorecard istnieją cztery podstawowe bariery efektywnego wdrażania strategii, które można pokonać stosując kartę wyników. Zostały one określone w następujący sposób<sup>515</sup>:

1. Wizja i strategia firmy nie są wykonalne na skutek nieumiejętności ich przełożenia na zrozumiałe i wykonalne cele. Natomiast proces projektowania karty wyników wymusza określenie kluczowych czynników sukcesu i uściślenie celów strategicznych, które są później realizowane przez całą organizację.
2. Cele poszczególnych komórek, zespołów i pracowników nie są powiązane ze strategią, mają głównie charakter operacyjny. Natomiast wprowadzenie karty wyników przyczynia się do zjednoczenia pracowników wokół realizacji strategii, a więc realizacji celów strategicznych.
3. Mechanizmy alokacji zasobów nie są powiązane ze strategią. Natomiast karta wyników wiąże planowanie długoterminowe z krótkoterminowym, czyli budżetowaniem, przez co alokacja zasobów jest powiązana z priorytetami strategicznymi.
4. Informacja zwrotna ma charakter taktyczny, a nie strategiczny, przez co trudno określić postępy we wdrażaniu strategii. Karta wyników przełamuje tę barierę, gdyż oparty na niej proces raportowania obejmuje założenia strategiczne i umożliwia pracownikom zrozumienie w jaki sposób ich indywidualne działania przyczyniają się do sukcesu ogólnej strategii.

Wdrożenie strategicznej karty wyników w przedsiębiorstwie dzieli się na cztery etapy<sup>516</sup>:

1. Wyjaśnianie strategicznej karty wyników i strategii pracownikom firmy, obejmujące:
  - Programy informacyjne i edukacyjne. Warunkiem wstępnym rozpoczęcia procesu wdrażania strategii jest pełne zrozumienie strategii oraz działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych przez wszystkich pracowników, wyższe kierownictwo i zarząd. Podstawą zjednoczenia organizacji wokół strategii jest spójny i ciągły proces informowania o elementach strategii, wspierany przekazywaniem wiadomości o bieżących zadaniach. Można w tym celu stosować broszury, biuletyny informacyjne lub informacje w sieci komputerowej firmy.
  - Programy ustalania celów. Po zrozumieniu wizji i strategii w stopniu co najmniej podstawowym pracownicy i zespoły muszą przełożyć cele strategiczne zawarte w karcie wyników na cele indywidualne i grupowe. Wybór celów i mierników niższych szczebli, zbieżnych z celami strategicznymi,

---

<sup>515</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001, s. 175-179.

<sup>516</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001, s. 181-252.



jest relatywnie łatwy ze względu na związki przyczynowo-skutkowe zawarte w karcie.

- Powiązanie z systemem motywacyjnym. Integracja pracowników wokół strategii wymaga wprowadzenia odpowiedniego systemu oceniania, awansowania i premiowania. Niektóre firmy uzależniają wysokość premii naczelnego kierownictwa od osiągnięcia celów zawartych w karcie.
2. Zintegrowane planowanie strategiczne i budżetowanie operacyjne oraz wyznaczanie celów, obejmujące:
- Ustalenie ambitnych celów, akceptowanych przez pracowników, we wszystkich perspektywach karty wyników.
  - Określenie inicjatyw strategicznych, czyli zamierzeń rozwojowych, umożliwiających realizację celów. Zidentyfikowanie tych inicjatyw może być dokonane poprzez wskazanie mierników, które pojawiły się w karcie wyników, a do tej pory były pomijane, określenie potrzeby wprowadzenia programów ciągłego doskonalenia powiązanych ze wskaźnikami tempa zmian (takich jak np. TQM) oraz ustalenie potrzeby dokonania radykalnych usprawnień w kluczowych obszarach działalności firmy (reengineering).
  - Identyfikację inicjatyw kluczowych dla całego przedsiębiorstwa, obejmujących różne jednostki operacyjne i pionory funkcjonalne. Powiązania z innymi jednostkami dają bowiem możliwości wspólnego działania i dzielenia się doświadczeniami, co może przełożyć się na efekt synergiczny.
  - Powiązanie procesu alokacji zasobów ze strategią poprzez przełożenie planów strategicznych na roczne budżety, co oznacza sformułowanie krótkoterminowych celów w zakresie poszczególnych mierników zawartych w karcie wyników.
3. Monitorowanie realizacji strategii i uczenie się, które obejmuje:
- System zarządzania strategicznego służący prezentacji strategii oraz umożliwiający pracownikom zrozumienie, w jaki sposób ich działania przyczyniają się do sukcesu strategii organizacji.
  - Proces kontroli realizacji strategii, polegający na gromadzeniu informacji dotyczących efektywności wdrażania strategii oraz umożliwiający testowanie hipotez na temat związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy celami i inicjatywami strategicznymi. Wykorzystuje się tu takie narzędzia, jak: analiza korelacji między dwoma lub większą liczbą mierników, gry menedżerskie oparte na analizie powiązań w ramach karty wyników, raporty opisowe, przegląd inicjatyw strategicznych oraz analizy porównawcze (analizy dokonywane przez specjalistów z zewnątrz).
  - Proces grupowego rozwiązywania problemów strategicznych polegający na analizie mierników efektywności i uczeniu się, a następnie na dostosowaniu strategii do nowych warunków. Spotkania menedżerów dotyczące przeglądu strategii powinny odbywać się co kwartał lub dłuższy okres czasu i być oddzielone od spotkań poświęconych analizom operacyjnym.

#### 4. Dopracowanie wizji i strategii, związane z:

- Traktowaniem strategii jako punktu odniesienia dla całego procesu zarządzania.
- Postrzeganiem wspólnej wizji jako podstawy strategicznego uczenia się.

Strategiczna karta wyników umożliwia wprowadzenie perspektywy myślenia strategicznego do bieżących procesów zarządzania. Jej prawidłowe zbudowanie i wdrożenie prowadzi do stworzenia zintegrowanego systemu zarządzania w przedsiębiorstwie. Proces ten trwa zazwyczaj około 2-3 lat (samo wdrożenie karty – około 4 miesiące). Przede wszystkim integruje i wspiera ona takie elementy zarządzania, jak<sup>517</sup>:

- dopracowanie i aktualizowanie strategii;
- prezentowanie strategii w całej organizacji;
- powiązanie celów poszczególnych komórek organizacyjnych i pracowników ze strategią;
- identyfikację i integrację zamierzeń strategicznych;
- sprzężenie ze strategią celów długookresowych i rocznych budżetów;
- integrację procesu analizy strategicznej i operacyjnej;
- uzyskanie informacji zwrotnej w celu uczenia się i doskonalenia strategii.

Balanced scorecard jest zatem niezwykle przydatnym narzędziem zarządzania strategicznego. Wynika to także z tego, że<sup>518</sup>:

- stanowi ona zbiór informacji dotyczących przedsiębiorstwa, jego poszczególnych jednostek strategicznych w przeszłości i w przyszłości;
- uwzględnia wykorzystanie przez misję, cele nadrzędne i perspektywy, różnych „twardych” i „miękkich” elementów zasobów przedsiębiorstwa;
- przejrzyste ujmuje działalność przedsiębiorstwa, jego jednostek w całości kształcie celów i sposobów ich osiągnięcia;
- jest narzędziem motywacyjnego oddziaływania na pracowników i kreowania pozytywnych zmian.

Efektownym właściwym zastosowaniem zrównoważonej karty wyników powinni być więc usatysfakcjonowani akcjonariusze, zadowoleni klienci, efektywne procesy organizacyjne oraz umotywowana i wysoko wykwalifikowana kadra pracownicza<sup>519</sup>. Wymusza ona bowiem systemowe myślenie i ułatwia uczenie się menedżerów wszystkich szczebli<sup>520</sup>.

---

<sup>517</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001, s. 258.

<sup>518</sup> E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 330.

<sup>519</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Press, Boston 2001, s. 72-73.

<sup>520</sup> Zob. H. Friedak, *Balanced scorecard, czyli wszechstronna ocena firmy*, Zarządzanie na Świecie 1/1999, s. 22-24; A. Kappler, *Wszechstronne doskonalenie działalności z pomocą balanced scorecard*, Zarządzanie na Świecie 9/2000, s. 23-27.

Strategiczna karta wyników może być stosowana zarówno jako metoda formułowania strategii, jak i jej wdrożenia. Nie powinna ona jednak zastępować przeprowadzenia analizy strategicznej, lecz bazować na jej wynikach i w razie potrzeby wskazywać obszary lub aspekty pogłębienia tej analizy bądź weryfikacji uzyskanych wyników. Autorka poleca zatem polskim przedsiębiorstwom stosowanie tej metody nie zamiast, ale oprócz analizy strategicznej, traktując ją jako jej uzupełnienie na etapie formułowania strategii.

Zintegrowane metody formułowania i wyboru strategii, takie jak analiza SWOT bądź balanced scorecard umożliwiają spojrzenie na firmę zarówno z perspektywy wewnętrznej, jak i zewnętrznej oraz ustalenie, najlepiej przy uwzględnieniu wyników uzyskanych z różnych metod analizy strategicznej (analizy otoczenia i analizy zasobów), pozycji strategicznej danej organizacji. Pozycja ta to „odniesienie przedsiębiorstwa (pozycjonowanie) jako całości potencjału do całości potencjału otoczenia przez pryzmat miejsc, roli i znaczenia dla długookresowego powodzenia przedsiębiorstwa i struktury społeczno-gospodarczej, w której ono działa”<sup>521</sup>. Jest ona zatem rezultatem konfrontacji zasobów, umiejętności i kompetencji, a także misji i celów organizacji z warunkami istniejącymi w jej otoczeniu bliższym i dalszym, generowanymi przez działania, postawy i interesy różnorodnych podmiotów. Wyniki takiego zestawienia stanowią podstawę do opracowania całościowej strategii przedsiębiorstwa, a następnie wynikającego z niej planu strategicznego.

### 3.4. Podsumowanie rozdziału 3

Każde przedsiębiorstwo powinno dobrze poznać swoje zasoby, kompetencje i zdolności strategiczne, aby znaleźć odpowiedź na pytanie, co prowadzi do jego sukcesu w złożonym i dynamicznym świecie biznesu oraz jakie działania trzeba podjąć, aby osiągnąć lepsze wyniki i zapewnić sobie przyszłość. Menedżerowie powinni wiedzieć, jaki jest potencjał strategiczny ich organizacji, jakie atuty tworzą jej wyróżniające zdolności i zapewniają jej określoną zdolność konkurencyjną. Znając mocne i słabe strony przedsiębiorstwa, kierownictwo łatwiej może podnieść jego sprawność i stopień zorganizowania oraz zapewnić odpowiedniość (kongruencję) między rodzajem i zakresem prowadzonej działalności a okazjami i zagrożeniami, jakie występują w otoczeniu. W tym celu menedżerowie muszą systematycznie przeprowadzać kompleksową analizę zasobów i procesów wewnętrznych, której wyniki stanowią podstawę racjonalizacji działań i poprawy alokacji zasobów. Odpowiednich metod dostarcza tu analiza strategiczna, zarówno w zakresie badania potencjału firmy, jak i zesta-

---

<sup>521</sup> E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 31.

wienia jego wyników z wynikami badania otoczenia w postaci metod zintegrowanych, takich jak analiza SWOT.

Wnioski z rozdziału 3, dotyczące powyższych analiz, są następujące:

1. Firma powinna monitorować zmiany w swoim potencjale, identyfikować swoje mocne i słabe strony w celu umacniania i wykorzystywania atutów oraz likwidowania lub chociaż ograniczania słabości.
2. Przedsiębiorstwo powinno umieć zidentyfikować i rozwijać swoje kluczowe (wyróżniające) zasoby i kompetencje oraz budować na nich strategię konkurencyjną, będącą ważnym elementem ogólnej strategii firmy.
3. W celu zbadania zasobów organizacji menedżerowie mogą wykorzystać takie metody, jak: analiza SAP/CAP, analiza funkcji i zasobów Hofera-Schendela, analiza łańcucha wartości oraz metody portfelowe – macierz BCG, GE/McKinseya, Shella, ADL i Hofera.
4. Metodą ułatwiającą określenie charakteru strategii i jej głównych założeń jest analiza SWOT, szczególnie jeżeli jest ona stosowana w bardziej zaawansowanej formie (punktowa ważona SWOT, strategiczna SWOT lub SWOT/TOWS).
5. Dla sformułowania założeń strategii menedżerowie mogą posłużyć się zrównoważoną kartą wyników, wykorzystując przy tym wyniki przeprowadzonej wcześniej analizy strategicznej.

Powyższe kwestie znajdują odzwierciedlenie w części badawczej rozprawy.

Rozważania teoretyczne dotyczące planowania strategicznego, misji, wizji, celów strategicznych i strategii, a także różnorodnych metod z zakresu analizy strategicznej (analizy otoczenia bliższego i dalszego, analizy zasobów firmy oraz metod zintegrowanych) prowadzą do postawienia pytań o zakres i sposób stosowania tego planowania oraz jego elementów w polskich przedsiębiorstwach. Pytania te, znajdujące odzwierciedlenie w modelu planowania strategicznego zaproponowanego przez autorkę rozprawy, zostały ujęte w kwestionariuszu ankietowym, zaś ich bezpośrednią konsekwencją było postawienie pytań badawczych.

Kolejny rozdział przedstawia zatem metodę przeprowadzenia badań, model planowania strategicznego (w węższym ujęciu) zaproponowany przez autorkę, wyniki przeprowadzonych badań ankietowych oraz odpowiedzi na postawione we wstępie rozprawy pytania badawcze.

## 4. Badania planowania strategicznego w dużych polskich przedsiębiorstwach przemysłowych

### 4.1. Metoda badań

Badania, mające charakter wywiadu kwestionariuszowego, zostały zrealizowane w dniach 17 września – 25 października 2010 roku. Według przyjętych założeń w badaniu wzięło udział 100 dużych przedsiębiorstw przemysłowych (produkcyjnych) zlokalizowanych na terenie Polski. Wszystkie te firmy spełniały kryteria pozwalające je zaliczyć do dużych przedsiębiorstw, biorąc pod uwagę definicje mikroprzedsiębiorcy, małego przedsiębiorcy i średniego przedsiębiorcy zawarte w „Ustawie z dnia 2 lipca 2004 roku o prowadzeniu działalności gospodarczej” z późniejszymi zmianami<sup>522</sup>. Przedsiębiorstwa te zatem zatrudniały 250 lub większą liczbę pracowników, a jeżeli liczba pracowników była mniejsza niż 250, to w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych ich roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych przekroczył równowartość w złotych 50 milionów euro i/lub sumy aktywów ich bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat przekroczyły równowartość w złotych 43 miliony euro.

Próba miała charakter ogólnopolski, reprezentatywny dla dużych przedsiębiorstw przemysłowych ze względu na lokalizację i Polską Klasyfikację Działalności. W celu zapewnienia większej reprezentatywności dane zostały zważone<sup>523</sup> przy użyciu danych statystycznych GUS „Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej”. W doborze próby<sup>524</sup> wykorzystano schemat

---

<sup>522</sup> Dz.U. z 2004 r. Nr 173, poz. 1807, Nr 281, poz. 2777, z 2005 r. Nr 33, poz. 289, Nr 94, poz. 788, Nr 143, poz. 1199, Nr 175, poz. 1460, Nr 177, poz. 1468, Nr 178, poz. 1480, Nr 179, poz. 1485, Nr 180, poz. 1494, Nr 183, poz. 1538, z 2006 r. Nr 17, poz. 127, Nr 144, poz. 1043 i 1045, Nr 158, poz. 1121, Nr 171, poz. 1225, Nr 225, poz. 1636, Nr 235, poz. 1699, art. 104, 105 i 106.

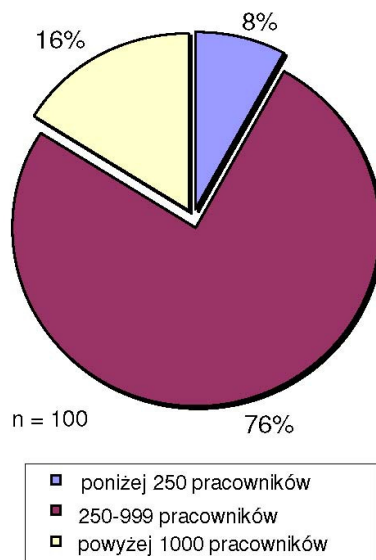
<sup>523</sup> Ważenie danych to procedura matematyczna, stosowana w odniesieniu do danych z badania ilościowego, której celem jest zapewnienie, by struktura / skład próby badawczej odpowiadał rzeczywistym proporcjom określonej cechy w całej badanej populacji (P. Dmitruk, *Słownik badawczy*, www.pentor.pl, 2010).

<sup>524</sup> Dobór próby to postępowanie badawcze w nauce i analizach użytkowych polegające na wyodrębnieniu z szerszego zbioru ograniczonej liczby reprezentantów o wspólnych cechach w celu oszacowania jakiś ich właściwości lub relacji, zachodzących między nimi (E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2006, s. 126-134, K. Siekierski, *Mit próby reprezentatywnej*, Marketing w Praktyce 1/2002, www.pentor.pl 23.11.2007).

losowania prostego, a operat losowania stanowiły dwie bazy: Polskie Firmy oraz Hoppenstedt Bonnier. Ankieterzy TNS OBOP udawali się do wskazanych w próbie dużych przedsiębiorstw przemysłowych i na miejscu przeprowadzali wywiad z kierownikami biorącymi udział w formułowaniu strategii.

Biorąc pod uwagę liczbę pracowników, udział procentowy przedsiębiorstw jest następujący:

- poniżej 250 pracowników – 8%;
- 250-999 pracowników – 76%;
- powyżej 1000 pracowników – 16%.



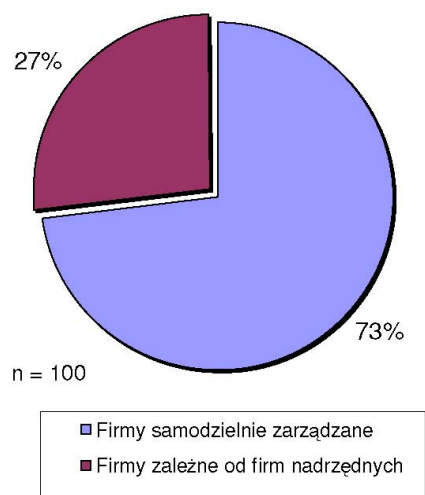
Wykres 4.1. Liczba pracowników w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: Opracowanie własne.

Uwzględniając podział branżowy, najbardziej liczne są:

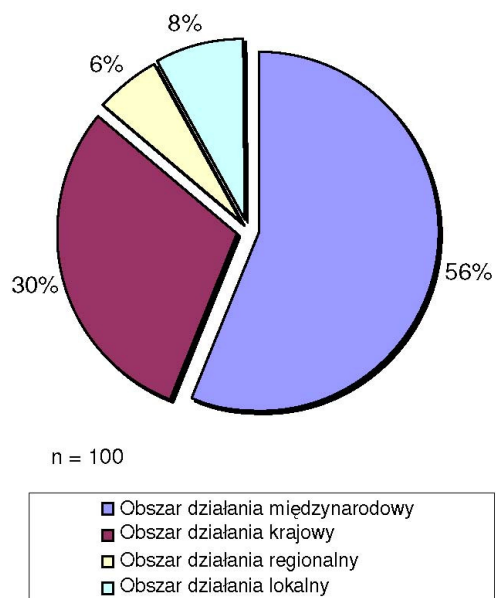
- przedsiębiorstwa produkujące artykuły spożywcze i napoje – 15%,
- przedsiębiorstwa produkujące maszyny i urządzenia – 13%,
- przedsiębiorstwa produkujące metale (tj. kopalnie, huty, odlewnie) – 9%;
- przedsiębiorstwa produkujące gotowe wyroby metalowe, z wyjątkiem maszyn i urządzeń – 9%.

Większość badanych firm stanowią samodzielnie zarządzane przedsiębiorstwa krajowe (73%), natomiast pozostałe 27% są to organizacje zależne od firm nadrzędnych (wchodzące w skład międzynarodowych koncernów lub holdingów, przy czym dla 23% firm jednostką nadrzędną jest podmiot z przewagą kapitału zagranicznego, a zaledwie dla 4% – podmiot z przewagą kapitału polskiego).



Wykres 4.2. Firmy zarządzane samodzielnie i firmy zależne od firmy nadrzędnej  
Źródło: Opracowanie własne.

Natomiast biorąc pod uwagę zasięg działalności można stwierdzić, że 56% badanych przedsiębiorstw przemysłowych działa na obszarze międzynarodowym, 30% – krajowym, 6% – regionalnym, a 8% – lokalnym.



Wykres 4.3. Obszar działalności firmy  
Źródło: Opracowanie własne.

Wywiad był przeprowadzany za pomocą wystandaryzowanego narzędzia, a uzyskane odpowiedzi zostały zapisane przez ankieterów na papierowym kwestionariuszu. Zastosowano zatem technikę PAPI – Paper and Pencil Interview. Kwestionariusz został skonstruowany przez autorkę rozprawy i zawierał 81 pytań (w formie dostosowanej do potrzeb przeprowadzania badania przedstawia go załącznik 1). Podstawowe wyniki badania zostały opracowane za pomocą pakietu do statystycznej analizy danych SPSS (Statistical Package for the Social Science) oraz programu Microsoft Office Excel 2003. Natomiast w celu opracowania odpowiedzi na pytania badawcze i uzyskania dodatkowych informacji o badanych przedsiębiorstwach autorka rozprawy wykorzystała program komputerowy „Statistica 6.0 PL”.

## **4.2. Powiązanie badań z modelem teoretycznym planowania strategicznego**

Na potrzeby niniejszej rozprawy, koncentrującej się na metodach wykorzystywanych w planowaniu strategicznym w celu analizy otoczenia firmy, analizy zasobów organizacji, oceny pozycji strategicznej i sformułowania zaleceń strategii, autorka opracowała model odpowiadający węższemu ujęciu planowania strategicznego, tzn. kończącemu proces planowania na opracowaniu planów strategicznych. Model ten, podobnie jak model odpowiadający szerszemu ujęciu planowania strategicznego również opracowany przez autorkę, został zaprezentowany w części teoretycznej rozprawy. Obejmuje on takie główne etapy, jak: ustalenie lub zweryfikowanie misji i wizji firmy; określenie celów strategicznych; analiza otoczenia firmy; analiza potencjału przedsiębiorstwa; zestawienie wyników analizy otoczenia i potencjału firmy; weryfikacja i uzupełnienie celów strategicznych; projektowanie wariantów strategicznych; wybór najlepszej strategii oraz opracowanie planu strategicznego.

W związku z tym w kwestionariuszu zawarte zostały pytania dotyczące zarówno ogólnych zagadnień związanych ze stosowaniem planowania strategicznego w przedsiębiorstwie (m.in. sporządzania planów strategicznych, taktycznych i operacyjnych, ich ważności dla przedsiębiorstwa, powiązania między tymi planami, okresu na jaki sporządzane są plany strategiczne, oceny zakresu i przydatności planowania strategicznego, podmiotów odpowiedzialnych za dobór i stosowanie metod tego planowania w firmie, a także systemu informacyjnego zarządzania i systemu wczesnego ostrzegania), jak i poszczególnych etapów planowania strategicznego zawartych w proponowanym modelu.

W ramach dwóch pierwszych etapów pytano firmy o posiadanie misji i wizji strategicznej, o partycypację pracowników w ich ustalaniu oraz o realizowane cele strategiczne. Kolejne trzy etapy dotyczą analizy strategicznej, której celowo poświęcono najwięcej uwagi, gdyż to właśnie wyniki tej analizy bezpośrednio

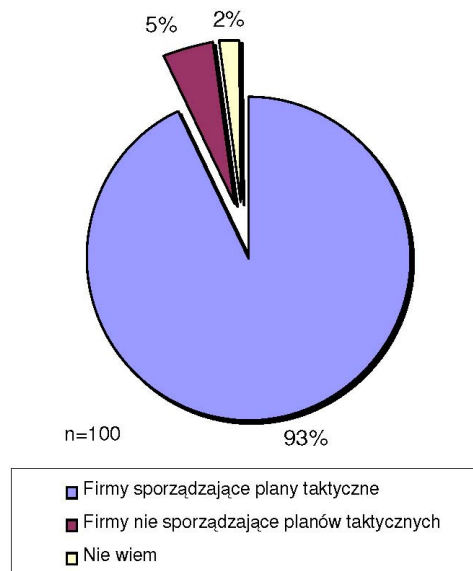


wpływają na kształt strategii. Pytania dotyczące przeprowadzania analizy otoczenia dalszego i bliższego były bardzo szczegółowe. Pytano się o samo stosowanie, jak i o częstotliwość wykonywania takich metod, jak: środowiskowy profil szans i zagrożeń ETOP, analiza PEST i jej odmiany, scenariusze otoczenia, analiza stakeholders, metoda pięciu sił Portera, mapa grup strategicznych, metoda punktowej oceny atrakcyjności sektora, benchmarking i kluczowe czynniki sukcesu. W większości przypadków pytania uwzględniały także zakres zastosowania danej metody lub jej odmianę (np. scenariusze opisowe, symulacyjne, stanów otoczenia lub inne; obiektywna lub subiektywna punktowa ocena atrakcyjności sektora; rodzaje kluczowych czynników sukcesu). Podobnie szczegółowo badano stosowanie metod analizy potencjału przedsiębiorstwa, takich jak: profil przewagi strategicznej SAP/CAP, analiza zasobów Hofera – Schendela, bilans strategiczny, analiza łańcucha wartości, macierz BCG, macierz General Electric/McKinseya, macierz Shella, macierz ADL, macierz Hofera i inne macierze. W przypadku niektórych metod także brano pod uwagę zakres czy sposób stosowania (np. metoda SAP/CAP sporządzana w odniesieniu do całego przedsiębiorstwa lub do wybranych obszarów działalności; analiza łańcucha wartości w postaci klasycznej według koncepcji M. Portera lub w formie zmodyfikowanej). W przypadku analizy SWOT firmy musiały podać częstość jej sporządzania oraz jej rodzaj (ośmiotabelaryczna, strategiczna, punktowa, punktowa ważona lub prosta). Pytano także o sposób sporządzania analizy strategicznej, bezpośrednie wykorzystanie jej wyników w budowie lub modyfikacji strategii oraz ważność poszczególnych jej części dla przedsiębiorstwa. W ramach ostatnich etapów obejmujących sformułowanie wariantów strategii (po ewentualnym dostosowaniu celów strategicznych), wybór najlepszej strategii i sporządzenie planu strategicznego pytania dotyczyły m.in. podmiotu odpowiedzialnego za budowę lub modyfikację strategii, częstotliwości formułowania strategii, tworzenia jednego lub kilku wariantów strategii, prezentowania pracownikom założeń strategii, powiązania osiągnięcia celów związanych z realizacją strategii z systemem motywacyjnym przedsiębiorstwa czy też stosowania zrównoważonej karty wyników jako narzędzia implementacji strategii.

## **4.4. Wyniki badań**

### **4.3.1. Wybrane aspekty planowania strategicznego**

Przeprowadzone badania wykazały, że we wszystkich dużych przedsiębiorstwach przemysłowych stosowane jest planowanie operacyjne (do 1 roku), a w zdecydowanej większości firm (93%) sporządza się plany taktyczne (powyżej 1 roku do 3 lat).



Wykres 4.4. Sporządzanie planów taktycznych  
 Źródło: Opracowanie własne.

Planowanie strategiczne, obejmujące dłuższy horyzont czasowy (4 i więcej lat), jest stosowane przez 81% badanych firm. Istotne przy tym jest to, że planowanie to stosują wszystkie przedsiębiorstwa zależne od firmy nadrzędnej (100%). W przypadku firm samodzielnych wskaźnik ten wynosi 74%.



Wykres 4.5. Sporządzanie planów strategicznych  
 Źródło: Opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa stosujące planowanie strategiczne zatrudniają najczęściej od 250 do 999 pracowników (76% firm). Wartość ich rocznych obrotów wynosi najczęściej powyżej 50 mln euro (58% przedsiębiorstw). Najczęściej są to firmy obejmujące swoją działalnością rynek międzynarodowy (57%); 28% z nich działa na rynku krajowym, 5% na rynku regionalnym, 10% na rynku lokalnym. Reprezentują one branże przedstawione w tabeli 4.1. Najwięcej firm zajmuje się produkcją maszyn i urządzeń oraz produkcją artykułów spożywczych i napojów.

Tabela 4.1. Branże firm stosujących planowanie strategiczne

Rodzaj branży	Liczba firm
produkcja artykułów spożywczych i napojów	12
produkcja tkanin	3
produkcja odzieży, wyprawianie i barwienie skór futerkowych	3
działalność wydawnicza, poligrafia i reprodukcja nośników informacji	2
produkcja chemikaliów, wyrobów chemicznych i włókien sztucznych	6
produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych	4
produkcja wyrobów z pozostałych surowców niemetalicznych	6
produkcja metali	4
produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyjątkiem maszyn i urządzeń	8
produkcja maszyn i urządzeń	11
produkcja maszyn biurowych i komputerów	0
produkcja maszyn i aparatury elektrycznej	3
produkcja sprzętu i aparatury radiowej, telewizyjnej i komunikacyjnej	0
produkcja instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych, zegarów i zegarków	0
produkcja pojazdów mechanicznych, przyczep i naczep	0
produkcja pozostałego sprzętu transportowego	1
wytwarzanie produktów koksowania węgla, produktów rafinacji ropy naftowej i paliw jądrowych	1
produkcja mebli	0
zagospodarowanie odpadów	2
produkcja energii, ciepła	7
inne	10

Źródło: Opracowanie własne.

Dane dotyczące lokalizacji firm stosujących planowanie strategiczne zawiera tabela 4.2.

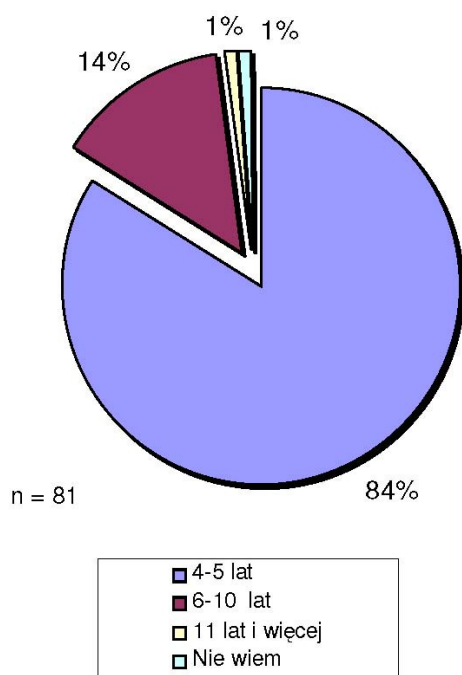
Tabela 4.2. Lokalizacja firm stosujących planowanie strategiczne

Województwo, w jakim zlokalizowana jest główna siedziba firmy	Liczba firm
dolnośląskie	8
kujawsko-pomorskie	5
lubelskie	4
lubuskie	3
łódzkie	6
małopolskie	5
mazowieckie	11
opolskie	2
podkarpackie	7
podlaskie	2
pomorskie	4
śląskie	12
świętokrzyskie	4
warmińsko-mazurskie	1
wielkopolskie	9

Źródło: Opracowanie własne.

Badane firmy stosujące planowanie strategiczne najczęściej pochodzą z województwa śląskiego oraz mazowieckiego.

Planując strategicznie, firmy nie biorą jednak pod uwagę bardzo odległego horyzontu czasowego. Zdecydowana większość menedżerów (84%) planuje działalność na okres najbliższych 4-5 lat, natomiast tylko 14% – w perspektywie 6-10 lat. Plany na okres 11 lub więcej lat sporządza zaledwie 1% firm.

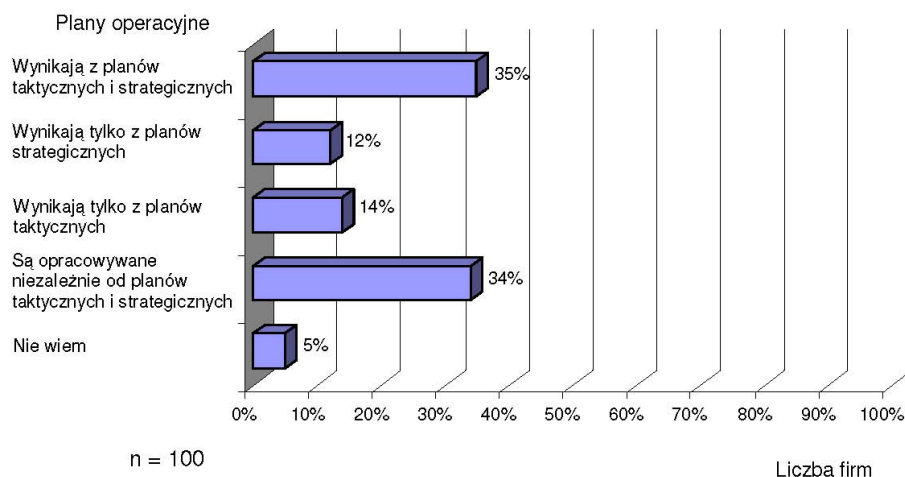


Wykres 4.6. Horyzont czasowy planowania strategicznego  
 Źródło: Opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę powiązanie planów operacyjnych z pozostałymi planami, można stwierdzić, że w 35% firm plany operacyjne wynikają zarówno z planów taktycznych, jak i strategicznych. W firmach tych zespół opracowujący plany operacyjne korzysta z dokumentów zawierających plany taktyczne i strategiczne, co przyczynia się do zachowania merytorycznej i czasowej ciągłości planowania. Ma to miejsce istotnie częściej w firmach zależnych od firm nadrzędnych (60%) niż w zarządzanych samodzielnie (27%). Poziom istotności wynosi w obu przypadkach 0,05<sup>525</sup>. W zbliżonej grupie firm (34%) plany operacyjne ustalane są niezależnie od planów taktycznych i strategicznych, a więc zespoły opracowujące plany operacyjne z różnych przyczyn nie mają do wglądu planów na wyższych szczeblach zarządzania. W 14% firm plany operacyjne wynikają bezpośrednio z planów taktycznych, zaś strategiczne albo nie są w ogóle sporządzane, albo są opracowane, lecz nie udostępniane niższemu szczeblowi zarządzania. 12% menedżerów deklaruje, że plany operacyjne wynikają tylko z planów strategicznych. Może to wynikać z pomijania poziomu taktycznego w oficjalnej dokumentacji firmy i traktowania planów średniookresowych jako

<sup>525</sup> Wykorzystano test dla dwóch wskaźników struktury na podstawie: Cz. Domański, *Testy statystyczne*, PWE, Warszawa 1990, s. 122.

części planów strategicznych, bez wyraźnego ich wyodrębnienia. Może to być także następstwem sytuacji, w której zespołowi planistycznemu na poziomie operacyjnym udostępniono plan strategiczny, a plany taktyczne nie zostały jeszcze w ogóle opracowane przez inny zespół lub są w trakcie opracowywania. Sytuacje tego typu są później przyczyną poważnych problemów przy wdrażaniu strategii. Jak zauważa B. Rafał Kuc, do najbardziej istotnych przeszkód w procesie wdrażania zaplanowanej strategii można zaliczyć „sprzeczności między planem strategicznym a planem taktycznym. Dzieje się tak najczęściej wtedy, kiedy jeden zespół opracowuje plan taktyczny, inny plan strategiczny, a między obydwojema zespołami brak jest efektywnej komunikacji”<sup>526</sup>.



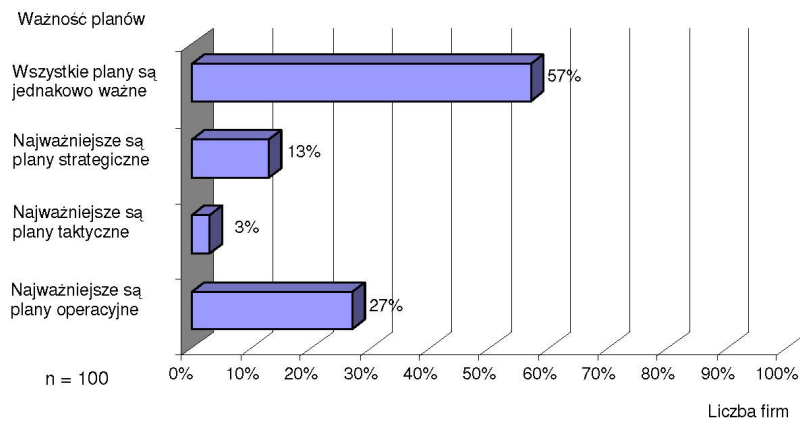
Wykres 4.7. Powiązanie planowania operacyjnego z taktycznym i strategicznym  
Źródło: Opracowanie własne.

Zdaniem 57% menedżerów wszystkie rodzaje planów są jednakowo ważne. Istotnie częściej (istotna różnica na poziomie 0,05<sup>527</sup>) uważają tak menedżerowie z firm z regionu wschodniego (92%), o krajowym zasięgu działalności (73%) oraz o przeciętnej pozycji konkurencyjnej (76%).

27% przedsiębiorstw przywiązuje największą wagę do planów operacyjnych. Są to istotnie częściej firmy zlokalizowane w regionie centralnym (54%), zaś rzadziej firmy o przeciętnej pozycji konkurencyjnej (13%) i z regionu wschodniego (8%). Dla 13% firm najważniejsze są plany strategiczne, zaś tylko dla 3% – plany taktyczne.

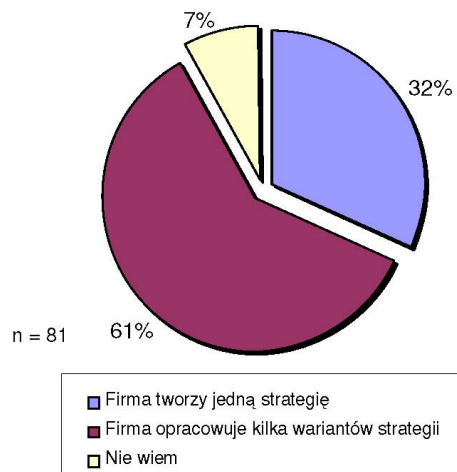
<sup>526</sup> B.R. Kuc, *Kontroling narzędziem wczesnego ostrzegania*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2006, s. 140.

<sup>527</sup> Wykorzystano test dla dwóch wskaźników struktury na podstawie: Cz. Domański, *Testy statystyczne*, PWE Warszawa 1990, s. 122.



Wykres 4.8. Ważność poszczególnych rodzajów planów  
 Źródło: Opracowanie własne.

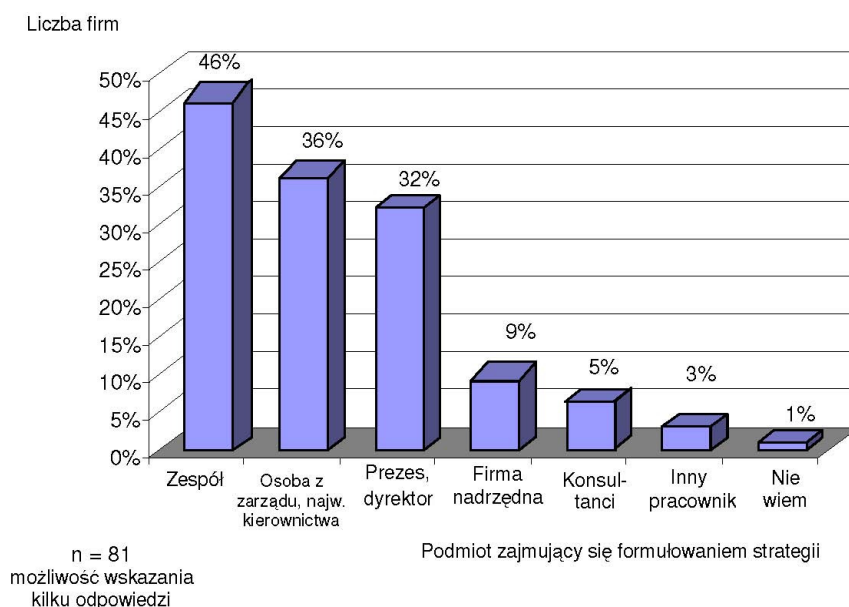
Badane przedsiębiorstwa formułując strategię, zdecydowanie częściej tworzą kilka wariantów i dopiero później wybierają najlepszy z nich (61%). Istotnie częściej (różnica istotna na poziomie 0,05<sup>528</sup>) dzieje się tak w firmach zarządzanych samodzielnie (w 67% tych firm) niż w organizacjach zależnych od firm nadrzędnych (w 43% tych przedsiębiorstw). Wynika to zapewne z tego, że przedsiębiorstwa zależne od firmy-matki na ogół muszą dostosować się do zaleceń strategicznych obowiązujących wszystkie firmy w grupie. Z kolei 32% badanych firm od początku tworzy jedną strategię.



Wykres 4.9. Liczba opracowywanych wariantów strategii  
 Źródło: Opracowanie własne.

<sup>528</sup> Wykorzystano test dla dwóch wskaźników struktury na podstawie: Cz. Domański, *Testy statystyczne*, PWE Warszawa 1990, s. 122.

W firmach planujących strategicznie formułowaniem strategii najczęściej zajmuje się specjalnie powołany do tego zespół, w skład którego wchodzi pracownicy różnych szczebli zarządzania (46%). W 36% przedsiębiorstw sformułowaniem strategii (wspólnie z zespołem lub niezależnie od niego) zajmuje się członek zarządu lub kierownik, nie będący prezesem czy dyrektorem, zaś w 32% – prezes lub dyrektor przedsiębiorstwa. W 9% podmiotów udział w opracowaniu strategii ma firma nadrzędna, a 5% firm korzysta w tym zakresie z pomocy konsultantów zewnętrznych.

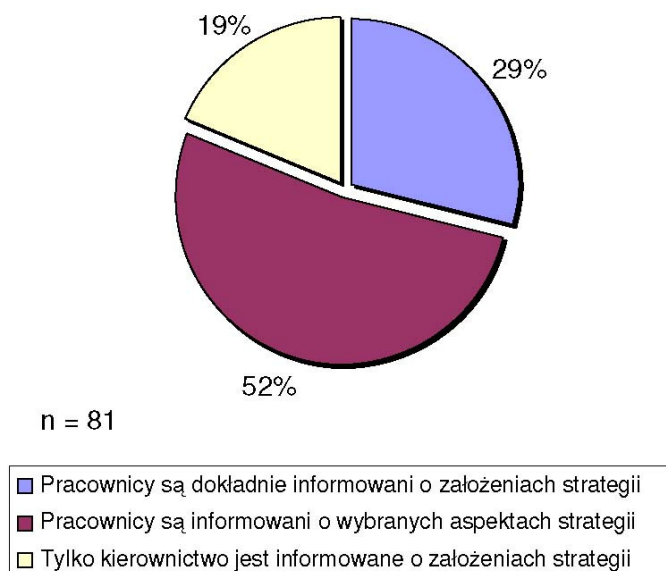


Wykres 4.10. Podmioty zajmujące się formułowaniem strategii firmy  
Źródło: Opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa na ogół informują pracowników o założeniach strategii, przy czym w 29% firm pracownicy są informowani dokładnie, a w 52% są powiadamiani o wybranych aspektach strategii. Występuje przy tym istotna różnica (na poziomie 0,05<sup>529</sup>), polegająca na tym, że dokładne informacje częściej przekazywane są w firmach zależnych (49%) niż w samodzielnie zarządzanych (22%). W 19% przedsiębiorstw strategię zna wyłącznie kadra kierownicza.

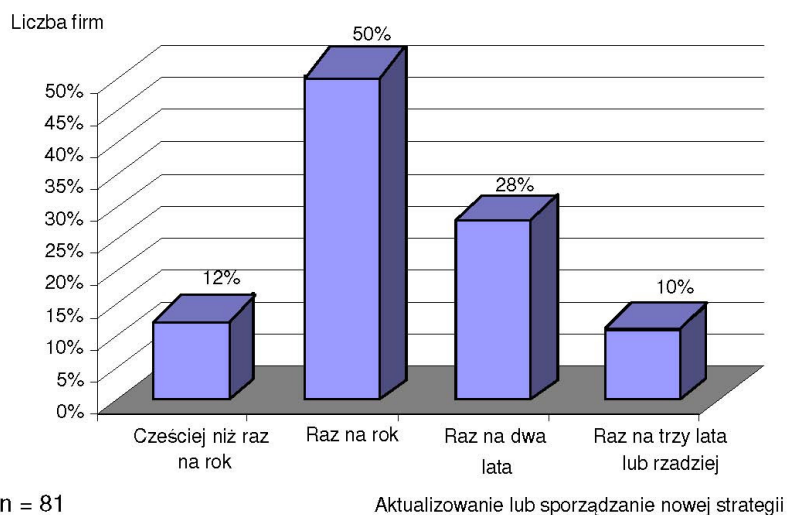
<sup>529</sup> Wykorzystano test dla dwóch wskaźników struktury na podstawie: Cz. Domański, *Testy statystyczne*, PWE Warszawa 1990, s. 122.





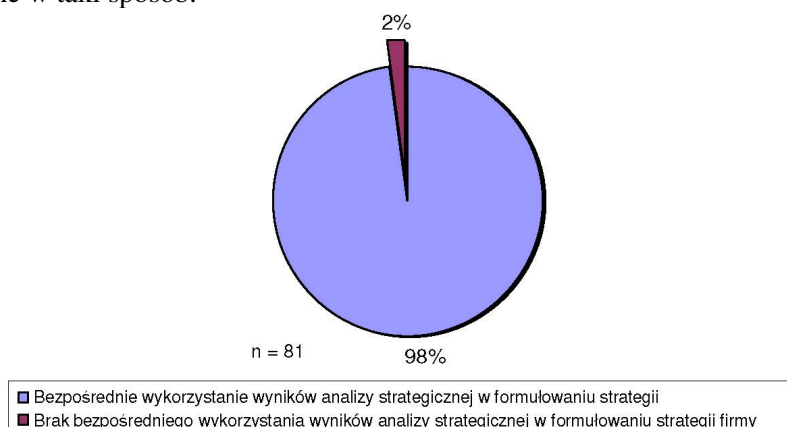
Wykres 4.11. Informowanie pracowników o założeniach strategii  
 Źródło: Opracowanie własne.

Połowa przedsiębiorstw (50%) modyfikuje dotychczasową strategię lub opracowuje nową raz na rok. 12% przedsiębiorstw wprowadza takie zmiany częściej niż raz na rok, 28% – raz na dwa lata, a jedynie 10% firm – raz na trzy lata bądź jeszcze rzadziej.



Wykres 4.12. Częstotliwość aktualizacji lub sporządzania nowej strategii  
 Źródło: Opracowanie własne.

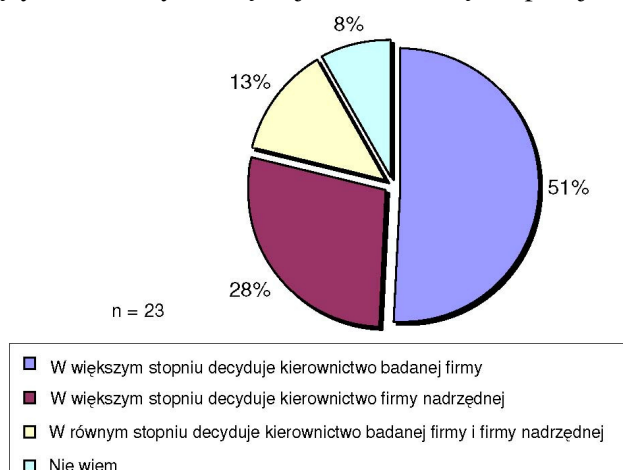
Prawie wszystkie badane firmy stosujące planowanie strategiczne (98%) w celu doskonalenia strategii lub jej formułowania korzystają bezpośrednio z wyników analizy strategicznej. Tylko w 2% firm wyniki te nie są wykorzystywane w taki sposób.



Wykres 4.13. Wykorzystywanie wyników analiz z zakresu planowania strategicznego w formułowaniu lub doskonaleniu strategii firmy

Źródło: Opracowanie własne.

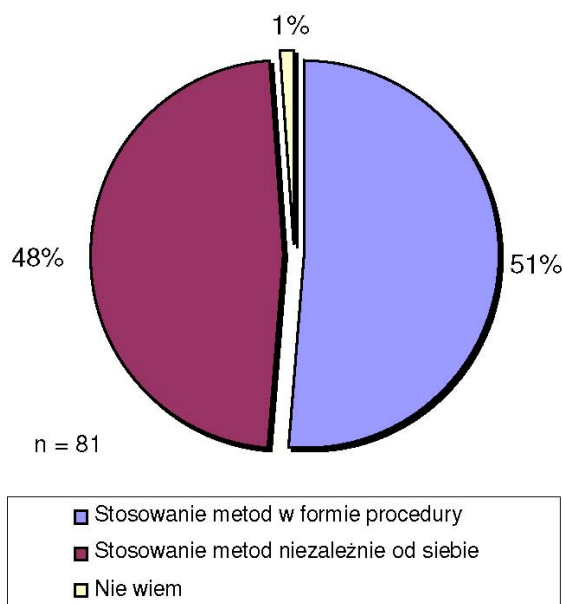
Interesujący jest fakt, że w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo zależy od firmy – matki, decyzje związane z doбором i stosowaniem odpowiednich metod planowania strategicznego częściej podejmuje bezpośrednio kierownictwo firmy niż kierownictwo firmy nadrzędnej. Dzieje się tak w 51% firm. W 28% przedsiębiorstw decyzje te należą tylko do firmy nadrzędnej, zaś w 13% są one podejmowane wspólnie.



Wykres 4.14. Podmioty decydujące o doborze metod planowania strategicznego w przedsiębiorstwach zależnych od firm nadrzędnych

Źródło: Opracowanie własne.

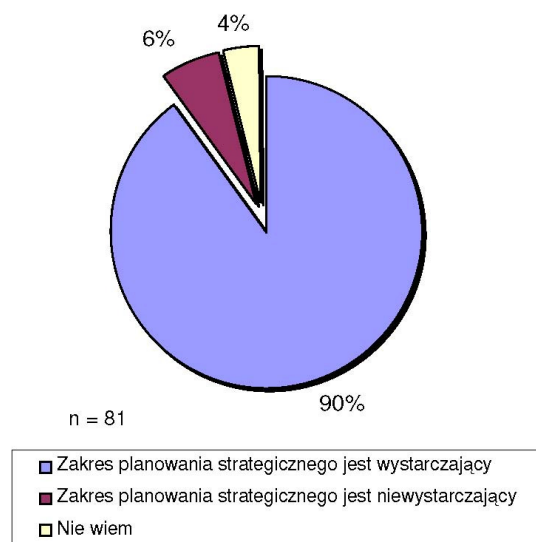
Biorąc pod uwagę sposób stosowania metod planowania strategicznego przez badane przedsiębiorstwa, można wyróżnić dwa podejścia. 51% firm stosuje metody analizy otoczenia i analizy potencjału organizacji w sposób sekwencyjny, w formie pewnej procedury, natomiast 48% – niezależnie od siebie. Występują przy tym istotne różnice między firmami zlokalizowanymi w regionie centralnym oraz zachodnim. Firmy z regionu centralnego istotnie częściej (różnica istotna na poziomie 0,05<sup>530</sup>) stosują te metody w sposób sekwencyjny (78%) niż firmy z regionu zachodniego (14%).



Wykres 4.15. Sposób stosowania metod z zakresu planowania strategicznego  
Źródło: Opracowanie własne.

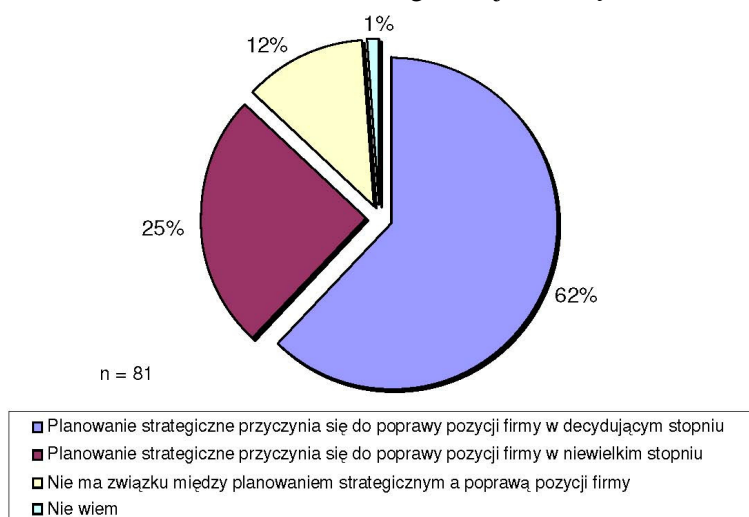
Kierownictwo 90% firm uważa, że zakres planowania strategicznego stosowanego w ich przedsiębiorstwie jest wystarczający. Przeciwnego zdania jest zaledwie 6% menedżerów.

<sup>530</sup> Wykorzystano test dla dwóch wskaźników struktury na podstawie: Cz. Domański, *Testy statystyczne*, PWE Warszawa 1990, s. 122.



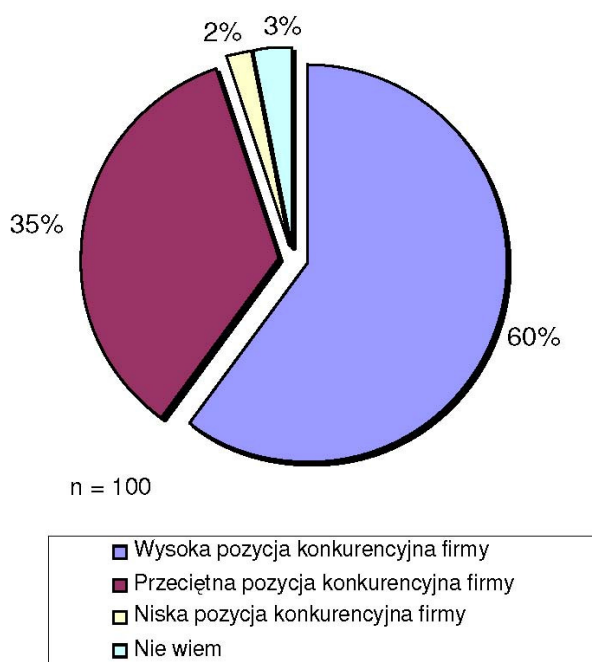
Wykres 4.16. Ocena zakresu planowania strategicznego w badanych przedsiębiorstwach  
Źródło: Opracowanie własne.

Ponadto kierownictwo 62% przedsiębiorstw sądzi, że planowanie strategiczne przyczynia się w decydującym stopniu do poprawy pozycji firmy na rynku. W 25% przedsiębiorstw związek ten jest widoczny, ale oceniany jako niewielki. Jedynie kierownictwo 12% firm twierdzi, że w ich organizacjach związek ten nie występuje.



Wykres 4.17. Związek między stosowaniem planowania strategicznego i poprawą pozycji firmy na rynku  
Źródło: Opracowanie własne.

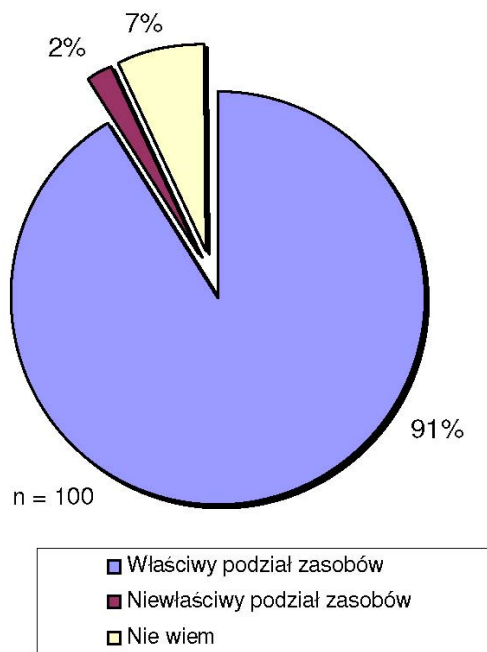
W 60% wszystkich badanych przedsiębiorstw przemysłowych pozycja konkurencyjna własnej firmy jest oceniana przez kierownictwo jako wysoka. W 35% firm kierownictwo uważa, że pozycja ta jest przeciętna, zaś w 2% – niska.



Wykres 4.18. Ocena pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw na rynku  
Źródło: Opracowanie własne.

Natomiast biorąc pod uwagę wyłącznie firmy stosujące planowanie strategiczne, można stwierdzić, że przedsiębiorstwa te najczęściej swoją pozycję konkurencyjną oceniają wysoko (70% firm); 28% z nich ocenia ją przeciętnie, a 2% nisko.

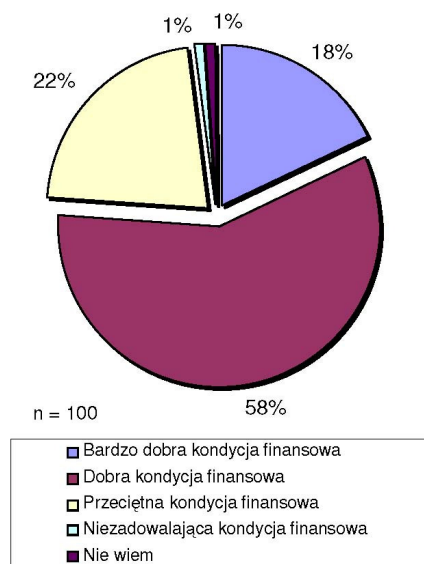
Ponadto aż 91% wszystkich badanych menedżerów twierdzi, że w ich przedsiębiorstwach podział zasobów między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi jest właściwy. Jedynie 2% menedżerów uważa podział zasobów za niewłaściwy.



Wykres 4.19. Ocena podziału zasobów w firmie przez menedżerów  
Źródło: Opracowanie własne.

Analizując wyłącznie przedsiębiorstwa planujące strategicznie okazuje się, że kierownictwo aż 93% tych firm uważa, że podział zasobów między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi jest właściwy. Jedynie 7% menedżerów dostrzega błędy w podziale zasobów.

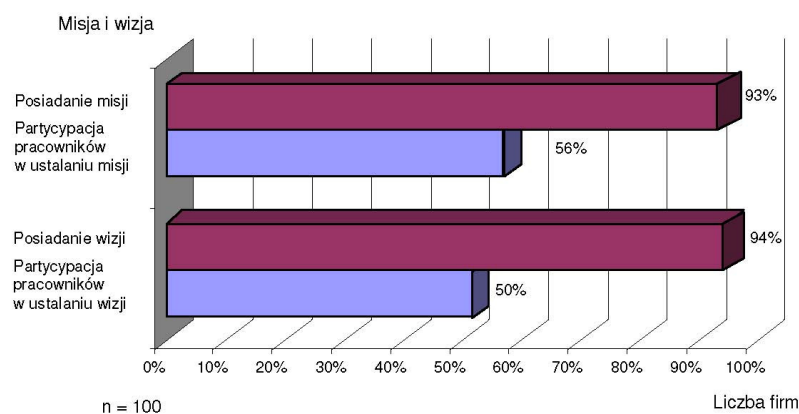
Badania wykazały także, że 76% wszystkich kierowników ocenia kondycję finansową swojej firmy przynajmniej jako dobrą: 18% firm uznaje ją za bardzo dobrą, a 58% – za dobrą. 22% przedsiębiorstw przemysłowych ocenia tę kondycję na przeciętnym poziomie, a tylko 1% uważa ją za niezadowalającą.



Wykres 4.20. Ocena kondycji finansowej firmy przez menedżerów  
Źródło: Opracowanie własne.

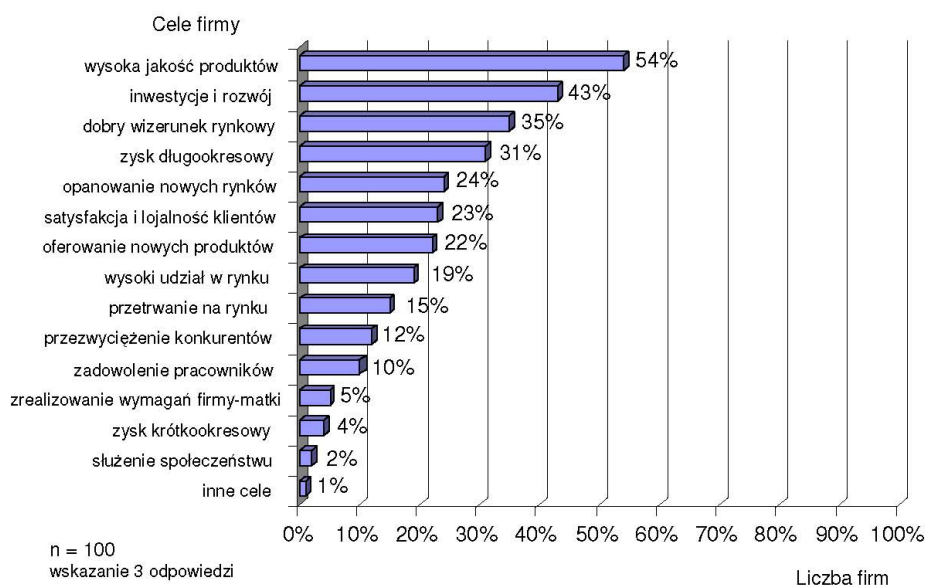
W firmach planujących strategicznie kierownictwo ocenia ich kondycję finansową najczęściej jako dobrą (53%), w dalszej kolejności jako przeciętną (23%) i jako bardzo dobrą (22%). Tylko 2% menedżerów z tych firm uważa, że kondycja finansowa ich przedsiębiorstwa jest niezadawalająca.

Zdecydowana większość przedsiębiorstw (w tym wszystkie firmy planujące strategicznie) ma określoną misję (93%) oraz wizję (94%). W 56% badanych firm w procesie tworzenia lub modyfikacji misji partycypują pracownicy. W przypadku wizji dzieje się tak w 50% firm.



Wykres 4.21. Misja i wizja przedsiębiorstwa  
Źródło: Opracowanie własne.

Menedżerowie badanych przedsiębiorstw przemysłowych zostali także poproszeni o wskazanie trzech najważniejszych ich zdaniem celów swojej firmy. Cele zostały zaproponowane przez autorkę rozprawy na podstawie studiów literaturowych (14 różnych celów, przy czym istniała możliwość wskazania odpowiedzi „inne cele”). Najczęściej wskazywanym przez menedżerów celem było dostarczanie klientom wysokiej jakości produktów (54%). Drugi najczęściej wskazywany cel stanowią inwestycje i ciągły rozwój (43%). W dalszej kolejności znajdują się: budowanie dobrego wizerunku firmy na rynku (odpowiednio 35%), osiąganie długookresowego zysku (31%), opanowywanie nowych rynków (24%) oraz budowanie satysfakcji i lojalności klientów (23%).

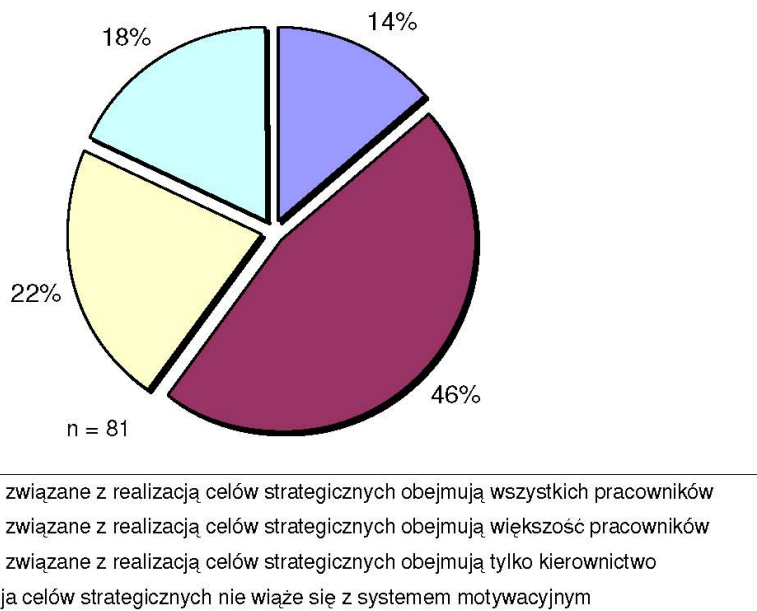


Wykres 4.22. Najważniejsze cele przedsiębiorstwa  
Źródło: Opracowanie własne.

Zgodnie z wynikami badań, awanse, nagrody bądź premie związane z realizacją celów strategicznych obejmują wszystkich pracowników tylko w 14% przedsiębiorstwach. W 46% firm korzyści te dotyczą większości pracowników, a w kolejnych 22% przedsiębiorstwach odnoszą się wyłącznie do kierowników. Z kolei w 18% firm realizacja celów strategicznych nie wiąże się z systemem motywacyjnym.



Istotna różnica (na poziomie 0,05<sup>531</sup>) dotycząca związku między osiągnięciem celów a stosowaniem odpowiednich motywatorów występuje między przedsiębiorstwami samodzielnymi i zależnymi. 53% firm samodzielnie zarządzanych obejmuje nagrodami i awansami związanymi z realizacją celów strategicznych większość swoich pracowników, a 16% – tylko samych kierowników. Natomiast w firmach zależnych wielkości te wynoszą odpowiednio 27% i 37%.

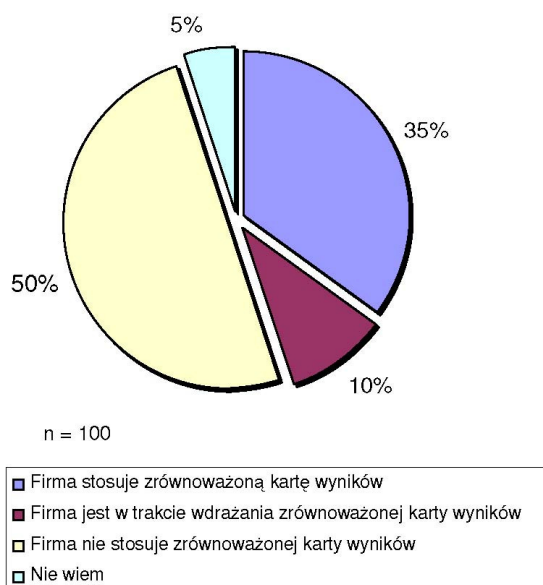


Wykres 4.23. Cele strategiczne a system motywacyjny  
Źródło: Opracowanie własne.

Obecnie 35% firm stosuje, a 10% jest w trakcie wdrażania zrównoważonej karty wyników (balanced scorecard). Istotnie częściej (różnica istotna na poziomie 0,05<sup>532</sup>) z tej metody korzystają firmy zależne od firm nadrzędnych (61%), o bardzo dobrej kondycji finansowej (58%) i bardzo dobrej pozycji konkurencyjnej (48%), w porównaniu do firm zarządzanych samodzielnie (25%), o dobrej kondycji finansowej (25%) i przeciętnej pozycji konkurencyjnej (18%).

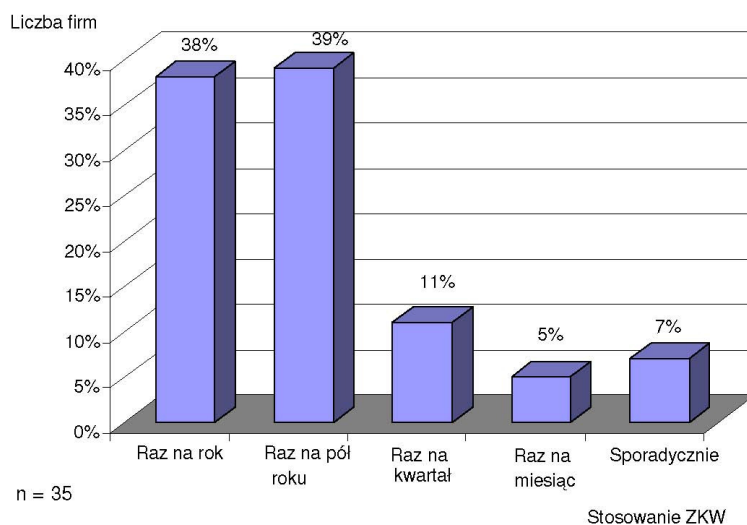
<sup>531</sup> Wykorzystano test dla dwóch wskaźników struktury na podstawie: Cz. Domański, *Testy statystyczne*, PWE Warszawa 1990, s. 122.

<sup>532</sup> Wykorzystano test dla dwóch wskaźników struktury na podstawie: Cz. Domański, *Testy statystyczne*, PWE Warszawa 1990, s. 122.



Wykres 4.24. Stosowanie zrównoważonej karty wyników  
Źródło: Opracowanie własne.

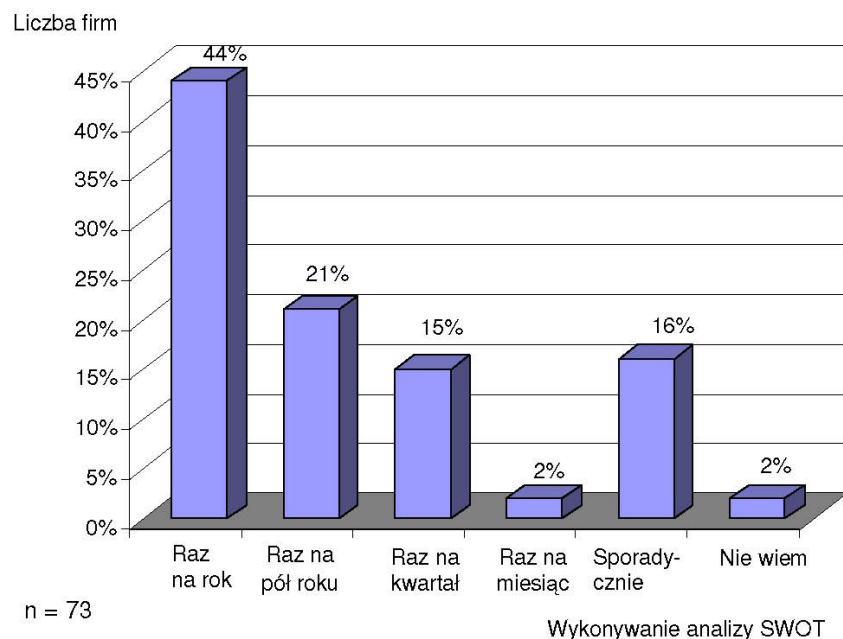
Biorąc pod uwagę firmy stosujące zrównoważoną kartę wyników, 38% tych firm opracowuje lub modyfikuje kartę wyników raz w roku, zbliżona liczba przedsiębiorstw (39%) dokonuje tego raz na pół roku, 11% – raz na kwartał, zaś 5% – raz na miesiąc. Jedyne nieliczne firmy (7%) korzystają z tej metody sporadycznie.



Wykres 4.25. Częstotliwość wykonywania lub modyfikowania zrównoważonej karty wyników  
Źródło: Opracowanie własne.

### 4.3.2. Metody analizy strategicznej

Analiza SWOT jest jedną z najczęściej wykorzystywanych metod do oceny sytuacji przedsiębiorstwa w otoczeniu oraz formułowania strategii. Wykonuje ją 73% wszystkich badanych przedsiębiorstw. Najczęściej jest ona sporządzana raz na rok (w 44% tych firm), 21% stosujących tę metodę przedsiębiorstw przeprowadza ją raz na pół roku, 15% – raz na kwartał, a 2% – raz na miesiąc. Istnieje też grupa firm, które sporządzają ją sporadycznie, w razie potrzeby (16%).

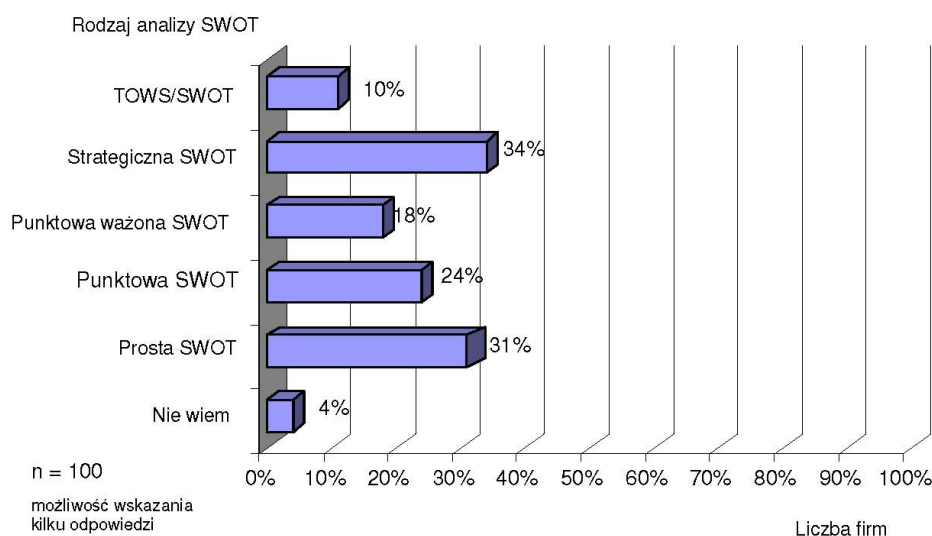


Wykres 4.26. Częstotliwość przeprowadzania analizy SWOT

Źródło: Opracowanie własne.

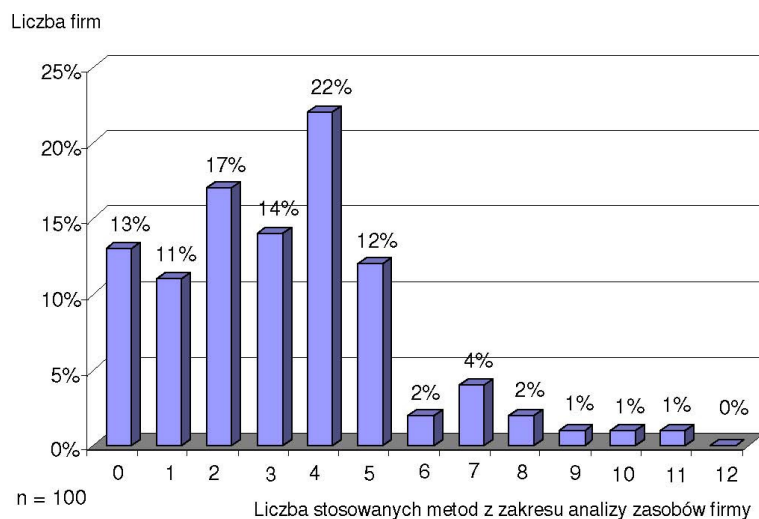
Najbardziej skomplikowana forma analizy SWOT, czyli ośmiotabelaryczna TOWS/SWOT jest stosowana zaledwie przez 10% firm, które wykorzystują tę metodę. Menedżerowie najczęściej posługują się strategiczną analizą SWOT, która polega na zestawieniu szans, zagrożeń, słabych i silnych stron firmy i wyciągnięciu wniosków w postaci odpowiednich strategii (34% przedsiębiorstw stosujących SWOT). Wiele firm wykorzystuje prostą SWOT, która ma na celu jedynie wskazanie mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń (31%), jak

również analizę punktową (24%) i punktową ważoną (18% firm wykonujących SWOT). Wyniki te, przy założeniu, że jedna firma może stosować tę metodę w kilku odmianach, pokazuje wykres 4.27.



Wykres 4.27. Rodzaje wykonywanej analizy SWOT  
Źródło: Opracowanie własne.

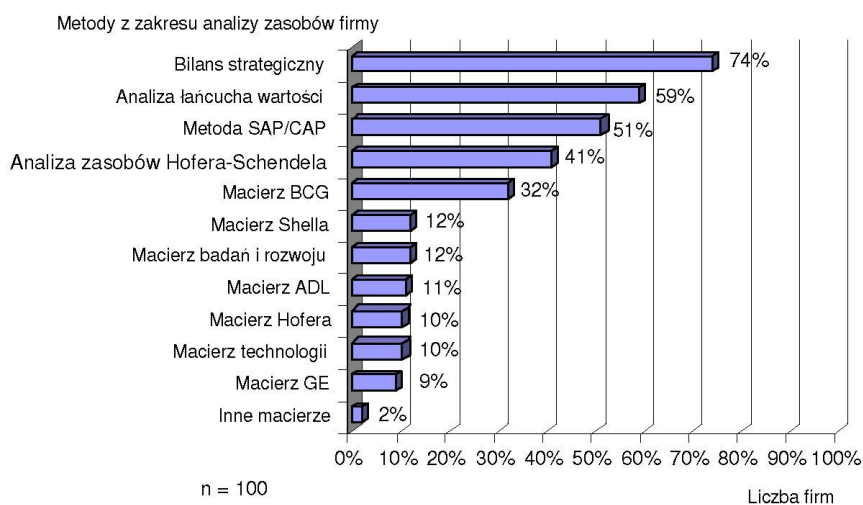
W zakresie analizy potencjału przedsiębiorstwa przeprowadzone badania wykazały, że duże przedsiębiorstwa przemysłowe wykorzystują średnio 3,2 różnych metod, spośród takich jak: bilans strategiczny, analiza łańcucha wartości, metoda SAP/CAP, analiza zasobów Hofera-Schendela, macierz BCG, macierz Shella, macierz ADL, macierz Hofera, macierz General Electric (McKinseya), macierz technologii, macierz badań i rozwoju oraz własne macierze (żadna firma nie deklarowała stosowania swoich własnych metod innych niż metody portfelowe). Są też firmy (13%), które nie stosują żadnych metod z zakresu analizy strategicznej do badania zasobów organizacji. 22% firm stosuje cztery metody, 17% – dwie, 14% – trzy, 12% – pięć, 11% – jedną, 4% – siedem, 2% – sześć, 2% – osiem, a po 1% – dziewięć, dziesięć i jedenaście metod. Żadna firma nie stosuje wszystkich 12 metod (0%) (wykres 4.28).



Wykres 4.28. Liczba metod stosowanych do analizy potencjału przedsiębiorstwa  
Źródło: Opracowanie własne.

Powyższa zmienna, tj. liczba stosowanych metod z zakresu analizy zasobów firmy, ma rozkład odbiegający od normalnego, o czym świadczy analiza testem Kołmogorowa – Smirnova ( $z = 1,433$ ;  $p = 0,033$ ).

Z kolei wykres 4.29 prezentuje stopień wykorzystania poszczególnych metod badania potencjału firmy w dużych polskich przedsiębiorstwach przemysłowych.

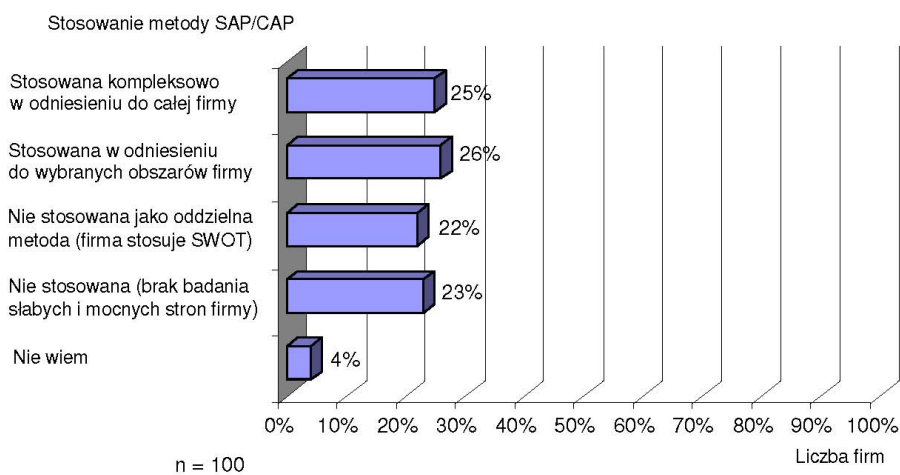


Wykres 4.29. Metody stosowane do analizy zasobów firmy  
Źródło: Opracowanie własne.

Najbardziej popularną metodą okazał się bilans strategiczny, który jest stosowany przez 74% badanych przedsiębiorstw. Zdecydowanie częściej (różnica istotna na poziomie 0,05<sup>533</sup>) metodę tę wykorzystują firmy, które określają swoją pozycję konkurencyjną jako wysoką (86%) niż te, które określają ją jako przeciętną (56%).

Kolejną często wykonywaną analizą z zakresu badania potencjału organizacji jest analiza łańcucha wartości, którą stosuje 59% przedsiębiorstw. Firmy wykonują tę analizę zarówno w postaci klasycznej, tj. opracowanej przez M.E. Portera (32%), jak i w zmodyfikowanej formie (27%).

51% firm w celu oceny swoich zasobów wykonuje analizę SAP/CAP (oszacowanie zdolności strategicznych). Firmy stosują tę metodę kompleksowo w odniesieniu do całego potencjału przedsiębiorstwa (25%) bądź do wybranych obszarów działalności (26%). Ponadto 22% firm nie stosuje SAP/CAP jako oddzielnej analizy, lecz wykonuje ją w ramach analizy SWOT (wykres 4.30).



Wykres 4.30. Sposób wykonywania metody SAP/CAP

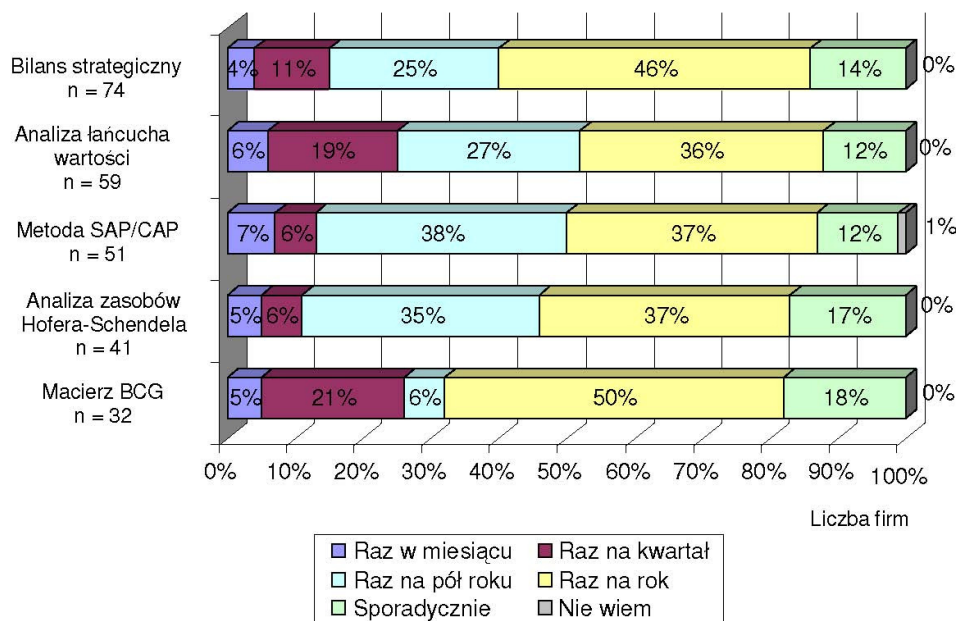
Źródło: Opracowanie własne.

41% firm analizując swój potencjał, posługuje się analizą zasobów Hofera-Schendela, zaś 32% przedsiębiorstw wykonuje macierz BCG. W mniejszym stopniu wykorzystywane są inne metody portfelowe, jak macierz Shella (12%), macierz ADL (11%), macierz Hofera (10%) i macierz General Electric (9%). 24% firm deklaruje stosowanie innych metod portfelowych: macierzy technologii (10%), macierzy badań i rozwoju (12%) oraz własnych macierzy (2%).

<sup>533</sup> Wykorzystano test dla dwóch wskaźników struktury na podstawie: Cz. Domański, *Testy statystyczne*, PWE, Warszawa 1990, s. 122.

Firmy dokonują analizy swojego potencjału najczęściej raz w roku. Z taką częstotliwością przeprowadzana jest najczęściej analiza BCG (50%), następnie bilans strategiczny (44%), metoda SAP/CAP (37%) i analiza zasobów Hofera-Schendela (37%) oraz analiza łańcucha wartości (36%). Natomiast co pół roku metodę SAP/CAP wykonuje 38% przedsiębiorstw, analizę zasobów Hofera-Schendela – 35%, analizę łańcucha wartości – 27%, bilans strategiczny – 25%. Są też firmy, które weryfikują ocenę swoich zasobów raz na kwartał lub nawet raz na miesiąc albo sporadycznie, co pokazuje wykres 4.31.

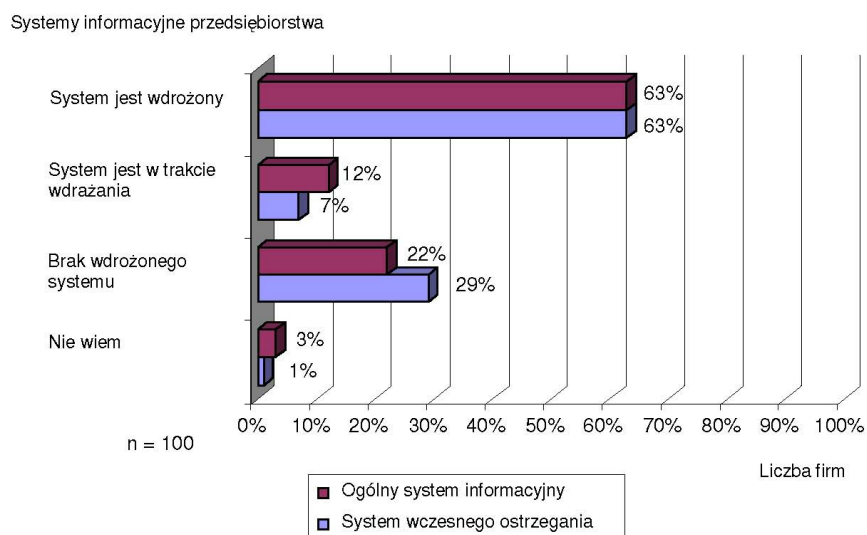
Częstotliwość stosowania metod z zakresu analizy zasobów firmy



Wykres 4.31. Częstotliwość stosowania najpopularniejszych metod badania zasobów przedsiębiorstwa

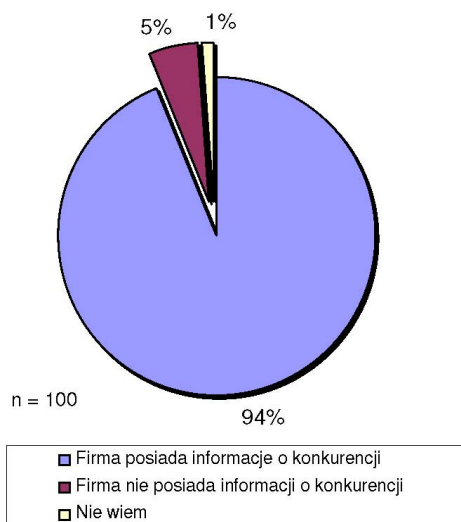
Źródło: Opracowanie własne.

Badania wykazały, że 63% firm posiada ogólny system informacyjny, gromadzący i przetwarzający informacje o potencjale przedsiębiorstwa i jego otoczeniu. Taka sama liczba firm ma wdrożony system wczesnego ostrzegania, który odpowiednio wcześnie dostarcza informacji o zmianach w otoczeniu. Część firm jest w trakcie wdrażania takich systemów (odpowiednio 12% i 7%), a część ich w ogóle nie wdrożyła (22% i 29%).



Wykres 4.32. Posiadanie systemów informacyjnych  
Źródło: Opracowanie własne.

Analiza testem  $\chi^2$  wykazała ponadto, że firmy korzystające z jednego systemu, jednocześnie istotnie częściej posiadają drugi ( $\chi^2 = 67,056$ ;  $p < 0,01$ ). Wyniki te potwierdzają oczywiste spostrzeżenie, że na ogół system wczesnego ostrzegania stanowi rozszerzenie funkcjonalności ogólnego systemu informacji.

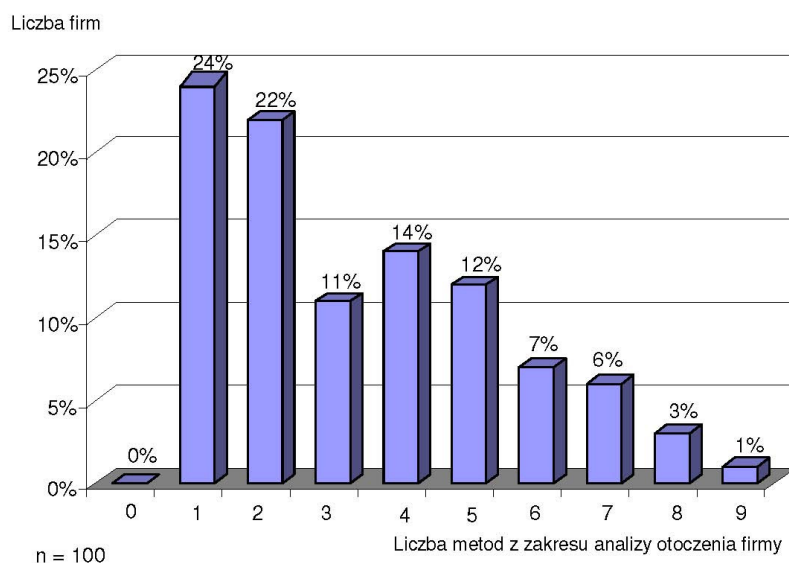


Wykres 4.33. Posiadanie przez kierownictwo firmy informacji na temat konkurencji i możliwości działania w branży  
Źródło: Opracowanie własne.



Większość badanych menedżerów (94%) twierdzi, że posiada informacje na temat konkurencji i możliwości działania w swojej branży. Tylko w 5% firm kierownictwo uważa, że nie ma takich informacji.

W zakresie analizy otoczenia bliższego i dalszego przedsiębiorstwa przeprowadzone badania wykazały, że duże przedsiębiorstwa przemysłowe wykorzystują średnio 3,3 różnych metod, spośród takich jak: analiza ETOP, analiza PEST lub jej odmiany, scenariusze otoczenia, analiza interesariuszy, metoda pięciu sił, mapa grup strategicznych, punktowa ocena atrakcyjności sektora, benchmarking oraz analiza kluczowych czynników sukcesu (żadna firma nie deklarowała stosowania innej własnej metody). Liczbę metod stosowanych przez badane firmy przedstawia wykres 4.34, z którego wynika, że 24% firm stosuje jedną metodę, 22% – dwie, 14% – cztery, 11% – trzy, 12% – pięć, 7% – sześć, 6% – siedem, 3% – osiem, a 1% – 9 metod.

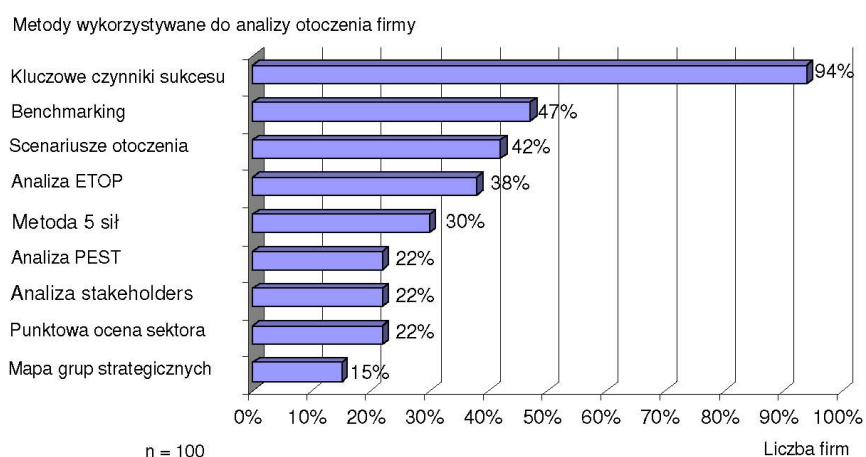


Wykres 4.34. Liczba metod stosowanych do badania otoczenia firmy  
Źródło: Opracowanie własne.

Ponadto można stwierdzić, że rozkład badanej zmiennej, czyli liczby metod stosowanych do badania otoczenia firmy, odbiega istotnie od rozkładu normalnego, o czym świadczy analiza testem Kołmogorowa – Smirnova ( $z = 1,968$ ;  $p = 0,001$ ).

Stwierdzono także, że nie ma istotnej różnicy pomiędzy liczbą przeprowadzanych przez badane firmy analiz potencjału przedsiębiorstwa (średnia 3,2) a liczbą analiz dotyczących otoczenia (średnia 3,3). Świadczy o tym wynik testu znaków rangowych Wilcoxon ( $z = -1,046$ ;  $p = 0,296$ ).

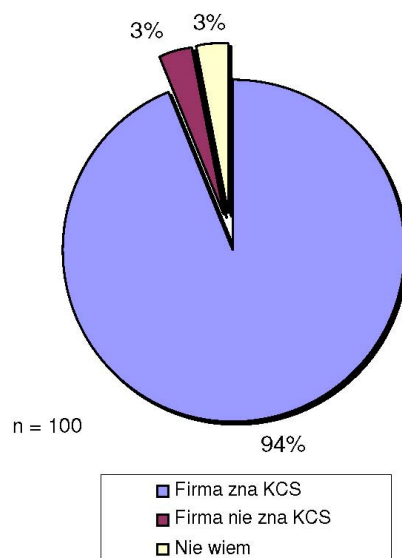
Wykres 4.35 pokazuje stopień wykorzystania poszczególnych metod badania otoczenia w dużych polskich przedsiębiorstwach przemysłowych.



Wykres 4.35. Metody stosowane do analizy otoczenia

Źródło: Opracowanie własne.

Najczęściej wykorzystywaną metodą z zakresu badania otoczenia jest analiza kluczowych czynników sukcesu. Wśród zbadanych przedsiębiorstw aż 94% deklaruje znajomość tych czynników w obszarze swojej działalności.

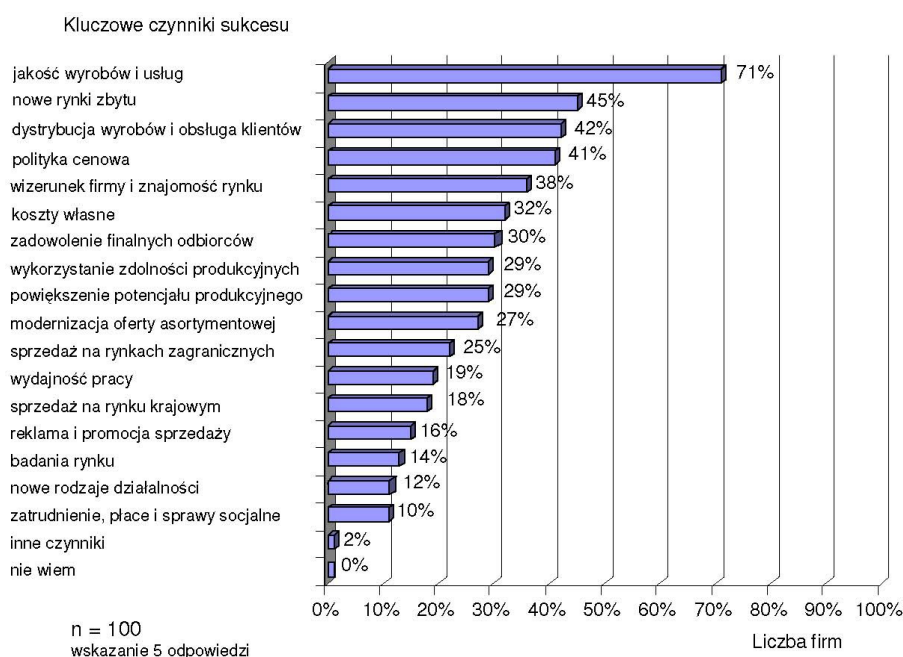


Wykres 4.36. Znajomość kluczowych czynników sukcesu

Źródło: Opracowanie własne.

W pytaniu o ważność poszczególnych kluczowych czynników sukcesu posłużono się zestawem siedemnastu czynników, będącym wynikiem badań przeprowadzonych przez Romana Niestrój w 1999 roku na losowej próbie 300 polskich przedsiębiorstw z różnych sektorów<sup>534</sup>. Lista uwzględniała także „inne czynniki”.

Menedżerów poproszono o wskazanie pięciu kluczowych czynników, które ich zdaniem mają największe znaczenie z punktu widzenia działalności ich firmy. Okazało się, że najczęściej wymienianym czynnikiem jest jakość wyrobów i usług (71%). Kolejne najczęściej wskazywane czynniki to: nowe rynki zbytu (45%), właściwa dystrybucja i obsługa klienta (42%), prowadzona polityka cenowa (41%) oraz wizerunek i znajomość rynku (38%). Natomiast takie elementy jak: zatrudnienie, płace, sprawy socjalne (10%), nowe rodzaje działalności (11%) i badania rynku (14%) są rzadziej uznawane za czynniki istotne dla osiągnięcia sukcesu przez badane polskie przedsiębiorstwa przemysłowe.



Wykres 4.37. Kluczowe czynniki sukcesu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. Niestrój, P. Hadrian, *Czynniki sukcesu jako wyznacznik orientacji przedsiębiorstwa*, Marketing i Rynek 8-9/1999, s. 5.

<sup>534</sup> R. Niestrój, P. Hadrian, *Czynniki sukcesu jako wyznacznik orientacji przedsiębiorstwa*, Marketing i Rynek 8-9/1999, s. 5.

Badania wykazały, że inna była częstość wskazań poszczególnych czynników w stosunku do wspomnianych badań z 1999 roku. Różnice te prezentuje tabela 4.3.

Tabela 4.3. Częstość wskazań kluczowych czynników sukcesu

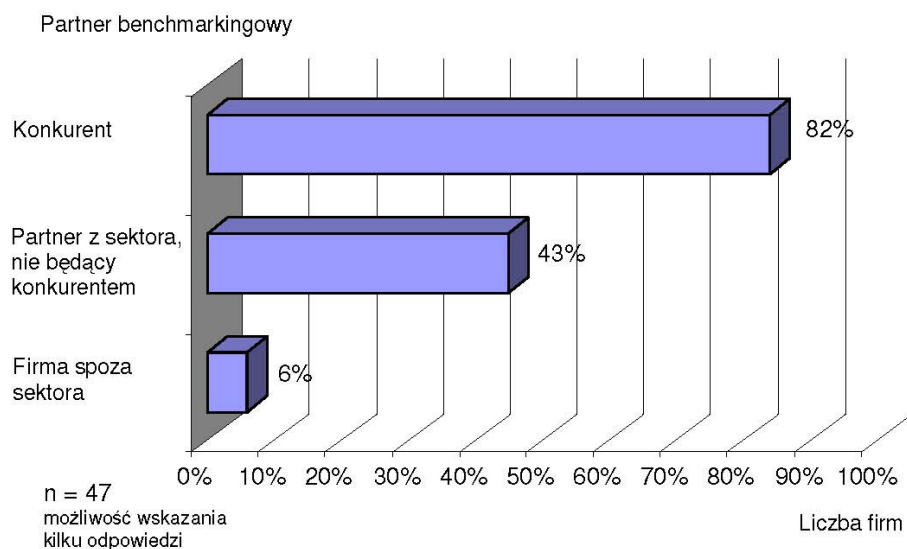
Kluczowe czynniki sukcesu	Miejsce w niniejszych badaniach (2010 rok)	Miejsce w badaniach z 1999 roku
Jakość wyrobów i usług	1 (71%)	1 (57%)
Nowe rynki zbytu	2 (45%)	5 (16%)
Dystrybucja wyrobów i obsługa klientów	3 (42%)	13 (7,5%)
Polityka cenowa	4 (41%)	3 (28%)
Wizerunek firmy i znajomość rynku	5 (38%)	8 (13%)
Koszty własne	6 (32%)	2 (29%)
Zadowolenie finalnych odbiorców	7 (30%)	7 (13,5%)
Wykorzystanie zdolności produkcyjnych	8/9 (29%)	14 (7%)
Powiększenie potencjału produkcyjnego	8/9 (29%)	10 (9%)
Modernizacja oferty asortymentowej	10 (27%)	6 (14%)
Sprzedaż na rynkach zagranicznych	11 (25%)	15 (6,5%)
Wydajność pracy	12 (19%)	16 (6%)
Sprzedaż na rynku krajowym	13 (18%)	4 (17%)
Reklama i promocja sprzedaży	14 (16%)	11 (8,5%)
Badania rynku	15 (14%)	9 (12%)
Nowe rodzaje działalności	16 (12%)	17 (8%)
Zatrudnienie, płace i sprawy socjalne	17 (10%)	12 (8%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. Niestrój, P. Hadrian, *Czynniki sukcesu jako wyznacznik orientacji przedsiębiorstwa*, Marketing i Rynek 8-9/1999, s. 5.

Biorąc pod uwagę pierwszych pięć pozycji w tabeli, nadal najczęściej wskazywanym czynnikiem pozostaje jakość produktów. Nieco częściej firmy wskazują na pozyskanie nowych rynków zbytu oraz na dobry wizerunek i znajomość rynku, zaś tylko trochę rzadziej na politykę cenową jako kluczowy czynnik sukcesu. Z kolei ogromnego znaczenia nabrały kwestie logistyczne – dystrybucja wyrobów i obsługa klientów.

Kolejną często stosowaną metodą jest benchmarking, który jest wykorzystywany przez 47% wszystkich badanych firm. Obszar usprawnień benchmarkingowych jest jednak różny: 24% wszystkich badanych przedsiębiorstw stosuje tę metodę kompleksowo w odniesieniu do wszystkich lub prawie wszystkich obszarów swojej działalności, zaś 23% jedynie w odniesieniu do kilku wybranych obszarów. Metoda ta jest istotnie rzadziej (różnica istotna na poziomie 0,05<sup>535</sup>) stosowana w firmach zarządzanych samodzielnie (stosuje ją 37% tych firm) niż w firmach zależnych (72%).

Jak pokazuje wykres 4.38, najczęściej firmami wzorcowymi są konkurenci (dla 82% firm stosujących benchmarking), w mniejszym stopniu partnerzy z sektora nie będący konkurentami (43%), a jedynie w nielicznych przypadkach są to firmy spoza sektora (6%). Przeważa zatem benchmarking konkurencyjny.

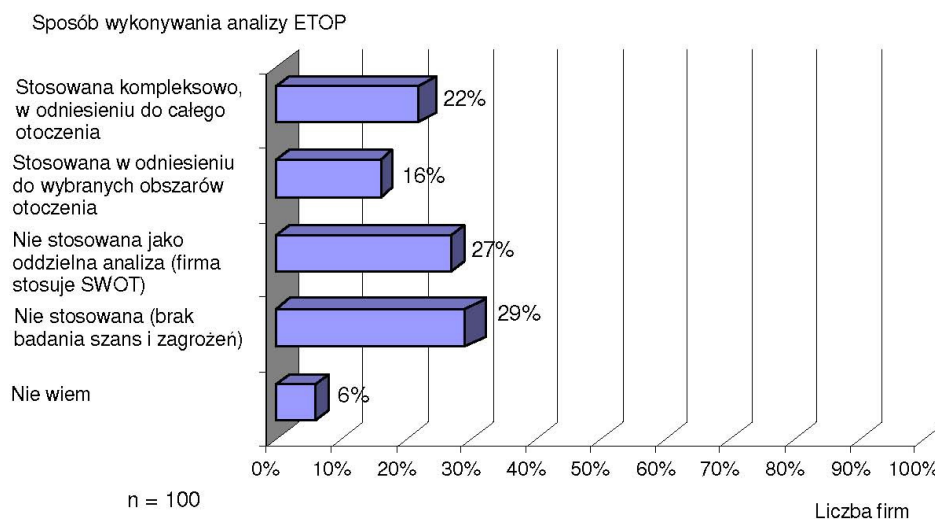


Wykres 4.38. Firmy wzorcowe w benchmarkingu  
Źródło: Opracowanie własne.

<sup>535</sup> Wykorzystano test dla dwóch wskaźników struktury na podstawie: Cz. Domański, *Testy statystyczne*, PWE, Warszawa 1990, s. 122.

Następną często stosowaną metodą jest sporządzanie scenariuszy otoczenia (wykonuje ją 42% wszystkich badanych firm). Najbardziej popularne są scenariusze stanów otoczenia (15%), symulacyjne (13%) oraz opisowe (11%), zaś pozostałe 3% wszystkich badanych przedsiębiorstw wykonuje inne rodzaje scenariuszy.

Często też wykorzystywana jest analiza ETOP (profil szans i zagrożeń w otoczeniu). Jako oddzielną metodę stosuje ją 38% wszystkich badanych firm, przy czym kompleksowo przeprowadza ją 22% przedsiębiorstw, a pozostałe 16% wykonuje ją w odniesieniu do wybranych obszarów działalności. 29% badanych przedsiębiorstw deklaruje, że w ogóle nie bada szans i zagrożeń w otoczeniu, natomiast 27% firm nie wykonuje metody ETOP jako odrębnej analizy, lecz analizuje szanse i zagrożenia w ramach analizy SWOT.

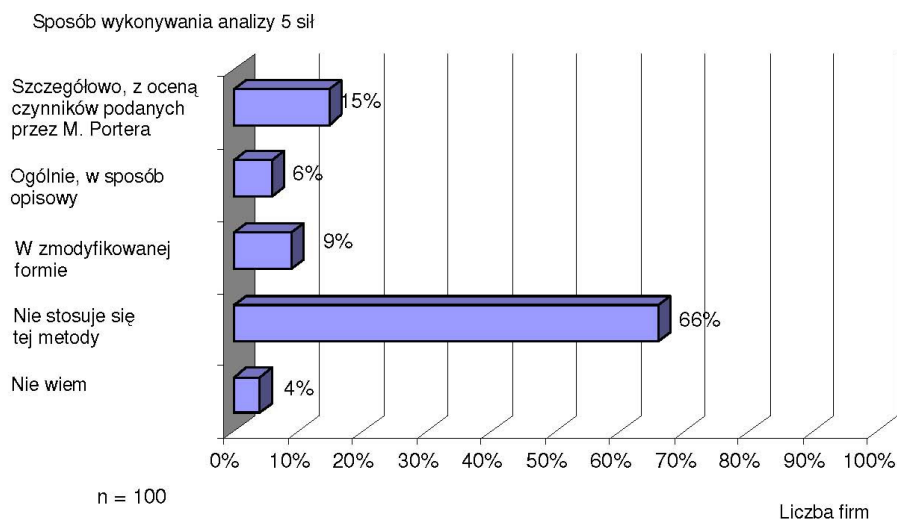


Wykres 4.39. Sposób wykonywania analizy ETOP

Źródło: Opracowanie własne.

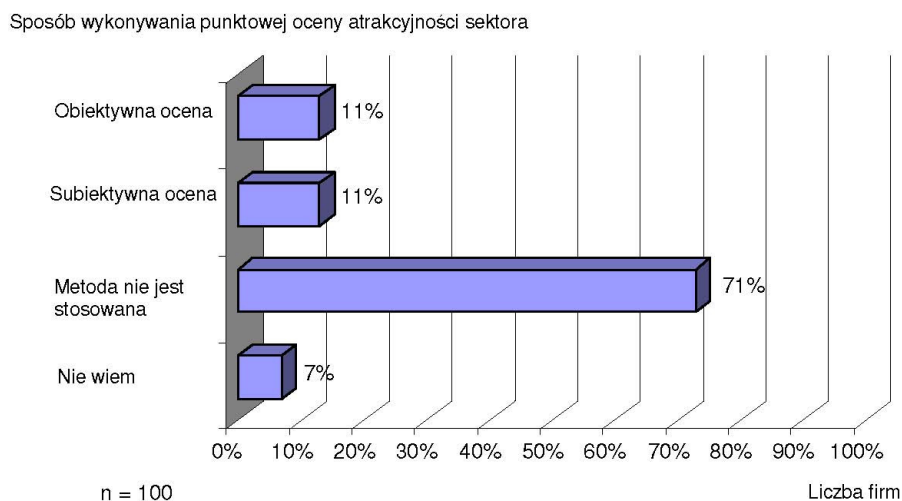
Kolejną analizą jest metoda 5 sił Portera. Stosuje ją 30% wszystkich badanych firm, przy czym 15% wykonuje ją w sposób szczegółowy poprzez ocenę poszczególnych czynników według klasycznej koncepcji M.E. Portera, 6% ocenia siły w sposób ogólny (opisowy), zaś 9% stosuje tę metodę ze znacznymi modyfikacjami. Bez względu na sposób przeprowadzania tej analizy, istotnie częściej (różnica istotna na poziomie 0,05<sup>536</sup>) wykorzystują ją firmy zależne (52% tych przedsiębiorstw) niż firmy zarządzane samodzielnie (22%).

<sup>536</sup> Wykorzystano test dla dwóch wskaźników struktury na podstawie: Cz. Domański, *Testy statystyczne*, PWE, Warszawa 1990, s. 122.



Wykres 4.40. Sposób wykonywania metody pięciu sił  
Źródło: Opracowanie własne.

Kolejne trzy analizy: PEST, stakeholders oraz punktowa ocena atrakcyjności sektora wykorzystywane są przez 22% wszystkich badanych organizacji. Analiza PEST oraz analiza interesariuszy są wykonywane w sposób kompleksowy (w odniesieniu do całego otoczenia) przez 8% firm. W przypadku ostatniej metody połowa przedsiębiorstw stosuje obiektywną ocenę atrakcyjności sektora (11%), a druga połowa preferuje ocenę subiektywną (11%).

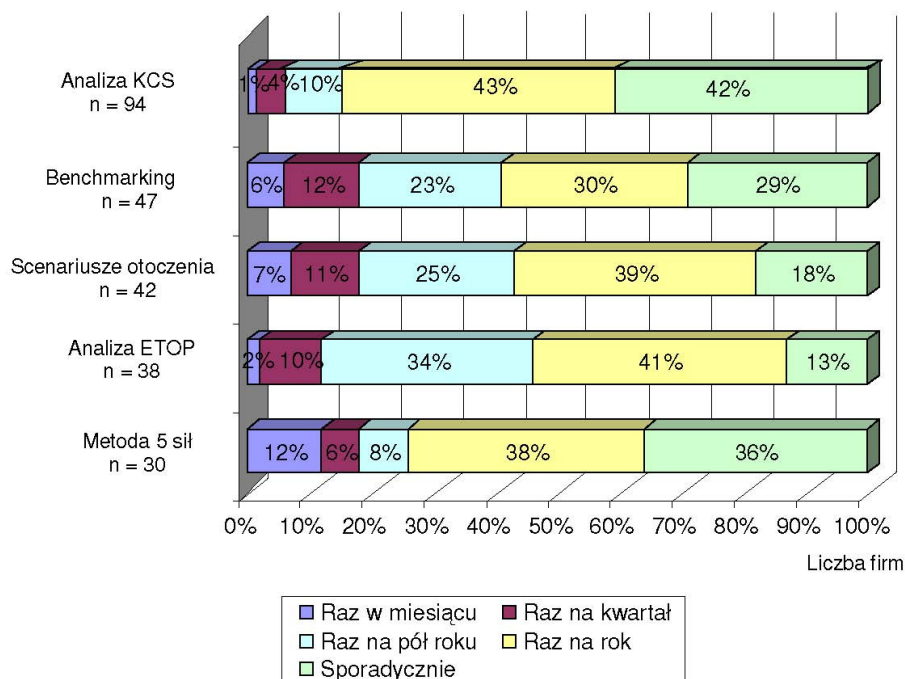


Wykres 4.41. Sposób wykonywania punktowej oceny atrakcyjności sektora  
Źródło: Opracowanie własne.

Analizując otoczenie konkurencyjne firmy stosunkowo rzadko posługują się mapami grup strategicznych. Metodę tę wykorzystuje jedynie 15% menedżerów, przy czym 8% tworzy znaczną liczbę map (4 i więcej), zaś 7% poprzestaje na 1-3 mapach.

Przedsiębiorstwa najczęściej dokonują analizy otoczenia raz w roku. W grupie firm stosujących analizę kluczowych czynników sukcesu z taką częstotliwością tę analizę sporządza 43% organizacji, w grupie firm stosujących analizę ETOP wskaźnik ten wynosi 41%, w grupie przedsiębiorstw wykonujących scenariusze otoczenia – 39%, w grupie firm stosujących metodę pięciu sił – 38%, a w grupie przedsiębiorstw dokonujących porównań benchmarkingowych – 30%. Niektóre firmy sporządzają analizy częściej bądź wykonują je sporadycznie, co prezentuje wykres 4.42.

Częstotliwość stosowania metod z zakresu analizy otoczenia

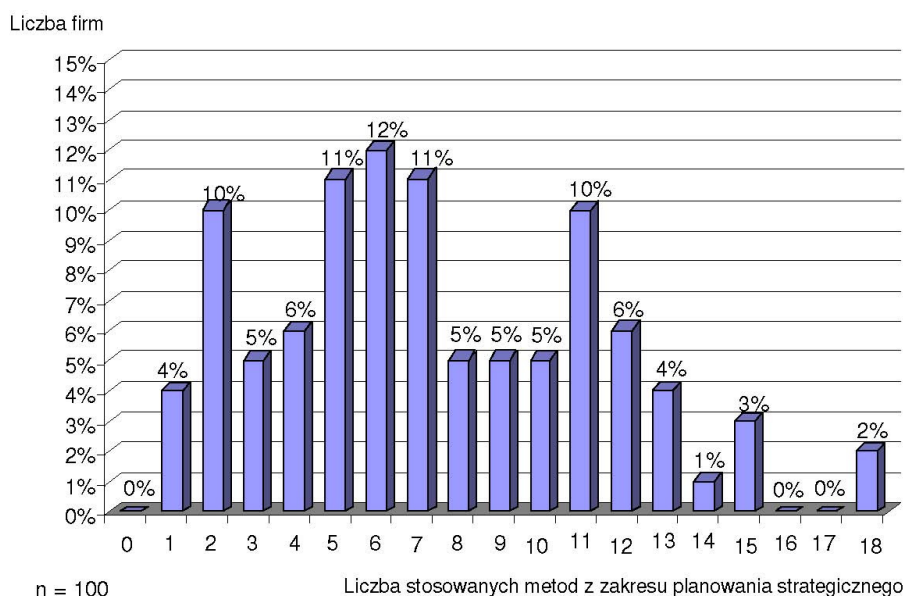


Wykres 4.42. Częstotliwość stosowania najpopularniejszych metod badania otoczenia firmy

Źródło: Opracowanie własne.

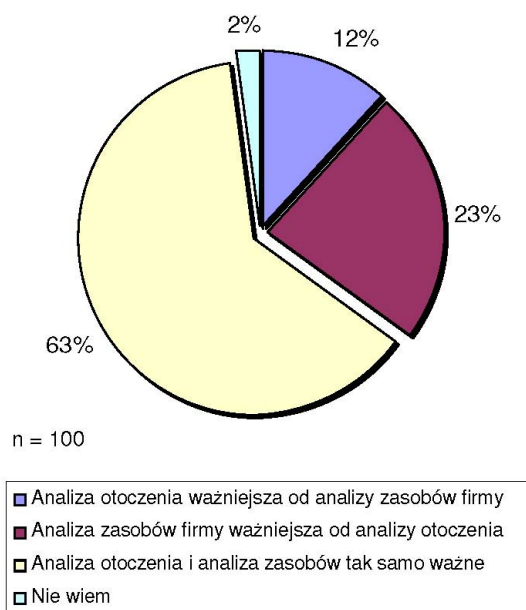


Przeprowadzone badania wykazały, że firmy stosują średnio 7,4 analiz do badania własnego potencjału oraz otoczenia dalszego i konkurencyjnego, łącznie ze SWOT i „innymi metodami własnymi” (zaledwie 8% przedsiębiorstw stwierdziło, że stosuje jeszcze dodatkową własną metodę z zakresu analizy strategicznej). Wśród dużych przedsiębiorstw przemysłowych 36% stosuje od 1 do 5 metod, 38% – od 6 do 10, natomiast 26% – wykorzystuje od 11 do 18 różnych metod z zakresu planowania strategicznego. Żadna z firm nie wykorzystuje 19 lub więcej metod.



Wykres 4.43. Liczba stosowanych metod z zakresu planowania strategicznego  
Źródło: Opracowanie własne.

Zdecydowana większość firm przywiązuje jednakową wagę do analizy otoczenia i do analizy potencjału przedsiębiorstwa (63% wszystkich badanych organizacji). Dla 23% firm ważniejsza jest analiza potencjału przedsiębiorstwa, zaś dla jedynie 12% badanych organizacji ważniejsza jest analiza otoczenia.



Wykres 4.44. Ważność analizy zasobów i analizy otoczenia  
 Źródło: Opracowanie własne.

W związku z powyższą deklaracją menedżerów sprawdzono korelację dwóch zmiennych: liczby wykonywanych analiz zasobów przedsiębiorstwa i liczby wykonywanych analiz otoczenia. Zastosowano współczynnik korelacji  $\rho$  Spearmana, który wykazał istotną zależność między tymi zmiennymi ( $\rho = 0,451$ ,  $p < 0,01$ ). Zależność ta ma charakter dodatni umiarkowany, co znaczy, że wraz ze wzrostem stosowania analiz jednego typu wzrasta liczba stosowania analiz drugiego typu.

#### 4.4. Odpowiedzi na pytania badawcze

W celu uzyskania odpowiedzi na pytania badawcze posłużono się programem komputerowym „Statistica 6.0 PL”<sup>537</sup>.

##### Pytania badawcze:

**P1.: Czy stosowanie planowania strategicznego wpływa na ocenę pozycji konkurencyjnej firmy przez kierownictwo?**

<sup>537</sup> Program ten został udostępniony przez dr inż. Iwonę Staniec z Zakładu Metod Ilościowych w Zarządzaniu (Politechnika Łódzka).

W celu sprawdzenia korelacji postawiono następujące hipotezy H0 i H1:  
H0: Stosowanie planowania strategicznego nie wpływa na ocenę pozycji konkurencyjnej firmy.  
H1: Stosowanie planowania strategicznego wpływa na ocenę pozycji konkurencyjnej firmy.

Tabela 4.4. Korelacje między stosowaniem planowania strategicznego a oceną pozycji konkurencyjnej

A2. Czy w Pana(i) firmie sporządza się plany strategiczne?	M3. Jak firma ocenia swoją pozycję konkurencyjną na rynku?				
	wysoka	przeciętna	niska	nie wiem	suma końcowa
tak	56	21	2	2	81
nie	3	7	1	0	11
brak danych	2	5	0	1	8
suma końcowa	61	33	3	3	100
chi-kwadrat	12,234065	p = 0,015693			

Źródło: Opracowanie własne.

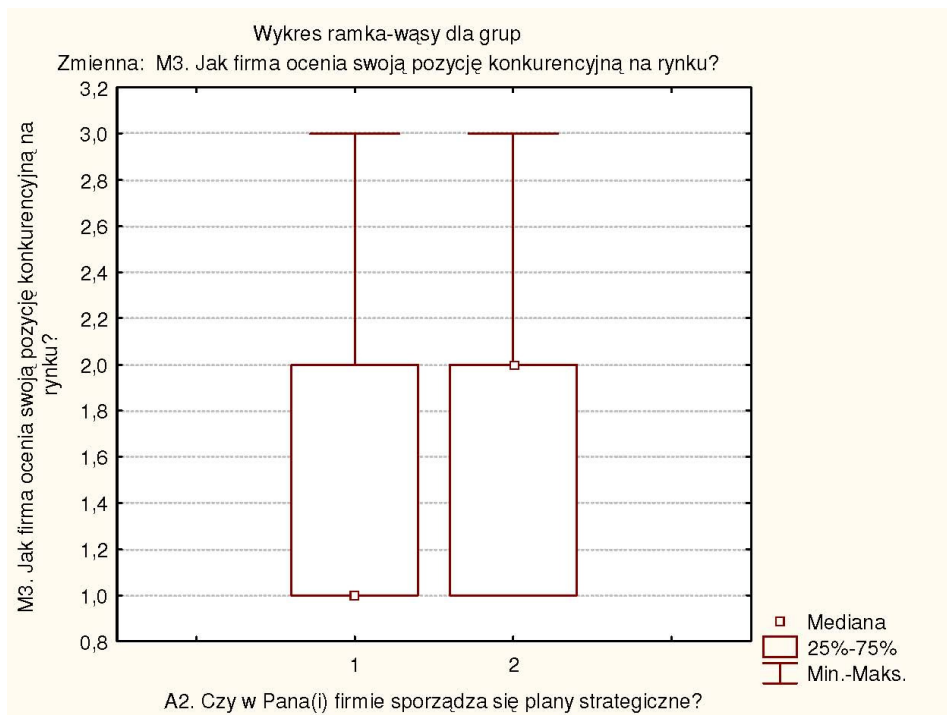
Na podstawie testu niezależności chi-kwadrat można odrzucić hipotezę zerową. Zatem można sądzić, że stosowanie planowania strategicznego wpływa na ocenę pozycji konkurencyjnej firmy. Siła tej zależności mierzona współczynnikiem T-Czuprowa jest umiarkowana i wynosi 0,44.

Następnie sprawdzono, czy występuje różnica w ocenie pozycji konkurencyjnej firmy dokonanej przez przedsiębiorstwa sporządzające i nie sporządzające planów strategicznych. Zbadano następujące hipotezy H0 i H1:

H0: Rozkłady ocen pozycji konkurencyjnej dla firm sporządzających i nie sporządzających planów strategicznych są identyczne.

H1: Rozkłady ocen pozycji konkurencyjnej dla firm sporządzających i nie sporządzających planów strategicznych są różne.

Dla testu U Manna-Whitneya statystyka wynosi -2,86588 przy poziomie istotności  $p = 0,004159$ , co oznacza, że należy odrzucić hipotezę zerową na rzecz alternatywnej, tzn. rozkłady ocen pozycji konkurencyjnej dla firm sporządzających i nie sporządzających planów strategicznych są różne. Potwierdza to rysunek 4.1.



Rysunek 4.1. Rozkłady ocen pozycji konkurencyjnej dla firm sporządzających (1) i nie sporządzających planów strategicznych (2)  
 Źródło: Opracowanie własne.

Z rysunku tego wynika, że firmy sporządzające plany strategiczne najczęściej oceniają swoją pozycję konkurencyjną wysoko (50% firm ocenia ją co najmniej wysoko). W przypadku firm nie stosujących planowania strategicznego ocena konkurencyjności jest co najwyżej dla 50% firm przeciętna i dominuje ocena przeciętna.

Autorka uważa, że związek między stosowaniem planowania strategicznego i wysoką oceną pozycji konkurencyjnej firmy występuje i powinien występować m.in. dlatego, że planowanie strategiczne rozstrzyga o tym, jak firma będzie się rozwijać w dłuższym okresie: jaką działalność zamierza prowadzić, jakie wyroby i usługi chce oferować oraz jakie technologie będzie stosować, biorąc pod uwagę możliwości przedsiębiorstwa i przewidywane działania konkurentów. Eksponuje ono także znaczenie otoczenia (rynku i jego przemian) jako istotnej siły w tworzeniu zdolności firmy do konkurowania i formułuje w tym zakresie dyrektywy oraz określa niezbędne przedsięwzięcia i sposoby postępowania. Planowanie strategiczne przyczynia się do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań oraz produktów spełniających przyszłościowe wymagania rynku, także

pod względem cech konkurencyjnych. Ponadto pozwala ono wykorzystać szanse i uniknąć zagrożeń w otoczeniu bliższym i dalszym oraz umacniać atuty konkurencyjne organizacji (jej mocne strony) przy jednoczesnym niwelowaniu słabości. Planowanie strategiczne konkretyzuje i uściśla zatem działania, dzięki którym firma może skuteczniej konkurować, aby ochronić i umocnić swoją pozycję na rynku.

**P2.: Czy stosowanie planowania strategicznego wpływa na ocenę alokacji zasobów firmy przez kierownictwo?**

W celu sprawdzenia korelacji postawiono następujące hipotezy H0 i H1:

H0: Stosowanie planowania strategicznego nie wpływa na ocenę alokacji zasobów firmy.

H1: Stosowanie planowania strategicznego wpływa na ocenę alokacji zasobów firmy.

Tabela 4.5. Stosowanie planowania strategicznego a alokacja zasobów firmy

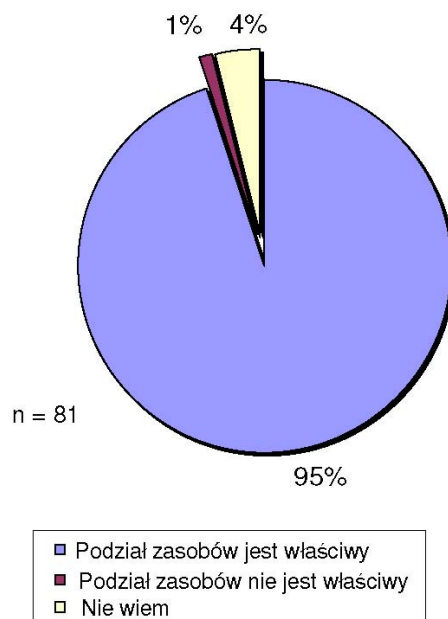
M1. Czy zdaniem kierownictwa podział zasobów między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w przedsiębiorstwie jest właściwy?				
A2. Czy w Pana(i) firmie sporządza się plany strategiczne?	tak	nie	nie wiem	suma końcowa
tak	77	1	3	81
nie	10	1	0	11
brak danych	7	0	1	8
suma końcowa	94	2	4	100
chi-kwadrat	7,7329626	p = 0,1018647		

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie testu niezależności chi-kwadrat można stwierdzić, że w badanej próbie stosowanie planowania strategicznego nie wpływa na ocenę alokacji zasobów firmy przez respondentów (nie ma podstaw do odrzucenia H0)<sup>538</sup>.

Jednak z tablicy kontyngencji widać, że kierownicy 77 firm na 81 badanych przedsiębiorstwach, stosujących planowanie strategiczne, uważają, że w ich firmach podział zasobów między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w przedsiębiorstwie jest dobry (właściwy). Oznacza to, że aż w 95% badanych przedsiębiorstwach, które stosują planowanie strategiczne, kierownictwo ocenia alokację zasobów jako właściwą (wykres 4.45).

<sup>538</sup> Por. I. Staniec, A. Szmit, D. Witkowska, *Weryfikacja hipotez statystycznych*, w: *Statystyka w zarządzaniu*, praca zbiorowa pod red. D. Witkowskiej, AND, Łódź 2004, s. 204-208.



Wykres 4.45. Ocena podziału zasobów w firmach planujących strategicznie  
 Źródło: Opracowanie własne.

Zdaniem autorki, obecny stan wiedzy dotyczący zarządzania strategicznego pozwala stwierdzić, że prawidłowe, profesjonalne stosowanie planowania strategicznego powinno w dużym stopniu wymuszać właściwy podział zasobów przedsiębiorstwa m.in. poprzez zastosowanie różnych metod z zakresu badania potencjału organizacji, a także poszukiwanie nowych obszarów działania i opłacalnych okazji rynkowych. Brak takiej korelacji w przypadku badanych dużych polskich przedsiębiorstw przemysłowych może mieć różne przyczyny. Przedsiębiorstwa te mogą zadowalać się dotychczasową efektywnością i nie poszukiwać lepszej alokacji zasobów oraz możliwości tworzenia nowych kombinacji tych zasobów w kreowaniu łańcucha wartości (np. wykorzystanie posiadanych wyróżniających umiejętności w nowych dziedzinach czy obsługiwanie nowych segmentów rynku). Często też przedsiębiorstwa mają małe możliwości wchodzenia na nowe rynki i wprowadzania nowych technologii, jak również mają problemy z właściwym reagowaniem na zmiany, w tym na pojawiające się okazje. W wielu firmach dominuje planowanie „na wycucie” i nie przeprowadza się kalkulacji alternatywnego użycia zasobów, aby na tej podstawie precyzować kluczowe cele i dobierać konkretne działania. Może także występować sytuacja, gdy w branży panuje słaba konkurencja bądź dane przedsiębiorstwo posiada już przewagę konkurencyjną i nie dąży do lepszej alokacji środków związanej z zastosowaniem innych strategii konkurencji. Brak korelacji może wynikać

również z tego, że samo stosowanie planowania strategicznego w przedsiębiorstwie (budowanie planów strategicznych) nie przesądza o właściwym wykorzystaniu narzędzi tego planowania (metod z zakresu badania potencjału organizacji), które bezpośrednio przełożyłyby się na wyraźną poprawę alokacji zasobów. Z drugiej strony jednak badania wykazują, że kierownictwo wielu firm uważa, iż podział posiadanych przez te firmy zasobów jest właściwy. Zdaniem menedżerów, z którymi autorka przeprowadzała wywiad swobodny, na dobrą alokację zasobów mogły wpłynąć, niezależnie od planowania strategicznego, takie czynniki jak np. odpowiednia struktura organizacyjna bądź realizowane projekty inwestycyjne.

**P3.: Czy stosowanie planowania strategicznego wpływa na ocenę kondycji finansowej firmy przez kierownictwo?**

W celu sprawdzenia korelacji postawiono następujące hipotezy H0 i H1:

H0: Stosowanie planowania strategicznego nie wpływa na ocenę kondycji finansowej firmy przez kierownictwo.

H1: Stosowanie planowania strategicznego wpływa na ocenę kondycji finansowej firmy przez kierownictwo.

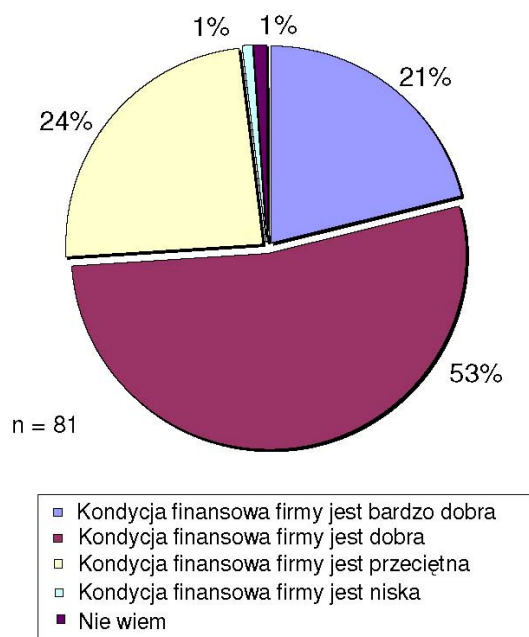
Tabela 4.6. Stosowanie planowania strategicznego a ocena kondycji finansowej firmy przez kierownictwo

A2. Czy w Pana(i) firmie sporządza się plany strategiczne?	M2. Jak kierownictwo ocenia kondycję finansową firmy?					suma końcowa
	bardzo dobra	dobra	przeciętna	niska	nie wiem	
tak	17	43	19	1	1	81
nie	1	6	4	0	0	11
brak danych	0	7	1	0	0	8
suma końcowa	18	56	24	1	1	100
chi-kwadrat	2,0995088		p = 0,7174626			

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie testu niezależności chi-kwadrat można stwierdzić, że w badanej próbie stosowanie planowania strategicznego nie wpływa na ocenę kondycji finansowej firmy przez kierownictwo (nie ma podstaw do odrzucenia H0).

Jednak z tablicy kontyngencji widać, że kierownicy 60 firm na 81 badanych podmiotów, stosujących planowanie strategiczne, uważają, że kondycja finansowa ich firmy jest co najmniej dobra. Oznacza to, że aż w 74% badanych przedsiębiorstw, które stosują planowanie strategiczne, kierownictwo ocenia kondycję finansową firmy jako dobrą lub bardzo dobrą.



Wykres 4.46. Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa w firmach planujących strategicznie

Źródło: Opracowanie własne.

Według autorki, zgodnie z dzisiejszym stanem wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego, właściwie stosowane planowanie strategiczne powinno przyczynić się do poprawy kondycji finansowej przedsiębiorstwa, gdyż dostarcza ono odpowiednich narzędzi, usprawniających proces formułowania i implementacji strategii. Narzędziem takim jest na przykład zrównoważona karta wyników, której ważną część stanowi perspektywa finansowa, kładąca duży nacisk na takie długoterminowe cele firmy, jak wysoki zwrot z zaangażowanego kapitału, wzrost przychodów, redukcja kosztów czy poprawa wykorzystania aktywów. Brak korelacji między stosowaniem planowania strategicznego a oceną kondycji finansowej firmy przez kierownictwo może świadczyć o tym, że badane duże polskie przedsiębiorstwa nie mają właściwej strategii, która wzmocniłaby ich kondycję finansową. Ponadto strategia finansowa jest istotną częścią ogólnej strategii firmy i – aby prowadziła do sukcesu – musi współgrać ze strategią rynkową oraz innymi strategiami funkcjonalnymi. Brak badanego związku może zatem wynikać z tego, iż strategia nie jest tworzona w sposób kompleksowy. Inną przyczyną może być ocenianie przez menedżerów kondycji finansowej organizacji z perspektywy krótkoterminowej i nadmierne koncentrowanie się na poprawie wskaźników obrazujących bieżącą sytuację finansową firmy.



Z takiej też krótkiej perspektywy, biorąc pod uwagę ostatni okres sprawozdawczy, mogli oceniać kondycję finansową przedsiębiorstwa kierownicy wielu badanych firm stosujących planowanie strategiczne. Tendencja taka była widoczna w przypadku 7 na 10 menedżerów, z którymi autorka przeprowadzała wywiad swobodny.

**P4.: Czy kierownictwo przedsiębiorstw planujących strategicznie dysponuje wystarczającymi informacjami o konkurencji i możliwościach działania w swej branży?**

W celu odpowiedzi na to pytanie badawcze sporządzono odpowiednią tablicę kontyngencji (tabela 4.7).

Tabela 4.7. Tablica kontyngencji: stosowanie planowania strategicznego a posiadanie właściwych informacji o swej branży

A2. Czy w Pana(i) firmie sporządza się plany strategiczne?	D1. Czy kierownictwo firmy posiada wystarczające informacje o konkurencji i możliwościach działania w swej branży?			
	tak	nie	nie wiem	suma końcowa
tak	75	5	1	81
nie	11	0	0	11
brak danych	7	1	0	8
suma końcowa	93	6	1	100

Źródło: Opracowanie własne.

Z tablicy kontyngencji widać, że kierownicy 75 firm na 81 badanych stosujących planowanie strategiczne uważają, że posiadają wystarczające informacje o konkurencji i możliwościach działania w tej branży. Oznacza to, że aż w 93% badanych przedsiębiorstw, które stosują planowanie strategiczne, kierownictwo jest przekonane, że posiada potrzebne informacje o konkurencji.



Wykres 4.47. Posiadanie wystarczających informacji o branży w firmach planujących strategicznie

Źródło: Opracowanie własne.

Zdaniem autorki, planowanie strategiczne dostarcza bardzo użytecznych narzędzi, umożliwiających analizę branży (w tym konkurentów) dla potrzeb sformułowania strategii konkurencji, będącej częścią ogólnej strategii firmy. Narzędziami tymi są przede wszystkim: metoda pięciu sił M.E. Portera, mapa grup strategicznych, obiektywna i subiektywna punktowa ocena atrakcyjności sektora oraz benchmarking konkurencyjny. Metody te wskazują, jakich informacji firma potrzebuje, jak przeprowadzić analizy oraz w jaki sposób wyciągnąć z nich wnioski. W związku z tym brak wystarczających informacji o konkurencji i branży może świadczyć o defektach metodyki planowania strategicznego stosowanej w przedsiębiorstwach przy opracowywaniu strategii. Rynek, na którym działa firma, ciągle się zmienia, pojawiają się nowe przeszkody i możliwości, zwiększa się presja konkurencji krajowej i zagranicznej oraz wymagania konsumentów. Wszystko to sprawia, że zamierzenia strategiczne wymagają dostosowań, których podstawą są odpowiednie informacje o otoczeniu konkurencyjnym i jego dynamice. Posiadanie właściwych informacji ułatwia wybór odpowiednich działań oraz ich ukierunkowanie, jak również umożliwia podejmowanie dobrze skalkulowanego ryzyka. Ich brak natomiast oznacza pasywną postawę wobec otoczenia, brak skutecznych reakcji obronnych, ogra-

niczenie zdolności przewidywania dalszego kierunku rozwoju sytuacji w otoczeniu, a nawet niemożność budowania wizji przyszłości. Niedobór właściwych informacji prowadzi do błędnej kalkulacji kosztów działalności, zawęża pole manewru i granice decyzyjne organizacji oraz zwiększa niepewność w jej działaniu. Sytuacja taka może wystąpić, gdy potrzebne informacje nie są pozyskiwane w sposób metodyczny, kompleksowy i okresowy na potrzeby analizy strategicznej, lecz jedynie wyrywkowo w toku działalności bieżącej.

**P5.: Czy kierownictwo przedsiębiorstw planujących strategicznie dysponuje informacjami o kluczowych czynnikach sukcesu w sektorze?**

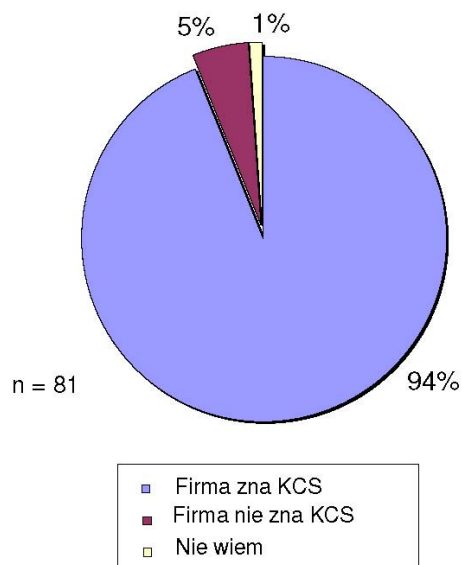
W celu odpowiedzi na to pytanie badawcze sporządzono odpowiednią tablicę kontyngencji (tabela 4.8).

Tabela 4.8. Tablica kontyngencji: stosowanie planowania strategicznego a znajomość kluczowych czynników sukcesu w branży

	D21. Czy firma zna kluczowe czynniki sukcesu w sektorze swego działania i wykorzystuje je dla osiągnięcia tego sukcesu?			
A2. Czy w Pana(i) firmie sporządza się plany strategiczne?	tak	nie	nie wiem	razem
tak	76	4	1	81
nie	9	0	2	11
brak danych	8	0	0	8
suma końcowa	93	4	3	100

Źródło: Opracowanie własne.

Z tablicy kontyngencji widać, że 76 firm na 81 badanych przedsiębiorstw, stosujących planowanie strategiczne, twierdzi, że zna kluczowe czynniki sukcesu w swoim sektorze i wykorzystuje je dla osiągnięcia sukcesu. Oznacza to, że aż w 94% badanych firm, które stosują planowanie strategiczne, kierownictwo uważa, że posiada informacje na temat kluczowych czynników sukcesu.



Wykres 4.48. Posiadanie informacji o kluczowych czynnikach sukcesu w firmach planujących strategicznie  
 Źródło: Opracowanie własne.

Według autorki analiza kluczowych (krytycznych) czynników sukcesu jest niezwykle ważnym narzędziem analizy strategicznej, będącej istotnym etapem planowania strategicznego. Z jednej strony jest to metoda badania otoczenia, pozwalająca określić, jakie czynniki na danym rynku lub w danej branży prowadzą do osiągnięcia przez firmę sukcesu, zaś z drugiej strony – znając kluczowe czynniki sukcesu firma może przeprowadzić ocenę, na ile jej potencjał umożliwia ich wykorzystanie bądź w jakim stopniu już je opanowała (oceny tej można także dokonać w porównaniu do konkurentów). Wyniki tej analizy mają zatem duże znaczenie dla sformułowania odpowiedniej strategii firmy. W niektórych przedsiębiorstwach kierownictwo może jednak nie traktować pozyskiwania informacji o kluczowych czynnikach sukcesu jako istotnego aspektu przeprowadzania analizy otoczenia firmy. Możliwe jest też, że kierownicy ogólnie znają kluczowe czynniki sukcesu w sektorze swojego działania, ale nie interesują się ich zmianami i nie uwzględniają ich przyszłej możliwej konfiguracji w tworzeniu strategii firmy. Mogą traktować je (tak jak 3 z 10 menedżerów, z którymi autorka przeprowadzała wywiad swobodny) jako względnie stałe wielkości i wykorzystywać w miarę możliwości w zarządzaniu operacyjnym. Tymczasem sukces firmy w dużym stopniu zależy od atrakcyjności branży, od tego jakie są w niej czynniki sukcesu, w jakim kierunku ewoluują i jaka jest ich dynamika w długim okresie. Kierownictwo powinno więc wiedzieć

jak zmienia się sektor, jakie czynniki decydują obecnie i jakie będą decydowały w przyszłości o sukcesie funkcjonującej w nim firmy. Trudno jest bowiem formułować plany strategiczne mające realne szanse powodzenia, jeśli nie zna się perspektyw rozwojowych branży i rynku.

**P6.: W jaki sposób badane przedsiębiorstwa planujące strategicznie najczęściej formułują strategię, biorąc pod uwagę liczbę opracowywanych wariantów strategicznych i częstotliwość ich sporządzania lub aktualizowania?**

W celu odpowiedzi na to pytanie badawcze sporządzono odpowiednią tablicę kontyngencji (tabela 4.9).

Tabela 4.9. Tablica kontyngencji: sposób budowania w przedsiębiorstwie strategii a częstość sporządzania i aktualizowania strategii

	B3. W jaki sposób buduje się strategię w przedsiębiorstwie?			
B5. Jak często w firmie sporządza się nową lub aktualizuje dotychczasową strategię?	od początku tworzy się jedną strategię	tworzy się kilka wariantów strategii i wybiera najlepszy	nie wiem	suma końcowa
częściej niż raz na rok	2	8	0	10
raz w roku	15	22	3	40
raz na dwa lata	9	12	0	21
raz na trzy lub więcej lat	4	4	1	9
nie wiem	1	0	0	1
suma	31	46	4	81

Źródło: Opracowanie własne.

Z tablicy kontyngencji widać, że najczęściej badanych firm (22 na 81 przedsiębiorstw stosujących planowanie strategiczne, czyli 27%) buduje kilka wariantów strategii i wybiera najlepszy, sporządzając nową lub aktualizując dotychczasową strategię raz w roku. Dodatkowo 8 na 81 firm, czyli 10% rozpatrywanych przedsiębiorstw tworzy kilka wariantów strategii i wybiera najlepszy, sporządzając nową lub aktualizując dotychczasową strategię częściej niż raz w roku. Okazuje się zatem, że 37% badanych firm stosujących planowanie strategiczne wybiera wariant najlepszy z kilku opracowanych wariantów strategicznych oraz sporządza nową lub aktualizuje dotychczasową strategię co najmniej raz w roku.

Zdaniem autorki jest to sposób budowy strategii, jaki należałoby polecić wszystkim dużym przedsiębiorstwom planującym strategicznie. Sporządzenie kilku wariantów strategii, a następnie wybranie najlepszego z nich pozwala bowiem kierownictwu dokładnie przemyśleć koncepcję długookresowego działania firmy oraz skoncentrować się na takiej opcji strategicznej, która

najlepiej spełnia kryteria wyboru strategii (spójność, wykonalność, dopasowanie zasobów, wykorzystanie okazji itp.). Ważna jest także częstota formułowania lub aktualizowania strategii, gdyż czas przydatności raz opracowanej strategii staje się coraz krótszy, a zmiany zachodzące w otoczeniu i samej firmie powodują konieczność dopasowania do nich sposobów działania, a czasem nawet weryfikacji celów strategicznych. Dlatego też sporządzanie nowej bądź modyfikowanie dotychczasowej strategii powinno odbywać się raz w roku, ewentualnie częściej, w zależności od specyfiki sektora działania firmy. Wymóg ten jest jednak w praktyce trudny do realizacji ze względu na pewną niechęć kierownictwa do wprowadzania istotnych zmian w strategii (mimo stosowania pewnej procedury formułowania strategii narzuconej przez planowanie strategiczne, w wielu firmach menedżerowie unikają modyfikacji strategii z odpowiednią częstotliwością). Utrzymywanie niezmiennych strategii ułatwia bowiem menedżerom zarządzanie i ogranicza konieczność podejmowania nowych decyzji strategicznych, obarczonych zazwyczaj większym ryzykiem niż kontynuowanie dotychczasowej polityki firmy. Kierownictwo powinno rewidować obecną strategię, jeżeli chce wprowadzać zmiany, które wyróżniałyby znacząco przedsiębiorstwo na tle konkurencji lub inaczej ukierunkowały jego działania, wykorzystując pojawiające się w otoczeniu okazje. Strategia powinna zapewniać firmie, jej pracownikom, akcjonariuszom i klientom, jak największe korzyści, dlatego też kierownictwo musi rozwijać nowe umiejętności i ciągle poszukiwać sposobów jak najlepszego wykorzystania potencjału organizacji. W tym celu mogą być niezbędne korekty, a nawet większe zmiany planu strategicznego, będące konsekwencją szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu i w samej firmie.

**P7.: W jakim zakresie kierownictwo badanych przedsiębiorstw planujących strategicznie najczęściej informuje pracowników o założeniach strategii i motywuje ich do jej realizacji?**

W celu odpowiedzi na to pytanie badawcze sporządzono odpowiednią tablicę kontyngencji (tabela 4.10).

Z tablicy kontyngencji widać, że najczęściej w badanych firmach (w 22 na 81 przedsiębiorstwach stosujących planowanie strategiczne, czyli w 27%) ma miejsce sytuacja, w której pracownicy są informowani o wybranych aspektach strategii, a stosowanie motywatorów do realizacji celów strategicznych obejmuje większość pracowników. Dodatkowo w 6 na 81 rozpatrywanych firm (co stanowi 7% tych przedsiębiorstw) pracownicy są informowani o wybranych aspektach strategii, a powiązanie realizacji celów strategicznych z systemem motywacyjnym dotyczy wszystkich pracowników. Oznacza to, że w sumie w 34% badanych firm stosujących planowanie strategiczne, pracownicy są informowani o wybranych aspektach strategii, a stosowanie motywatorów do realizacji celów strategicznych obejmuje przynajmniej większość pracowników.

Tabela 4.10. Tablica kontyngencji: prezentowanie pracownikom założeń strategii a realizacja celów strategicznych powiązana z systemem motywacyjnym

	B6. Czy pracownikom firmy prezentowane są założenia strategii?			
B7. Czy realizacja przez pracowników celów związanych z wdrażaniem strategii jest powiązana z systemem motywacyjnym w firmie (premie, nagrody, awanse itp.)?	tak, pracownicy są dokładnie informowani o wszystkich założeniach strategii firmy	tak, ale pracownicy są informowani o wybranych aspektach strategii	nie, takie informacje są przeznaczone tylko dla kierownictwa firmy	suma końcowa
tak, obejmuje wszystkich pracowników	7	6	0	13
tak, obejmuje większość pracowników	8	22	4	34
tak, ale obejmuje tylko kierownictwo	3	10	5	18
nie	5	5	6	16
suma końcowa	23	43	15	81

Źródło: Opracowanie własne.

Według autorki, informowanie pracowników o wybranych aspektach strategii jest podejściem słusznym, gdyż dobór informacji powinien być adekwatny do stanowiska danego pracownika oraz jego obowiązków i odpowiedzialności związanych z realizacją celów wynikających ze strategii. Natomiast powiązanie realizacji celów strategicznych z systemem motywacyjnym powinno obejmować jak największą liczbę pracowników (w miarę możliwości wszystkich zatrudnionych lub chociaż ich większość), choć stosowane przy tym motyvatory należy oczywiście zróżnicować. Natomiast brak informowania pracowników o założeniach strategii i/lub brak stosowania motywatorów stymulujących realizację celów strategicznych może być konsekwencją niewłaściwej kultury organizacyjnej, stylu kierowania i patologii stosunków międzyludzkich, występujących w niektórych firmach (np. traktowania pracowników przez menedżerów instrumentalnie). Nie musi to oznaczać w ogóle braku systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie, ale złą konstrukcję tego systemu, który nie stymuluje zaangażowania pracowników realizację strategii, co jest jedną z przyczyn niepowodzenia w procesie planowania strategicznego.

## 4.5. Podsumowanie rozdziału 4

Filarem nowoczesnego zarządzania jest dzisiaj wiedza, która powinna dostarczyć menedżerom podstaw teorio-poznawczych i metodycznych dla zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach szybko zmieniającego się otoczenia. Powinna być więc ona tworzona i upowszechniana w taki sposób, aby zwiększała umiejętność oceny otoczenia i możliwości firmy oraz podejmowania działań o charakterze strategicznym, aby przedsiębiorstwo mogło sprostać wymaganiom otoczenia i zarazem realizować własną drogę rozwoju, dzięki właściwemu opracowaniu misji, wizji i strategii działania. Kierownictwo wielu polskich przedsiębiorstw często zbyt mocno koncentruje się na bieżącej działalności, nie myśląc w kategoriach długookresowych i nie przejawiając dostatecznego zainteresowania wiedzą z zakresu planowania strategicznego. Firmy te rzadko analizują swoje perspektywy i możliwości rozwoju, nie dostrzegając szans, jakie generuje otoczenie. Stąd też wyniknęła potrzeba przeprowadzenia badań, pozwalających na krytyczną analizę praktyki stosowania planowania strategicznego oraz wykorzystywanych w jego ramach metod badania otoczenia i zasobów firmy.

Wnioski płynące z badań empirycznych, podsumowanie odpowiedzi na pytania badawcze oraz propozycje autorki co do kierunków i aspektów udoskonaleń planowania strategicznego stosowanego w polskich dużych przedsiębiorstwach przemysłowych zawiera podsumowanie wieńczące rozprawę.



## Podsumowanie i wnioski końcowe

Wiodącą ideą biznesu, jego zasadniczym celem działania, jest uzyskanie konkurencyjnej pozycji w otoczeniu i zapewnienie sobie trwałej egzystencji zgodnie z przyjętą wizją rozwoju przedsiębiorstwa. Aby urzeczywistnić tę wizję firma musi określić, w jaki sposób chce działać, jak alokować i wykorzystywać posiadane zasoby, jakie przyjąć standardy i wartości oraz w jaki sposób inspirować i ukierunkować działania, żeby w pewnym horyzoncie czasu osiągnąć sformułowane cele i podnieść efektywność działania. Musi zatem sformułować strategię będącą drogą do tej przyszłości i na jej podstawie opracować plan strategiczny, w którym zostaną określone zasoby, etapy i sposoby realizacji przyjętych celów i zamierzeń. Strategia stanowi zasadniczą koncepcję działania i rozwoju firmy, wytyczającą główne kierunki i reguły działania, niezbędne do osiągnięcia założonych celów w wyznaczonym czasie w możliwie najlepszy sposób oraz do zapewnienia firmie długotrwałej egzystencji przy zachowaniu dynamicznej równowagi względem otoczenia. Dlatego też bardzo ważny jest proces jej formułowania, który polega przede wszystkim na rzetelnej analizie stanu i dynamiki otoczenia oraz własnego potencjału, sformułowaniu celów, zidentyfikowaniu głównych problemów strategicznych oraz na znalezieniu i zastosowaniu najlepszego ich rozwiązania. Istotną zmienną, która determinuje sukces strategii jest poziom burzliwości otoczenia. Dlatego też skuteczność zastosowania strategii zależy od umiejętnego powiązania jej z warunkami i tendencjami zewnętrznymi, czyli od zdolności dostosowania się zmieniającej się organizacji do zmian zachodzących w otoczeniu.

Przedsiębiorstwo powinno poszukiwać w otoczeniu nowych możliwości i lepszych rozwiązań, a nie tylko odpowiadać na jego naciski i zagrożenia (działania reaktywne), tworzyć rozwiązania adekwatne do przewidywanych zmian i odpowiednio zaprojektować własne zmiany, aby uniknąć zaskoczenia strategicznego, mającego destruktywne skutki dla jego funkcjonowania, a nawet istnienia. Dzięki planowaniu strategicznemu firma powinna wypracować własne algorytmy zapewniające dostosowanie się do warunków otoczenia i – jak podkreśla Bogdan Wawrzyniak – zawrzeć przymierze z przyszłością, wymyślić tę przyszłość, a nie biernie czekać, co ona przyniesie<sup>539</sup>. Planowanie strategiczne bowiem jest sztuką formułowania konkretnych celów i zadań oraz takiego stosowania, rozwijania i wykorzystania wszystkich zasobów przedsiębiorstwa, określania rodzajów przedsięwzięć i ich wzajemnych powiązań, a także ustalania terminów realizacji, wykonawców i źródeł finansowania, aby zapewnić mu najwyższy poziom efektywności funkcjonowania, pełną realizację przyjętych celów i atuty konkurencyjne. Efektem tego planowania powinien być profesjonalnie sporządzony plan strategiczny, zawierający konkretny, uporządkowany

---

<sup>539</sup> B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1999, s. 126 i 177.

zestaw działań przewidzianych do wykonania, określający sposoby, środki i terminy realizacji zadań w ciągu dłuższego czasu, niezbędnych do realizacji strategii. Powinien on stanowić dobrze przemyślany i uporządkowany ciąg działań prowadzących do przekształcenia wizji firmy w rzeczywistość.

W literaturze można spotkać się z opiniami, że planowanie strategiczne traci dzisiaj na znaczeniu, gdyż w obecnych warunkach, cechujących się szybkimi zmianami planowanie to może ograniczać elastyczność przedsiębiorstwa, oraz że potrzebna jest taka organizacja i taki styl zarządzania, które umożliwiają natychmiastowe podchwytywanie nowych możliwości, i taka mentalność przedsiębiorstwa, która sprzyja eksperymentowaniu i toleruje niepowodzenia<sup>540</sup>. Powszechnie jednak uważa się, że najważniejszym zadaniem kierownictwa jest opracowanie dalekosiężnej strategii, a następnie zaprojektowanie jej realizacji, gdyż daje to możliwość właściwej alokacji zasobów firmy i wytyczenia optymalnego kierunku działania, a także wykorzystania posiadanych kanałów dystrybucji i łańcucha logistycznego, umocnienia lojalności klientów, tworzenia nowych pól biznesu przez wprowadzanie nowych wyrobów i oferowanie nowych usług oraz znajdowanie załączków nowego biznesu (poszukiwanie nowych szans rynkowych i tworzenie nowych dziedzin biznesu)<sup>541</sup>. Dzięki dobrej strategii firma przystosowuje się do zmieniającego się otoczenia w sposób aktywny, a nawet twórczy. Nie jest więc biernym odbiorcą sygnałów płynących z otoczenia, lecz dobrze je rozpoznaje i uwzględnia w planowaniu swoich przedsięwzięć. Takie aktywne podejście do otoczenia i traktowanie zachodzących w nim zmian jako szans i sposobności do podejmowania nowych działań, a nie wyłącznie jako zagrożeń, ułatwia firmie podejmowanie inicjatyw strategicznych, radzenie sobie z nowymi wyzwaniami i postrzeganie spraw w szerszej perspektywie. Wykształca ono także w organizacji tzw. przedsiębiorczość strategiczną oraz zdolność odkrywania nowych idei i przedsięwzięć biznesowych, lepiej sytuujących ją w konkurencyjnym otoczeniu<sup>542</sup>.

Badania przeprowadzone przez firmę konsultingową Bain and Company w latach 1993-2000 w kilkunastu krajach wykazały, że wszędzie największą popularnością cieszą się cztery instrumenty zarządzania: planowanie strategiczne, ogłaszanie misji oraz wizji, benchmarking i pomiary satysfakcji klientów (wykorzystuje je 70% menedżerów na całym świecie, przy czym aż 88,8%

---

<sup>540</sup> R.H. Hayes, *Wątpliwa przydatność planowania strategicznego*, Zarządzanie na Świecie 4/1998, s. 42-45; *W nowej gospodarce potrzebne tradycyjne walory menedżerskie + szybkość*, Zarządzanie na Świecie 10/2000, s. 46-48.

<sup>541</sup> Ch.M. Farkas, S. Wetlaufer, *Prezysi: pięć strategii sukcesu*, Zarządzanie na Świecie 6/1996, s. 12; *Czołowy konsultant o strategii rozwoju przedsiębiorstwa*, Zarządzanie na Świecie 7/2000, s. 18.

<sup>542</sup> Zob. M. Bratnicki, *Rola przedsiębiorczego umysłu w strategii*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 8/2004, s. 16-17.

badanych menedżerów za najważniejszy czynnik sukcesu uznaje planowanie strategiczne)<sup>543</sup>. Planowanie to nie traci więc na znaczeniu. Wpływa ono korzystnie na wszystkie części organizacji: od wyników strategicznych po operacyjne. Staje się wręcz koniecznością<sup>544</sup>. Brak efektywnego planu opartego na wizji prowadzi bowiem do krótkowzroczności strategicznej (*strategic myopia*), słabej orientacji co do przyszłości firmy, braku organizacji i kontroli przedsięwzięć o znaczeniu perspektywicznym oraz do przeświadczenia pracowników o niskich kompetencjach kierownictwa. Złe planowanie – jak zauważa Grażyna Gierszewska – to marnowanie czasu i pieniędzy, komunikowanie fałszywych sygnałów oraz przyczyna wielu złych decyzji<sup>545</sup>. Oczywiście złe planowanie, bez wyraźnego wytyczenia celów i zadań oraz określenia sił i środków potrzebnych do ich realizacji powoduje złe wykonanie. Nawet trafna strategia nie zapewni sukcesu, jeśli nie jest znana pracownikom (nie jest oparta na wspólnej wizji), nie zostanie właściwie wdrożona, a przez kierownictwo nie jest traktowana priorytetowo. Dlatego też menedżerowie muszą dobrze zaplanować działalność firmy stosownie do jej sytuacji i przemian w otoczeniu oraz konsekwentnie wdrożyć opracowany program, aby móc osiągnąć sukces.

Przemiany, jakie zaszły w warunkach prowadzenia działalności gospodarczej, zwiększają rolę planowania strategicznego w działalności przedsiębiorstwa. Ułatwia ono bowiem harmonizowanie interesów firmy z interesami różnych interesariuszy i społeczeństwa, jak również może w sposób programowany wpływać na kształtowanie łańcucha wartości, obniżkę kosztów działalności bądź ogólną poprawę rentowności firmy. Nowocześnie zarządzane przedsiębiorstwo musi współpracować ze swoim otoczeniem oraz liczyć się z jego zmianami, wymaganiami i wyzwaniem. Traktowanie organizacji jako systemu otwartego oznacza, że znaczna część jej celów i decyzji musi być podporządkowana potrzebom otoczenia. Zmiany i perturbacje otoczenia, choć mogą być uciążliwe, nie będą zagrażać egzystencji firmy, jeśli zostaną odpowiednio wcześniej zidentyfikowane i uwzględnione w strategii rozwoju, a ona sama będzie się stawać instytucją służącą otoczeniu<sup>546</sup>. Organizacji potrzebne jest więc myślenie strategiczne, tworzenie wizji i strategii zacieśniającej współpracę ze strukturami otoczenia. Jednak dostosowywanie się do zmian zewnętrznych nie jest możliwe na podstawie wycinkowych działań taktycznych czy operacyjnych, lecz wymaga jasnego określenia perspektyw

---

<sup>543</sup> D. Rigby, *Przydatność różnych instrumentów zarządzania wg oceny menedżerów*, Zarządzanie na Świecie 10/2001, s. 23.

<sup>544</sup> Zob. M.J. Baugier, S. Vuillod, *Strategie zmian w przedsiębiorstwie*, Poltex, Warszawa 1993, s. 27-29.

<sup>545</sup> G. Gierszewska, *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, WSHiP w Warszawie, Warszawa 2003, s. 161.

<sup>546</sup> Por. B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1999, s. 213-216.

rozwoju firmy w sposób zintegrowany z podmiotami w otoczeniu oraz odpowiednich koncepcji zarządzania opartych na wizji przyszłości.

Takie podejście do funkcjonowania i rozwoju nowoczesnego przedsiębiorstwa zostało zaprezentowane w niniejszej pracy. Autorka starała się pokazać, jakie aspekty i elementy otoczenia i potencjału firmy należy poddać dokładnej analizie, jakie metody tej analizy zastosować, aby opracować strategię prowadzącą do sukcesu rynkowego i urzeczywistnienia wizji rozwoju firmy.

### **Wnioski z badań empirycznych**

Przeprowadzone badania kwestionariuszowe oraz wywiady swobodne z menedżerami pozwoliły stwierdzić jaki jest zakres planowania strategicznego stosowanego przez menedżerów zarządzających polskimi dużymi przedsiębiorstwami przemysłowymi, jakie metody z zakresu badania otoczenia bliższego i dalszego oraz z zakresu badania potencjału firmy stosują oni najczęściej, jak przeprowadzana jest analiza strategiczna i budowana strategia, a także jak menedżerowie postrzegają wpływ planowania strategicznego na pozycję zarządzanych przez nich firm na rynku. Najważniejsze wnioski z badań (w formie skróconej, będącej uogólnieniem zaprezentowanych wcześniej wyników) są następujące:

1. Planowanie strategiczne stosowane jest w zdecydowanej większości (81%) badanych dużych polskich przedsiębiorstwach przemysłowych.
2. Planowanie strategiczne jest stosowane w relatywnie większej liczbie badanych firm zależnych od firm nadrzędnych (w 100% tych zależnych przedsiębiorstwach) niż firm samodzielnych (w 74% tych samodzielnych przedsiębiorstwach).
3. W planowaniu strategicznym przeważa perspektywa czasowa 4-5 lat. Taki horyzont czasowy preferuje aż 84% badanych firm stosujących planowanie strategiczne.
4. W 34% wszystkich badanych firm zespół planistyczny tworzący plany na poziomie operacyjnym nie ma wglądu do planów taktycznych i strategicznych.
5. Budowanie planów operacyjnych na podstawie planów taktycznych i strategicznych ma miejsce w 35% wszystkich badanych firm, przy czym przeważa w przedsiębiorstwach zależnych od firm nadrzędnych (dotyczy to 60% przedsiębiorstw zależnych) niż w zarządzanych samodzielnie (dotyczy to 27% samodzielnych firm).
6. Plany strategiczne rzadko (jedynie w 13% wszystkich badanych przedsiębiorstwach) są uznawane za najważniejsze plany w firmie. Ponad połowa menedżerów (57%) uważa, że wszystkie plany (operacyjne, taktyczne i strategiczne) są jednakowo ważne.

7. Kierownictwo jest na ogół przekonane, że zakres stosowanego w ich firmach planowania strategicznego jest wystarczający. Taka sytuacja występuje w 90% firm planujących strategicznie.
8. Kierownictwo większości firm planujących strategicznie (87%) dostrzega pozytywny związek między stosowaniem planowania strategicznego a poprawą pozycji swojej firmy na rynku.
9. Większość wszystkich badanych przedsiębiorstw (60%) ocenia swoją pozycję konkurencyjną jako wysoką. Biorąc pod uwagę tylko firmy planujące strategicznie, dotyczy to 70% tych przedsiębiorstw.
10. Zdecydowana większość wszystkich badanych menedżerów (91%) sądzi, że w ich przedsiębiorstwach podział zasobów między poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi jest właściwy. Biorąc pod uwagę tylko firmy planujące strategicznie, taka sytuacja występuje w 93% tych przedsiębiorstw.
11. Większość wszystkich badanych firm (78%) ocenia swoją kondycję finansową jako co najmniej dobrą. Biorąc pod uwagę tylko firmy planujące strategicznie, dotyczy to 75% tych przedsiębiorstw.
12. Zdecydowana większość przedsiębiorstw (w tym wszystkie firmy planujące strategicznie) posiada określoną misję (93%) i wizję (94%). Wszystkie badane przedsiębiorstwa mają skonkretyzowane cele strategiczne.
13. Najczęściej wymieniane przez menedżerów wszystkich badanych przedsiębiorstw cele firmy (przy możliwości wskazania trzech najważniejszych celów) to: wysoka jakość produktów (54%), inwestycje i rozwój (43%), dobry wizerunek rynkowy (35%), długookresowy zysk (31%) oraz opanowanie nowych rynków (24%).
14. Realizacja celów strategicznych jest w zdecydowanej większości firm planujących strategicznie (w 88%) powiązana z systemem motywacyjnym, ale rzadko dotyczy to wszystkich pracowników (jest tak tylko w 14% tych firm).
15. W niemal połowie (w 46%) przedsiębiorstw planujących strategicznie budową strategii zajmuje się specjalnie powołany do tego celu zespół.
16. Większość badanych firm planujących strategicznie (62%) modyfikuje swoją strategię raz w roku lub częściej.
17. Większość przedsiębiorstw planujących strategicznie (61%) tworzy kilka wariantów strategii i wybiera z nich najlepszy, przy czym istotnie częściej postępują tak firmy zarządzane samodzielnie (67% tych samodzielnych firm) niż firmy zależne od firmy nadrzędnej (43% tych zależnych przedsiębiorstw).
18. Zdecydowana większość przedsiębiorstw planujących strategicznie (81%) po sformułowaniu strategii informuje pracowników o jej założeniach, przy czym dokładnie o wszystkich założeniach powiadamia załogę 29% firm, a o wybranych aspektach strategii – 52% przedsiębiorstw planujących strategicznie.

19. W niemal wszystkich firmach planujących strategicznie (w 98% tych firm) wyniki przeprowadzanych analiz z zakresu planowania strategicznego są bezpośrednio wykorzystywane w formułowaniu lub doskonaleniu strategii.
20. W firmach zależnych od firmy-matki decyzje o doborze metod do analizy strategicznej najczęściej podejmuje samodzielnie kierownictwo tych zależnych firm (w 51%). W 28% tych przedsiębiorstw takie decyzje należą do firmy-matki, a w 13% są podejmowane wspólnie.
21. Nieznacznie więcej niż połowa firm planujących strategicznie preferuje sekwencyjne stosowanie metod analizy strategicznej w formie pewnej procedury (51%) niż stosowanie ich niezależnie od siebie (48%).
22. Obecnie 35% wszystkich badanych firm stosuje, a 10% jest w trakcie wdrażania zrównoważonej karty wyników. Istotnie częściej z metody tej korzystają przedsiębiorstwa zależne od firm nadrzędnych (62% tych firm zależnych) niż firmy zarządzane samodzielnie (25% tych samodzielnych przedsiębiorstw).
23. Jedną z najczęściej stosowanych metod analizy strategicznej w badanych przedsiębiorstwach jest SWOT (stosuje ją 73% wszystkich firm). Przy założeniu, że dana firma może wykonywać różne odmiany SWOT, najczęściej sporządzana jest strategiczna analiza SWOT (w 34% firm stosujących tę metodę) oraz prosta analiza SWOT (w 31% firm, które wykorzystują SWOT).
24. Badane przedsiębiorstwa wykorzystują średnio 3,2 różnych metod z zakresu analizy zasobów firmy, przy czym pytania w kwestionariuszu dotyczyły stosowania 12 metod (istniała też możliwość wskazania innych dodatkowych metod, z której firmy nie skorzystały).
25. Firmy dokonują analizy swoich zasobów najczęściej raz na rok. Z taką częstotliwością przeprowadzana jest najczęściej analiza BCG (dotyczy to 50% firm stosujących tę metodę), następnie bilans strategiczny (44%), SAP/CAP (37%) i analiza zasobów Hofera-Schendela (37%) oraz analiza łańcucha wartości (36%).
26. Najbardziej popularne metody analizy zasobów firmy stosowane przez badane przedsiębiorstwa to: bilans strategiczny (wykonywany przez 74% wszystkich badanych firm), analiza łańcucha wartości (59%) i metoda SAP/CAP, tj. profil mocnych i słabych stron firmy (51%).
27. Badane przedsiębiorstwa wykorzystują średnio 3,3 różnych metod z zakresu analizy otoczenia bliższego i dalszego, przy czym pytania w kwestionariuszu dotyczyły stosowania 9 metod (istniała też możliwość wskazania innych dodatkowych metod, z której firmy nie skorzystały).
28. Metody z zakresu analizy otoczenia najczęściej są wykonywane raz na rok. Z taką częstotliwością najczęściej przeprowadzana jest analiza kluczowych czynników sukcesu (dotyczy to 43% firm stosujących tę metodę), analiza

- ETOP (41%), scenariusze otoczenia (39%), metoda pięciu sił (38%) i benchmarking (30%).
29. Najczęściej wykorzystywaną metodą z zakresu badania otoczenia jest analiza kluczowych czynników sukcesu (wykonywana przez 94% wszystkich badanych firm), w dalszej kolejności benchmarking (47%) i planowanie scenariuszowe (42%).
  30. Badane przedsiębiorstwa w zdecydowanej większości (94% wszystkich badanych firm) deklarują znajomość kluczowych czynników sukcesu w swojej branży, zaś za najważniejszy czynnik uważają jakość wyrobów i usług (wymieniło go 71% firm stosujących tę metodę, przy możliwości wskazania pięciu najbardziej istotnych czynników).
  31. Większość badanych firm posiada ogólny system informacyjny (63% wszystkich badanych przedsiębiorstw), gromadzący i przetwarzający informacje o potencjale przedsiębiorstwa i jego otoczeniu oraz system wczesnego ostrzegania (63%), który odpowiednio wcześniej dostarcza informacji o zmianach w otoczeniu. Firmy korzystające z jednego systemu jednocześnie istotnie częściej posiadają drugi.
  32. Badane firmy stosują średnio 7,4 analiz do badania swoich zasobów oraz otoczenia dalszego i konkurencyjnego, przy czym pytania w kwestionariuszu dotyczyły stosowania 23 metod (9 metod badania otoczenia, 12 metod badania zasobów firmy i 2 metod kompleksowych (istniała też możliwość wskazania innych kompleksowych metod, z której firmy nie skorzystały)).
  33. Większość badanych menedżerów (63% wszystkich badanych przedsiębiorstw) uważa analizę otoczenia i analizę firmy za jednakowo ważne (nie preferuje zatem jednostronnie ani podejścia zorientowanego na otoczenie, ani podejścia zasobowego).

#### **Udowodnienie tez pracy na podstawie odpowiedzi na pytania badawcze**

Odpowiedzi na postawione w rozprawie pytania badawcze zostały szczegółowo przedstawione w punkcie 4.4. Prowadzą one do poniższych konkluzji, dotyczących planowania strategicznego w badanych dużych polskich przedsiębiorstwach przemysłowych (zaprezentowanych w uogólnionej formie dla potrzeb udowodnienia tez rozprawy).

##### Teza 1

Teza 1 brzmi następująco: „Stosowanie planowania strategicznego wpływa na wzrost konkurencyjności i kondycji finansowej firmy oraz alokację jej zasobów.” Odnoszą się do niej pytania badawcze P1, P2 i P3.

Na podstawie odpowiedzi na pytania P1, P2 i P3 można stwierdzić, iż w badanych firmach (wnioski W1, W2 i W3):

W1. Stosowanie planowania strategicznego wpływa na ocenę pozycji konkurencyjnej firmy przez kierownictwo (istnieje korelacja), przy czym w większości firm kierownictwo ocenia tę pozycję wysoko. Dzieje się tak,

gdyż planowanie strategiczne ukierunkowuje rozwój firmy w długim okresie, wymusza analizę otoczenia konkurencyjnego i umożliwia wykorzystanie pojawiających się w nim okazji oraz prowadzi do sformułowania odpowiedniej strategii konkurencyjnej. Planowanie to konkretyzuje i uściśla zatem działania, dzięki którym firma może skuteczniej konkurować, aby ochronić i umocnić swoją pozycję na rynku.

W2. Stosowanie planowania strategicznego nie wpływa na ocenę alokacji zasobów firmy przez kierownictwo (brak korelacji), choć biorąc pod uwagę założenia tego planowania należałoby się spodziewać, że taka zależność wystąpi i będzie miała pozytywny charakter. Wynika to prawdopodobnie z tego, że samo budowanie planów strategicznych nie przesądza o właściwym wykorzystaniu metod z zakresu badania potencjału organizacji, a więc takim, które bezpośrednio przełożyłoby się na wyraźną poprawę alokacji zasobów. Na podstawie przeprowadzonych przez autorkę wywiadów z menedżerami można także sądzić, że przedsiębiorstwa zadowolają się dotychczasową efektywnością i nie poszukują lepszej alokacji zasobów oraz możliwości tworzenia nowych kombinacji tych zasobów w kreowaniu łańcucha wartości.

W3. Stosowanie planowania strategicznego nie wpływa na ocenę kondycji finansowej firmy przez kierownictwo (brak korelacji), choć zgodnie z ideą tego planowania można by oczekiwać, że związek taki wystąpi i będzie miał pozytywny charakter. Może to wynikać z faktu, iż badane przedsiębiorstwa nie mają takiej strategii, która wzmacniałaby ich kondycję finansową. Strategia finansowa jest istotną częścią ogólnej strategii firmy i powinna współgrać z innymi strategiami funkcjonalnymi, co nie ma miejsca, jeżeli strategia nie jest tworzona w sposób kompleksowy. Możliwe jest też (co potwierdzają wywiady z menedżerami), że kierownicy często oceniają kondycję finansową organizacji z perspektywy krótkoterminowej i zbyt koncentrują się na poprawie wskaźników obrazujących bieżącą sytuację finansową firmy.

Wnioski te nie pozwalają na potwierdzenie prawidłowości rozpatrywanej całościowo tezy 1. Badania wykazują bowiem, że choć istnieje wpływ (o pozytywnym charakterze) planowania strategicznego na konkurencyjność przedsiębiorstwa, to jednak nie stwierdzono takiego bezpośredniego wpływu na alokację zasobów firmy i jej kondycję finansową (w opinii kierownictwa).

Według autorki, co potwierdzają wypowiedzi menedżerów w ramach przeprowadzonych wywiadów, do najważniejszych przyczyn braku odpowiednich korelacji należą:

- utrwalone nawyki menedżerów w kwestiach pozyskiwania i podziału zasobów w firmie;
- brak kalkulacji alternatywnych sposobów zużycia zasobów;



- akceptacja dotychczasowego poziomu efektywności działania i wykorzystywania rozdzielonych zasobów;
- zbyt małe rozumienie i zastosowanie koncepcji łańcucha wartości;
- niski poziom wykorzystywania pojawiających się w otoczeniu okazji;
- zadowalanie się już osiągniętą pozycją rynkową i stosowanie sprawdzonej strategii z obawy przed ryzykiem związanym z nową odmienną strategią;
- niewystarczający zakres przeprowadzanej analizy strategicznej, szczególnie w obszarze analizy zasobów firmy;
- nieodpowiednie wykorzystanie wyników przeprowadzonej analizy otoczenia i zasobów przedsiębiorstwa;
- zbyt mała kompleksowość i spójność strategii;
- nadmierna koncentracja na działaniu bieżącym i krótkookresowych wskaźnikach ekonomicznych.

Oznacza to, że praktyka planowania strategicznego w wielu badanych przedsiębiorstwach odbiega od stanu pożądanego, zgodnego z założeniami teoretycznymi eksponowanymi w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego.

Reasumując, przeprowadzone badania nie pozwalają na udowodnienie tezy 1.

#### Teza 2

Teza 2 została sformułowana następująco: „Firmy stosujące planowanie strategiczne dysponują wystarczającymi informacjami o swoim sektorze, występującej w nim konkurencji oraz możliwościach swego strategicznego działania”. Odnoszą się do niej pytania badawcze P4 i P5.

Na podstawie odpowiedzi na pytania P4 i P5 można stwierdzić, iż:

- W4. W zdecydowanej większości badanych przedsiębiorstw, które stosują planowanie strategiczne (93%), kierownictwo jest przekonane, że posiada potrzebne informacje o konkurencji i możliwościach działania w swojej branży. Planowanie strategiczne dostarcza bardzo użytecznych narzędzi, umożliwiających analizę branży, a więc firm konkurencyjnych i warunków, w jakich one funkcjonują. Metody te wskazują, jakich informacji przedsiębiorstwo potrzebuje, jak przeprowadzić analizy oraz w jaki sposób wyciągnąć z nich wnioski. Posiadanie właściwych informacji ułatwia zaś zarówno podjęcie odpowiednich działań bieżących, jak i sformułowanie strategii rynkowej firmy.
- W5. W zdecydowanej większości badanych przedsiębiorstw, które stosują planowanie strategiczne (94%), kierownictwo uważa, że posiada informacje na temat kluczowych czynników sukcesu i odpowiednio je wykorzystuje. Analiza kluczowych czynników sukcesu jest niezwykle ważnym narzędziem analizy otoczenia, pozwalającym określić, jakie czynniki na danym rynku lub w danej branży prowadzą do osiągnięcia przez firmę sukcesu. Z drugiej zaś strony – znając kluczowe czynniki sukcesu – firma może przeprowadzić

ocenę, na ile jej potencjał umożliwia ich wykorzystanie bądź w jakim stopniu już je opanowała w porównaniu do konkurentów. Wyniki tej analizy mają zatem duże znaczenie dla określenia możliwości i sposobów działania w danym sektorze w długim okresie.

W związku z powyższymi wnioskami tezę 2 można uznać za udowodnioną.

### Teza 3

Teza 3 jest następująca: „Strategia przedsiębiorstwa jest najczęściej formułowana zgodnie z zasadami planowania strategicznego: wybór najkorzystniejszej strategii jest dokonywany spośród kilku jej wariantów, jest ona aktualizowana z właściwą częstotliwością, zaś pracownicy są informowani o założeniach strategii i motywowani do jej realizacji”. Odnoszą się do niej pytania badawcze P6 i P7.

Biorąc pod uwagę odpowiedzi na pytania P6 i P7 można stwierdzić, że:

- W6. Najwięcej badanych firm stosujących planowanie strategiczne (27%) buduje kilka wariantów strategii i wybiera najlepszy, sporządzając nową lub aktualizując dotychczasową strategię raz w roku. Dodatkowo 10% rozpatrywanych przedsiębiorstw tworzy kilka wariantów strategii i wybiera najlepszy, sporządzając nową lub aktualizując dotychczasową strategię częściej niż raz w roku. Okazuje się zatem, że w sumie 37% badanych firm stosujących planowanie strategiczne wybiera wariant najlepszy z kilku opracowanych wariantów strategicznych oraz sporządza nową lub aktualizuje dotychczasową strategię co najmniej raz w roku. Jest to sposób budowy strategii, który należałoby polecić wszystkim dużym przedsiębiorstwom. Sporządzenie kilku wariantów strategii, a następnie wybranie najlepszego z nich pozwala bowiem kierownictwu dokładnie przemyśleć koncepcję długookresowego działania firmy oraz skoncentrować się na takiej opcji strategicznej, która najlepiej spełnia kryteria wyboru strategii. Ważna jest także częstość formułowania lub aktualizowania strategii, gdyż czas przydatności raz opracowanej strategii staje się coraz krótszy, a zmiany zachodzące w otoczeniu i samej firmie powodują konieczność dopasowania do nich sposobów działania, a czasem nawet weryfikacji celów strategicznych. Dlatego też sporządzanie nowej bądź modyfikowanie dotychczasowej strategii powinno odbywać się raz w roku lub częściej, o ile wymaga tego specyfika sektora.
- W7. Najczęściej w badanych firmach planujących strategicznie (w 27%) ma miejsce sytuacja, w której pracownicy są informowani o wybranych aspektach strategii, a stosowanie motywatorów do realizacji celów strategicznych obejmuje większość pracowników. Dodatkowo w 7% analizowanych przedsiębiorstw pracownicy są informowani o wybranych aspektach strategii, a powiązanie realizacji celów strategicznych z systemem motywacyjnym dotyczy wszystkich pracowników. Oznacza to, że w sumie w 34% badanych firm stosujących planowanie strategiczne, pracownicy są

informowani o wybranych aspektach strategii, a stosowanie motywatorów do realizacji celów strategicznych obejmuje przynajmniej większość pracowników. Informowanie pracowników o wybranych aspektach strategii jest podejściem racjonalnym, gdyż dobór informacji powinien być adekwatny do stanowiska danego pracownika oraz jego obowiązków i odpowiedzialności związanych z realizacją celów wynikających ze strategii. Natomiast powiązanie realizacji celów strategicznych z systemem motywacyjnym powinno obejmować jak największą liczbę pracowników (w miarę możliwości wszystkich zatrudnionych lub chociaż ich większość), choć stosowane przy tym motywy należy oczywiście odpowiednio zróżnicować.

W związku z powyższymi wnioskami tezę 3 można uznać za udowodnioną.

### **Propozycje kierunków i aspektów udoskonaleń planowania strategicznego**

Przeprowadzone studia literaturowe oraz badania empiryczne (wywiady kwestionariuszowe i wywiady swobodne) pozwoliły autorce na sformułowanie propozycji kierunków i aspektów udoskonaleń planowania strategicznego stosowanego w polskich dużych przedsiębiorstwach. Propozycje te są następujące:

1. Złożoność i dynamika współczesnego otoczenia oraz konieczność dostosowania zmienności firmy do zmienności tego otoczenia wymaga stosowania w przedsiębiorstwie planowania strategicznego, kładącego nacisk na aspekty metodyczne i wykorzystanie w formułowaniu strategii osiągnięć nowoczesnej nauki i praktyki zarządzania.
2. Planowanie strategiczne należy stosować w formie procedury (np. zgodnie z zaproponowanym w rozprawie modelem), gdyż znacznie ułatwia to realizację procesu tego planowania, wymuszając sekwencyjne i kompleksowe działania w przyjętym horyzoncie czasu.
3. Każda firma może dostosować procedurę planowania strategicznego do swoich potrzeb, kładąc nacisk na te jej aspekty, które mają większe znaczenie na danym rynku lub w danej branży bądź wynikają ze specyfiki samej firmy.
4. Analiza strategiczna powinna być przeprowadzana regularnie, a jej wyniki powinny być bezpośrednio uwzględniane w formułowaniu nowej lub modyfikacji dotychczasowej strategii i celów strategicznych.
5. W przedsiębiorstwie powinien zostać powołany profesjonalny zespół planistyczny odpowiedzialny za przygotowanie odpowiednich informacji i sformułowanie strategii, obejmujący kierowników (reprezentantów) różnych działów i szczebli zarządzania.
6. Plan strategiczny powinien być oparty na wspólnej wizji, aby pracownicy podzielali poczucie celu, identyfikowali się z nim i jednoczyli wokół wspólnego przedsięwzięcia (tworzenia przyszłości firmy i jej docelowej pozycji na rynku), akceptowali zmiany i intensyfikowali działania zmierzające do osiągnięcia tej wizji.

7. Plan strategiczny musi wyraźnie przydzielać zadania, środki i odpowiedzialność za wykonanie tych zadań konkretnym jednostkom organizacyjnym, przekazywać na niższe szczeble zarządzania uprawnienia i jednocześnie zapewniać koordynację działań oraz sterowanie organizacją.
8. Pracownicy powinni być informowani o założeniach strategii, korzystać z pomocy kierownictwa w realizowaniu związanych z nią przedsięwzięć, zaś realizacja celów strategicznych powinna być powiązana z systemem motywacyjnym stymulującym ich zaangażowanie w efektywne działania firmy.

Stosowanie tych postulatów w praktyce powinno ułatwić kierownictwu sterowanie trudnym i złożonym procesem planowania strategicznego w dużym przedsiębiorstwie.

Mając świadomość złożoności problematyki planowania strategicznego można w konkluzji rozprawy stwierdzić, że postawiony w pracy cel został osiągnięty. Wnioski z badań empirycznych, zaprezentowane metody analizy otoczenia i potencjału przedsiębiorstwa oraz opracowany model teoretyczny mogą stanowić podstawę pogłębionych badań i analiz z tej dziedziny wiedzy. Mogą też być inspiracją dla podejmowania działań praktycznych stymulujących rozwój wiedzy z tego obszaru zarządzania i umiejętności jej stosowania w kreowaniu przyszłości firmy.

## Bibliografia

1. Aaker D., *Strategic Market Management*, John Wiley & Son, New York 1992.
2. *Aktualne problemy zarządzania organizacjami*, praca zbiorowa pod red. Kowalczewskiego W. i Matwiejczuka W., Difin, Warszawa 2008.
3. Aluchna M., *Formułowanie i realizacja strategii*, Przegląd Organizacji 12/2011.
4. Aluchna M., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu: zachowanie konsumenta, strategia i regulacja*, Przegląd Organizacji 2/2012.
5. Aluchna M., *Zrównoważony rozwój – brakujący element strategii*, Przegląd Organizacji 10/2011.
6. Andersen B., *Industrial Benchmarking for Competitive Advantage*, Human Systems Management 18/1999.
7. Ansoff I., McDonnell E., *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, New York 1990.
8. Antoszkiewicz J.D., *Firma wobec zagrożeń*, Poltext, Warszawa 1997.
9. Antoszkiewicz J.D., *Metody skutecznego zarządzania*, Orgmasz, Warszawa 1996.
10. Antoszkiewicz J.D., Pawlak Z., *Techniki menedżerskie*, Poltext, Warszawa 2000.
11. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
12. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2006.
13. Baker M., *Marketing Strategy and Management*, Macmillan, London 1992.
14. *Balanced scorecard, czyli wszechstronna ocena firmy*, Zarządzanie na Świecie 1/1999.
15. Barney J.B., Hesterly W.S., *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006.
16. Bartes F., Szrednicki A., *Walka konkurencyjna przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa 2003.
17. Baugier M.J., Vuillod S., *Strategie zmian w przedsiębiorstwie*, Poltex, Warszawa 1993.
18. Berliński L., *Modelowanie strategii biznesu*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2009.
19. Berliński L., *Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem*, OPO, Bydgoszcz 2002.
20. Berliński L., Gralak H., Sitkiewicz F., *Przedsiębiorstwo. Zarządzanie zasobami*, t. I, AJG/OPO, Bydgoszcz 2003.
21. Berliński L., Penc-Pietrzak I., *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2004.

22. Bielski I., *Innowacje w kreowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, WUUT-P, Bydgoszcz 2007.
23. Bielski I., *Podstawy marketingu*, Dom Organizatora, Toruń 1999.
24. Bielski I., *Tworzenie efektywnej strategii marketingowej przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji 2/2000.
25. Bieniok H. i Zespół, *Metody sprawnego zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
26. Bieniok H., Gruszczyńska-Malec G., *Rola analizy strategicznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Organizacja i Kierowanie 2/1996.
27. *Biznes międzynarodowy*, praca zbiorowa pod red. Nowakowskiego M., Key Text, Warszawa 2000.
28. Blaik P., *Logistyka*, PWE, Warszawa 2001.
29. Bloom H., Calori R., de Woot Ph., *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa 1995.
30. Bogan Ch.E., English M.J., *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Helion, Gliwice 2006.
31. Bogner W.C., Thomas H., *The Role of Competitive Groups in Strategy Formulation: A Dynamic Integration of Two Competing Models*, Journal of Management Studies January 1993.
32. Bogumił A., Greniewski M.J., Greniewski P., Krzyżanowski L.J., Rok B., Waloszczyk K., *Zrównoważony rozwój*, Oficyna Wydawnicza WSM SIG, Warszawa 2002.
33. Bondos I., *Kryzysowe public relations*, Przegląd Organizacji 10/2011.
34. Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Difin, Warszawa 2008.
35. Bourgeois L.J., Duhaime I.M., Stimpert J.L., *Strategic Management Concise*, Harcourt College Publishers, Fort Worth 2001.
36. Bowman C., *Strategy in Practice*, Prentice Hall, Harlow 1998.
37. Boyle Ph., *From Strategic Planning to Visioning: Tools For Navigating The Future*, Public Management May 2001.
38. Bramham J., *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
39. Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
40. Bratnicki M., *Rola przedsiębiorczego umysłu w strategii*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 8/2004.
41. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
42. *Budowanie konkurencyjności organizacji*, praca zbiorowa pod red. Bechta A., Politechnika Łódzka, Łódź 2009.
43. *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, praca zbiorowa pod red. Stankiewicza M.J., Dom Organizatora, Toruń 1999.

44. Chandler A.D., *Strategy and Structure: Chapters In the History of the American Industrial Enterprise*, The Mit Press, Cambridge 1990.
45. Chodyński A., *Środowisko naturalne jako interesariusz w koncepcjach odpowiedzialnego biznesu*, Przegląd Organizacji 1/2012.
46. Clark S., *Considering your stakeholders: Don't forget, you are not alone*, Houston Business Journal, 31.12.1999.
47. Collins J.C., Porras J.I., *Przedsiębiorstwa wizjonerskie*, cz. 1, Manager na Świecie (dodatek do miesięcznika Manager), styczeń 1997.
48. Collins J.C., Porras J.I., *Przedsiębiorstwa wizjonerskie*, cz. 2, Manager na Świecie (dodatek do miesięcznika Manager), luty 1997.
49. Coulter M., *Strategic Management in Action*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2005.
50. Coyle G., *Practical Strategy*, Prentice Hall – Pearson Education, Harlow 2004.
51. Craig J.C., Grant R.M., *Strategic Management*, Kogan Page, London 1993.
52. Cravens D.W., *Strategic Marketing*, Irwin, Homewood 1991.
53. Cygler J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002.
54. Czermiński A., Czarska M., Nogalski B., Rutka R., *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2000.
55. *Czołowy konsultant o strategii rozwoju przedsiębiorstwa*, Zarządzanie na Świecie 7/2000.
56. *Czy warto ogłaszać kluczowe wartości przedsiębiorstwa*, Zarządzanie na Świecie 3/2003.
57. *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, praca zbiorowa pod red. Pierścionka Z. i Jurek-Stępień S., Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2006.
58. Daszkowska M., *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, PWN, Warszawa 1998.
59. David F.R., *Strategic Management*, Macmillan Publishing, New York 1993.
60. David F.R., *Strategic Management. Concepts*, Prentice Hall, New Jersey 2001.
61. Dess G.G., Miller A., *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1993.
62. Dess G.G., Lumpkin G.T., Eisner A.B., *Strategic Management*, McGraw-Hill Irwin, Boston 2007.
63. Devane T., *Ten Cardinal Sins of Strategic Planning*, Executive Excellence October 2000.
64. *Dlaczego przedsiębiorstwo potrzebuje wizji?*, Zarządzanie na Świecie 11/1996.
65. Dmitruk P., *Słownik badawczy*, www.pentor.pl, 2010.
66. Doktor K., *Zawód menedżera w warunkach transformacji*, Master of Business Administration 4/1997.
67. Dolińska M., *Projektowanie systemów informacyjnych na przykładzie zarządzania marketingiem*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2003.

68. Domański C., *Testy statystyczne*, PWE, Warszawa 1990.
69. Doyle P., Stern Ph., *Marketing Management and Strategy*, Prentice Hall, Harlow 2006.
70. Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994.
71. Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1994.
72. Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa 1995.
73. Duraj J., *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2000.
74. Dwojacksi P., *Misja*, Przegląd Organizacji 10/1995.
75. *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, praca zbiorowa pod red. Janowskiej Z., Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
76. *Dźwignia Archimedesesa czyli metody i techniki zarządzania. Teoria i praktyka*, praca zbiorowa pod red. Duchniewicza S., Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.
77. Eisenhardt K.M., Sull D.N., *Strategy as Simple Rules*, Harvard Business Review January 2001.
78. Ejdyś J., Lulewicz-Sas A., *Foresight strategiczny jako instrument tworzenia wizji przyszłości organizacji*, Organizacja i Kierowanie 4/2011.
79. *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, praca zbiorowa pod red. Piaseckiego B., PWN, Warszawa – Łódź 1999.
80. *Encyclopedic Dictionary of Strategic Management*, ed. Channon D.F., Blackwell Publisher, Oxford 2000.
81. *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, ed. Ambrosini V., Johnson G., Scholes K., Prentice Hall – Pearson Education, Harlow 1998.
82. Farkas Ch.M., Wetlaufer S., *Prezysi: pięć strategii sukcesu*, Zarządzanie na Świecie 6/1996.
83. Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner i Ska, Warszawa 1996.
84. Filipczuk J., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Sochaczew 2008.
85. Filipczuk J., *Zarządzanie strategiczne*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2003.
86. Finlay P., *Strategic Management*, Prentice Hall – Pearson Education, Harlow 2000.
87. Flores L.G., Fadden J., *How to Have a Successful Strategic Planning Meeting*, Training & Development January 2000.
88. Fonfara K., *Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 1999.
89. Friedak H., *Balanced scorecard, czyli wszechstronna ocena firmy*, Zarządzanie na Świecie 1/1999.



90. Fudaliński J., *Analizy sektorowe w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Antykwa, Kraków – Kluczbork 2002.
91. *Funkcja personalna w zmieniającej się organizacji*, praca zbiorowa pod red. Jędrych E., Pietras A., Stankiewicz-Mróż A., Katedra Systemów Zarządzania PŁ, Łódź 2008.
92. Gach D., *Metoda przechodzenia z poziomu zarządzania strategicznego na operacyjny*, Problemy Jakości 3/1998.
93. Gadomska K., Lozano A., Sysko-Romańczuk S., *Strategia a kultura organizacyjna. Raport z badań*, Master of Business Administration 6/2003.
94. Gajdzik B., Jama B., *Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006.
95. Galata S., *Strategiczne zarządzanie organizacjami*, Difin, Warszawa 2004.
96. Galata S., *Wprowadzenie do zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004.
97. Gancarczyk M., Gancarczyk J., *Wzrost i internacjonalizacja przedsiębiorstw w klastrach*, Organizacja i Kierowanie 3/2011.
98. Garbarski L., Kłosiewicz U., Nowacki R., Olejniczuk-Merta A., Słomińska B., Strużycki M., *Zarządzanie marketingowe małym i średnim przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 1999.
99. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing*, PWE, Warszawa 1998.
100. Gierszewska G., *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, WSHiP w Warszawie, Warszawa 2003.
101. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, wyd. I, PWE, Warszawa 1994.
102. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, wyd. III zmienione, PWE, Warszawa 2003.
103. Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001.
104. Gliński B., Kuc B.R., Szczepankowski P., *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1996.
105. Glueck W., *Business Policy and Strategic Management*, Elsevier Sc. Publ., North Holland 1985.
106. Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
107. Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne*, Difin, Warszawa 2001.
108. Gorynia M., Jankowska B., *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.
109. Góralczyk A., *Myślenie strategiczne w zarządzaniu*, Infor, Warszawa 1999.
110. Górka E., Lewandowski J., *Zarządzanie i organizacja środowiska pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2010.
111. Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, 2005.
112. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998.

113. Griffin R.W., Ebert R.J., *Business*, Prentice Hall, New Jersey 1999.
114. Grouard B., Meston F., *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1997.
115. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
116. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie technologiami*, Difin, Warszawa 2008.
117. Grudzewski W.M., Karst A., *Zastosowanie metody SWOT w ocenie strategii*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 5/1999.
118. Grundy T., Brown L., *Be Your Own Strategy Consultant*, Thomson, London 2004.
119. Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, Poltext, Warszawa 1996.
120. Haber L.H., *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, WPSB, Kraków 1998.
121. Hahn D., *Tendencje rozwojowe zarządzania strategicznego*, *Organizacja i Kierowanie* 2/1993.
122. Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
123. Hammel G., *Znajdowanie innowacyjnej strategii*, *Zarządzanie na Świecie* 7/1998.
124. Hatch M.J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
125. Hayashi A.M., *Rola intuicji przy podejmowaniu decyzji*, *Zarządzanie na Świecie* 4/2001.
126. Hayes R.H., *Wątpliwa przydatność planowania strategicznego*, *Zarządzanie na Świecie* 4/1998.
127. Heijden van der K., *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
128. Hejduk I.K., *Jak przetrwać kryzys*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 1/2011.
129. Henderson M., *How to Get the Most*, Executive Excellence October 2000.
130. Hendry J., Johnson G., Newton J., *Strategic Thinking*, John Wiley & Sons, Chichester 1993.
131. Hicks H.G., Gullett C.R., *Management*, McGraw-Hill, New York 1981.
132. Higgins J.M., Vincze J.W., *Strategic Management*, Dryden Press, Fort Worth 1993.
133. Hill Ch., Jones G., *Strategic Management*, Mifflin, Boston 1992.
134. <http://www.kolbudy.gd.pl/strategia/index.html?dz=scenariusze>.
135. <http://www.teleinfo.com.pl/portal/showCategoryArticle.do?id=6630&issue=teleinfo>.
136. [http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/druk.php?p=&strona=biul\\_itechczII2&nr=3](http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/druk.php?p=&strona=biul_itechczII2&nr=3).
137. [http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?strona=biul\\_bank2&nr=5&p=](http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?strona=biul_bank2&nr=5&p=).

138. Hussey D., *Strategy and Planning. A Manager's Guide*, John Wiley & Sons, Chichester 2000.
139. Hutt M.D., Speh T.W., *Zarządzanie marketingiem*, PWN, Warszawa 1997.
140. *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, praca zbiorowa pod red. Janasza W., Difin, Warszawa 2009.
141. *Innowacyjne aspekty strategii przedsiębiorstwa globalnego w zintegrowanej Europie*, praca zbiorowa pod red. Sobolak L., Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2007.
142. Jabłoński A., *Wartość interesariuszy w modelu zrównoważonego biznesu*, Przegląd Organizacji 2/2011.
143. Jaki A., *Orientacja na wartość w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Przegląd Organizacji 9/2011.
144. Janasz K., Janasz W., Koziół K., Szopik K., *Zarządzanie strategiczne*, Difin, Warszawa 2008.
145. Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2010.
146. Jauch L.R., Glueck W.F., *Business Policy and Strategic Management*, Mc-Graw Hill, New York 1988.
147. Jeżak J., *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.
148. Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne*, Difin, Warszawa 2004.
149. Johann M., *Rynkowe czynniki konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji 5/2011.
150. Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, London 1999.
151. Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010.
152. Józwiak J., Podgórski J., *Statystyka od podstaw*, PWE, Warszawa 2006.
153. Justison P., Harrison J., Pullin T., Anderson K.E., *Lessons in Scenario Planning*, Health Forum Journal May-June 2000.
154. Kaczmarek B., Sikorski Cz., *Podstawy zarządzania*, Absolwent, Łódź 1998.
155. Kaczmarek B., Walczak W., *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2009.
156. Kaleta A., *Analiza strategiczna w przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
157. Kałużny S., *Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem*, Kwantum, Warszawa 1996.
158. *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod red. Rybak M., Poltext, Warszawa 2003.
159. Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001.

160. Kaplan R.S., Norton D.P., *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Press, Boston 2001.
161. Kappler A., *Wszechstronne doskonalenie działalności z pomocą balanced scorecard*, Zarządzanie na Świecie 9/2000.
162. Kasul R.A., Motwani J.G., *A proposed model for evaluating a company's operations profile*, Industrial Management & Data Systems 8/1996.
163. Katz S.M., Rothfeler J., *Innowacyjna strategia w nowych i starych branżach*, Zarządzanie na Świecie 6/2000.
164. Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
165. Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.
166. Kim W.Ch., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005.
167. Kisielnicki J., *Zarządzanie organizacją*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 2005.
168. Kisperska-Moroń D., *Benchmarking jako narzędzie zarządzania logistycznego*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2000.
169. Kluyver de C.A., Pearce J.A., *Strategy: A View from the Top*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006.
170. Kłeczek R., Kowal W., Woźniczka J., *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 1999.
171. Koch R., *Strategia*, WPSB, Kraków 1998.
172. *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, praca zbiorowa pod red. S. Lachiewicza, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
173. *Konkurencyjność przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod red. Skawińskiej E., PWN, Warszawa – Poznań 2002.
174. *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle Strategii Lizbońskiej*, praca zbiorowa pod red. Bielińskiego J., CeDeWu, Warszawa 2005.
175. Koontz H., Wehrich H., *Essentials of Management*, McGraw-Hill, New York 1990.
176. Kotler Ph., *Marketing*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
177. Kozarowicz H., Baraniecka A., *Procedura „pięta Achillesa” – zapomniana metoda pozycjonowania strategicznego*, <http://kzsil.ae.jgora.pl/pliki/>, plik Analiza str cz. 3.doc.
178. Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.
179. Kramer T., *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa 2000.
180. Krawiec F., *Kreowanie i zarządzanie reputacją firmy*, Difin, Warszawa 2009.
181. Krawiec F., *Nowa gospodarka i wizja lidera firmy XXI wieku*, Difin, Warszawa 2009.
182. Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997.

183. Krupski R., *Dwie koncepcje strategii organizacji – razem czy osobno?* Przegląd Organizacji 1/2012.
184. Krupski R., *Horyzont planowania w identyfikowaniu orientacji strategicznej przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji 5/2011.
185. Krupski R., *Kontekst turbulencji otoczenia w badaniach empirycznych nad strategiami przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji 9/2011.
186. Krupski R., *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, Organizacja i Kierowanie 4/2011.
187. Krupski R., *Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego*, Przegląd Organizacji 4/2012.
188. Krupski R., *Strategia bez celów*, Przegląd Organizacji 11/2003.
189. Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1999.
190. Kuc B.R., *Kontrola jako funkcja zarządzania*, Difin, Warszawa 2009.
191. Kuc B.R., *Kontrola menedżerska*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2001.
192. Kuc B.R., *Kontroling narzędziem wczesnego ostrzegania*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2006.
193. Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.
194. Kuc B.R., *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2000.
195. Kuc B.R., Żemigąła M., *Menedżer nowych czasów*, Helion, Gliwice 2010.
196. Kupczyk A., Korolewska-Mróż H., Czerwonka M., *Radykalne zmiany w firmie*, Infor, Warszawa 1998.
197. Kwieciński M., *Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa-Kraków 1999.
198. Lachiewicz S., *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 2007.
199. Lake N., *Planowanie strategiczne w firmie*, Helion, Gliwice 2005.
200. Lambert T., *Problemy zarządzania*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.
201. Lambin J.J., *Strategic Marketing*, McGraw-Hill, London 1993.
202. Lancaster G., Massingham L., *Marketing Management*, McGraw-Hill, London 1993.
203. Laskowska A., *Konkurowanie czasem – strategiczna broń przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2001.
204. Lasserre Ph., *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York 2003.
205. *Leksykon zarządzania*, praca zbiorowa, Difin, Warszawa 2004.
206. Lewandowski J., *Planowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2002.

207. Lewandowski R.A., *Wykorzystanie Zrównoważonej Karty Wyników w organizacjach ochrony zdrowia – studium przypadku*, Współczesne Zarządzanie 4/2008.
208. Limański A., Śliwińska K., *Marketing*, Difin, Warszawa 2002.
209. Lisiecki M., *Klasyczne i nowe metody organizacji i zarządzania*, WSZiM w Warszawie, Warszawa 2001.
210. Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004.
211. Lisiński M., Sroka W., Brzeziński P., *Nowoczesne koncepcje zarządzania w kierowaniu przedsiębiorstwami – wyniki badań*, Przegląd Organizacji 1/2012.
212. Liss K., *Scenario Planning Reconsidered*, Harvard Management Update September 2000.
213. Litman J., *Genuine Assets: Building Blocks of Strategy and Sustainable Competitive Advantage*, Strategic Finance November 2000.
214. Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
215. Lynch R., *Corporate strategy*, Prentice Hall, Harlow 2000.
216. Machaczka J., *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
217. Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa – Kraków 1998.
218. Marchesnay M., *Zarządzanie strategiczne*, Poltext, Warszawa 1994.
219. *Marketing i logistyka w zarządzaniu*, praca zbiorowa pod red. Kowalczewskiego W., Szkoła Wyższa im. B. Jańskiego, Warszawa 2009.
220. *Marketing usług*, praca zbiorowa pod red. Styś A., PWE, Warszawa 2003.
221. Markiewicz I., *Jak stworzyć skuteczny plan marketingowy?* Marketing Serwis 12/2002.
222. Matczewski A., *Zarządzanie produkcją przemysłową*, PWE, Warszawa 1990.
223. Matwiejczuk R., *Zasoby oraz zdolności i kompetencje przedsiębiorstwa w tworzeniu przewagi konkurencyjnej*, Przegląd Organizacji 4/2011.
224. Mesjasz Cz., *Przewidywanie we współczesnym zarządzaniu strategicznym*, Organizacja i Kierowanie 3/2008.
225. Michalak J., *Pomiar dokonań od wyniku finansowego do Balanced Scorecard*, Difin, Warszawa 2008.
226. Michalski E., *Marketing*, PWN, Warszawa 2004.
227. Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1994.
228. Mintzberg H., *The Fall and Rise of Strategic Planning*, Harvard Business Review January-February 1994.
229. Mintzberg H., Lampel J., Quinn J.B., Ghoshal S., *The Strategy Process*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2003.

230. Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
231. Morphy E., *Best Practices Made Perfect?* Global Business May 2000.
232. Moszkowicz M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000.
233. Mruk H., Pilarczyk B., Sojkin B., Szulce H., *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999.
234. Nalepka A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa – Kraków 1999.
235. Niemczyk J., *Czy już nowy paradygmat, czyli o zmianach pola gry w zarządzaniu strategicznym*, Przegląd Organizacji 6/2011.
236. Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem*, PWN, Warszawa – Kraków 1998.
237. Niestrój R., Hadrian P., *Czynniki sukcesu jako wyznacznik orientacji przedsiębiorstwa*, Marketing i Rynek 8-9/1999.
238. Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1998.
239. Nizińska K., *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw oraz sposoby jej osiągania i utrzymywania (cz. II)*, Handel Wewnętrzny 3/1995.
240. *Nowa encyklopedia powszechna PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
241. Nowacka A., Nowacki R., *Podstawy marketingu*, Difin, Warszawa 2004.
242. Nowakowski M.K., Rzemieniak M.L., *Kryzys i przetrwanie w marketingu*, Difin, Warszawa 2003.
243. *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, praca zbiorowa pod red. Zbiegień-Maciąg L., Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
244. Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
245. Obłój K., *Strategiczne wyzwania: tworzenie i zawłaszczanie wartości na rynku*, Master of Business Administration 3/2001.
246. Obłój K., *W szranki z konkurencją*, Businessman Magazine 2/1992.
247. *Ocena i premiowanie wyników pracy*, Zarządzanie na Świecie 6/2000.
248. Olczyk M., *Konkurencyjność*, CeDeWu, Warszawa 2008.
249. Olszewska B., *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.
250. *Organizacja przyszłości*, praca zbiorowa pod red. Hesselbein F., Goldsmitha M., Beckharda R., Business Press, Warszawa 1998.
251. Oster S.M., *Modern Competitive Analysis*, Oxford University Press, Oxford 1999.
252. Pabian A., *Jak zapewnić sukces przedsiębiorstwa na rynku*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 1/1994.
253. Parry M.E., *Strategic Marketing Management*, McGraw-Hill, New York 2005.
254. Pawlak Z., *Biznesplan*, Poltext, Warszawa 2001.
255. Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997.

256. Pedler M., Aspinwall K., *Przedsiębiorstwo uczące się*, Petit, Warszawa 1999.
257. Pełka B., *Podstawowe zasady konkurowania*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 5/1998.
258. Penc J., *Encyklopedia zarządzania*, WSSM, Łódź 2008.
259. Penc J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
260. Penc J., *Strategie zarządzania cz. I*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.
261. Penc-Pietrzak I., *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą*, C.H. Beck, Warszawa 2003.
262. Penc-Pietrzak I., *Budowa systemu informacji marketingowej*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 10/1999.
263. Penc-Pietrzak I., *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Difin, Warszawa 2010.
264. Penc-Pietrzak I., *Strategiczne zarządzanie marketingiem*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1999.
265. Penc-Pietrzak I., *Strategie biznesu i marketingu*, WPSB, Kraków 2000.
266. Penc-Pietrzak I., *Wczesne ostrzeżenie w firmie*, Manager 3/1998.
267. Peters T.J., Waterman R.H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000.
268. Pettinger R., *Introduction to Management*, Macmillan, London 1994.
269. Pickton D., Broderick A., *Integrated Marketing Communications*, Pearson Education, Harlow 2001.
270. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
271. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998.
272. *Pięć wariantów rozwoju Polski*, wywiad z prezesem PAN prof. Michałem Kleiberem na temat Narodowego Programu Foresight, [http://www.aktualnosci.pan.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=147:pi-wariantow-rozwoju-polski](http://www.aktualnosci.pan.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=147:pi-wariantow-rozwoju-polski)
273. Pitts R.A., Lei D., *Strategic Management*, Thomson South-Western, Mason 2006.
274. *Planowanie strategiczne*, praca zbiorowa pod red. Klasika A., PWE, Warszawa 1993.
275. *Podstawy marketingu*, praca zbiorowa pod red. Altkorna J., Instytut Marketingu, Kraków 1998.
276. *Podstawy organizacji i zarządzania*, praca zbiorowa pod red. Romanowskiej M., Difin, Warszawa 2001.
277. *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem, cz. II*, praca zbiorowa pod red. Bienioka H., Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1999.
278. Polowczyk J., *Kreowanie wspólnej wartości*, Przegląd Organizacji 4/2011.



279. Polowczyk J., *Przewaga konkurencyjna – trwała czy tymczasowa?* Przegląd Organizacji 6/2011.
280. Pomykański A., *Strategie marketingowe*, Lodart, Łódź 1999.
281. Pomykański A., *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2005.
282. Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa – Łódź 2001.
283. Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
284. Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna*, Helion, Gliwice 2006.
285. Porter M.E., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1998.
286. Porter M.E., *Strategia, co to takiego?* Manager 10/1997.
287. Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005.
288. *Praktyka zarządzania strategicznego. Studia polskich przypadków*, praca zbiorowa pod red. Urbanowskiej-Sojkin E., PWE, Warszawa 2008.
289. Przybyciński T., *Polityka konkurencji a ład rynkowy*, SGH, Warszawa 2002.
290. Rajzer M., *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2001.
291. Reagan R.W., *Strategic Planning Creates Opportunities*, National Underwriter 5.02.2001.
292. *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia*, praca zbiorowa pod red. Porady-Rochoń M., Difin, Warszawa 2009.
293. Rigby D., *Przydatność różnych instrumentów zarządzania wg oceny menedżerów*, Zarządzanie na Świecie 10/2001.
294. Ringland G., *Scenarios in Business*, John Wiley & Sons, Chichester 2002.
295. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
296. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005.
297. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
298. Romanowska M., *Przełomy w praktyce zarządzania – przesłanki i przyczyny*, Przegląd Organizacji 3/2011.
299. Romanowska M., *Zarządzanie strategiczne firmą*, Wydawnictwo CIM, Warszawa 1995.
300. Rouse W.B., *Essentials Challenges of Strategic Management*, John Wiley and Sons, New York 2001.
301. *Rozwój przedsiębiorstw. Zarządzanie i diagnoza*, praca zbiorowa pod red. Białasiewicz M., Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004.
302. Sadler Ph., *Strategic Management*, Kogan Page, London 2003.
303. Sainte Marie de G., *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Poltext, Warszawa 1993.

304. Samardakiewicz E., Gorbaniuk O., *Zarządzanie kryzysowe a wizerunek firmy*, Organizacja i Kierowanie 4/2011.
305. Samul J., Matwiejczuk W., *Przewaga konkurencyjna w małych przedsiębiorstwach budowlanych*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 1/2011.
306. Schary Ph.B., Skjott-Larsen T., *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, PWN, Warszawa 2002.
307. Schnaars S.P., *Marketing Strategy*, Free Press, New York 1998.
308. Schriefer A., *Trends in Scenario Planning: What's Hot and What's Not*, Strategy & Leadership July-August-September 1999.
309. Scott S.G., Lane V.R., *A Stakeholders Approach To Organizational Identity*, Academy of Management Review 1/2000.
310. Segev E., *Business Unit Strategy*, John Wiley & Sons, Chichester 2000.
311. Senge P.M., *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
312. Siekierski K., *Mit próby reprezentatywnej*, Marketing w Praktyce 1/2002.
313. Sikorski Cz., *Ludzie nowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
314. Sikorski Cz., *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1995.
315. Simon H., *Jak znaleźć udaną strategię*, Zarządzanie na Świecie 12/2000.
316. Skat-Rordam P., *Zmiany decyzji strategicznych*, PWN, Warszawa 2001.
317. Sławińska M., Urbanowska-Sojkin E., *Marketing w zarządzaniu firmą handlową*, PWE, Warszawa 1995.
318. Sławińska M., Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
319. Stabryła A., *Model ogólny analizy bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji 9/2011.
320. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa – Kraków 2000.
321. Stacey R.D., *Strategic Management and Organisational Dynamics*, Pearson Education, Harlow 2000.
322. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
323. *Statystyka w zarządzaniu*, praca zbiorowa pod red. Witkowskiej D., AND, Łódź 2004.
324. Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie*, wyd. 2, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.
325. Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie*, wyd. 3 uzupełnione, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
326. Stocki R.,  
[http://ceo.cxo.pl/artykuly/28345\\_1/Strategie.wprost.z.pola.golfowego.html](http://ceo.cxo.pl/artykuly/28345_1/Strategie.wprost.z.pola.golfowego.html).

327. Stocki R., *Kodeks benchmarkingu*, Towarzystwo Doradcze Ryszard Stocki, [http://www.totalparticipation.com/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=101](http://www.totalparticipation.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=101)
328. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.
329. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
330. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
331. *Strategiczna transformacja polskich przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod red. Romanowskiej M., Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004.
332. Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1997.
333. Sudoł S., *Przedsiębiorstwo*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 1999.
334. Supernat J., *Management. Tezaurus kierownictwa*, Kolonia Ltd, Wrocław 2000.
335. *Sytuacja ekonomiczna organizacyjna i kadrowa dużych organizacji gospodarczych w aglomeracji łódzkiej*, praca zbiorowa pod red. Lachiewicza S., Staniec I., Katedra Zarządzania Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.
336. Szczupaczyński J., *Organizacyjne uczenie się jako proces etycznego rozwoju organizacji*, Przegląd Organizacji 12/2011.
337. *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, praca zbiorowa pod red. Króla H., Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2002.
338. Sznajder A., *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1995.
339. Szpitter A., *Koncepcje zarządzania – próba klasyfikacji*, Przegląd Organizacji 10/2011.
340. Sztucki T., *Encyklopedia marketingu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
341. Sztucki T., *Marketing w pytaniach i odpowiedziach*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
342. Szulce H., *Struktury i strategie w handlu*, PWE, Warszawa 1998.
343. Szyjewski Z., *Zarządzanie projektami informatycznymi*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
344. Świadek A., *Klaster jako specyficzna forma systemu przemysłowego*, Organizacja i Kierowanie 4/2011.
345. Świątek-Barylska I., Czapla T., *Wykorzystanie wartości organizacyjnych w procesie formułowania strategii organizacji non profit*, Przegląd Organizacji 11/2011.
346. Thomas H., Pruett M., *Introduction to the Special Issue: Perspectives on Theory Building in Strategic Management*, Journal of Management Studies January 1993.

347. Thompson A.A., Strickland A.J., *Strategic Management*, Irwin, Homewood 1990.
348. Thompson J.L., *Strategic Management*, Chapman & Hall, London 1993.
349. TNS OBOP, *Planowanie strategiczne. Raport z badania ilościowego*, Warszawa 15 listopada 2010.
350. *Tożsamość i strategia przedsiębiorstwa – modele i doświadczenia*, praca zbiorowa pod red. Moszkowicza M., Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1997.
351. Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
352. Tyrała P., *Kierowanie, organizowanie, zarządzanie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2001.
353. Tyrała P., *Zarządzanie kryzysowe. Ryzyko – bezpieczeństwo – obronność*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2003.
354. Tyrańska M., Walas-Trębacz J., *Wykorzystanie metod analizy strategicznej w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.
355. Ulrich D., *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
356. Urbanek G., *Od operacyjnej do strategicznej przewagi konkurencyjnej*, Przegląd Organizacji 12/2011.
357. Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999.
358. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.
359. *W nowej gospodarce potrzebne tradycyjne walory menedżerskie + szybkość*, Zarządzanie na Świecie 10/2000.
360. Wajda A., *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003.
361. Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1999.
362. Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996.
363. *Webster's New Dictionary and Thesaurus*, Russell, Geddes & Grosset, Scotland 1990.
364. *Weryfikacja tez bestsellera o zarządzaniu sprzed 10 lat*, Zarządzanie na Świecie 1/2005.
365. Węgrzyn A., *Benchmarking*, Antykwa, Kluczbork – Wrocław 2000.
366. Węgrzyn A., *Benchmarking – moda czy nowa filozofia zarządzania*, Przegląd Organizacji 11/1997.
367. Wheelen T.L., Hunger J.D., *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006.
368. Wierzbicki K., *Zarządzanie firmą u progu XXI wieku*, Kwantum, Warszawa 1999.

369. Wieteska G., *Otoczenie zewnętrzne jako źródło ryzyka dla uczestników łańcucha dostaw*, Marketing i Rynek 1/2012.
370. Winer R.S., *Marketing Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2007.
371. Wit de B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
372. Wojciechowski T., *Encyklopedyczne podstawy marketingu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2009.
373. Wojciechowski T., *Marketingowo-logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007.
374. Wojciechowski E., *Refleksje na temat rządzenia*, Difin, Warszawa 2009.
375. Wrzosek W., *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1998.
376. *Wstęp do teorii zarządzania*, praca zbiorowa pod red. Kożuch B., Wydawnictwo Nauka – Edukacja, Warszawa 1999.
377. Yip G.S., *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 1996.
378. Zarębska A., *Wizja – pożądana tożsamość przedsiębiorstwa*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 9/2006.
379. *Zarządzanie informacją i komunikacją*, praca zbiorowa pod red. Martyniaka Z., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
380. *Zarządzanie produktem*, praca zbiorowa pod red. Sojkina B., PWE, Warszawa 2003.
381. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, praca zbiorowa pod red. Krupskiego R., PWE, Warszawa 2005.
382. *Zarządzanie strategiczne*, praca zbiorowa pod red. Krupskiego R., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
383. Zbiegień-Maciąg L., *Etyka w zarządzaniu*, CIM, Warszawa 1997.
384. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
385. Zelek A., *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2000.
386. Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.
387. Zuckerman A.M., *Is Strategic Planning Relevant Anymore?* *Trustee* April 2000.
388. Zabiński L., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa na potrzeby wyboru strategii rozwoju*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2000.
389. Żemigąła M., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
390. Żurawik B., Żurawik W., *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1996.

## Spis rysunków

Rysunek 1.1. Podstawowy proces planowania strategicznego według R. Lyncha ....	35
Rysunek 1.2. Ogólne planowanie strategiczne według R. Granta .....	35
Rysunek 1.3. Ogólne planowanie strategiczne według J. Thompsona .....	36
Rysunek 1.4. Formalny proces planowania strategicznego według G. Dessa i A. Millera .....	37
Rysunek 1.5. Etapy zarządzania strategicznego .....	38
Rysunek 1.6. Proces planowania strategicznego w węższym ujęciu .....	40
Rysunek 1.7. Rozszerzony proces planowania strategicznego według H.G. Hicksa i C.R. Gulletta .....	42
Rysunek 1.8. Proces planowania strategicznego według H. Koontza i H. Weihricha .....	43
Rysunek 1.9. Proces planowania strategicznego .....	46
Rysunek 1.10. Czynniki wpływające na kształtowanie misji .....	50
Rysunek 1.11. Wyprowadzenie celów ze strategii firmy .....	68
Rysunek 1.12. Podstawowe elementy strategii prowadzącej do sukcesu .....	81
Rysunek 1.13. Oszacowanie i wybór strategii .....	82
Rysunek 1.14. Strategia realizowana i strategia zaplanowana .....	83
Rysunek 1.15. Hierarchia planów w zarządzaniu .....	91
Rysunek 2.1. Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu .....	126
Rysunek 2.2. Rola benchmarkingu w planowaniu strategicznym .....	128
Rysunek 2.3. Kryteria podziału benchmarkingu .....	133
Rysunek 2.4. Pozycjonowanie stakeholders .....	143
Rysunek 2.5. Analiza wpływu stakeholders dla przykładowej firmy .....	144
Rysunek 2.6. Trójkąt konkurencji – formuła „3C” .....	149
Rysunek 2.7. Elementy analizy konkurenta .....	159
Rysunek 2.8. Triada dziedzin wartości .....	161
Rysunek 2.9. Przykładowe grono (rozpatrywane z punktu widzenia producentów firanek) .....	174
Rysunek 2.10. Mapa grup strategicznych zbudowana według kryteriów: udział w rynku i zróżnicowanie produktów (przykład) .....	176
Rysunek 3.1. Cykl przewagi konkurencyjnej .....	190
Rysunek 3.2. Potencjalna i efektywna przewaga konkurencyjna .....	191
Rysunek 3.3. Siedem głównych elementów w podejściu zasobowym do budowy przewagi konkurencyjnej .....	193
Rysunek 3.4. Planowanie strategiczne a budowanie konkurencyjności na podstawie zasobów i kompetencji firmy .....	195
Rysunek 3.5. Hierarchia zasobów .....	197
Rysunek 3.6. Strategie oparte na przewadze konkurencyjnej .....	203

Rysunek 3.7. Macierz relacji pozycji kluczowych czynników w funkcjonowaniu przykładowej firmy w porównaniu z konkurentem .....	209
Rysunek 3.8. Wartość jako relacja funkcji do kosztu .....	216
Rysunek 3.9. Klasyczny łańcuch wartości .....	219
Rysunek 3.10. Łańcuch wartości dla przykładowej firmy .....	220
Rysunek 3.11. Macierz BCG .....	226
Rysunek 3.12. Macierz GE .....	233
Rysunek 3.13. Macierz Shella .....	237
Rysunek 3.14. Klasyczny cykl życia produktu oraz sektora .....	239
Rysunek 3.15. Macierz ADL .....	241
Rysunek 3.16. Macierz Hofera .....	245
Rysunek 3.17. Macierz SWOT alternatyw strategicznych .....	254
Rysunek 3.18. Wykres oceny „Pięty Achilleś” .....	257
Rysunek 3.19. Mierniki w perspektywie klienta .....	263
Rysunek 3.20. Mierniki w perspektywie procesów wewnętrznych .....	264
Rysunek 3.21. Mierniki w perspektywie rozwoju w strategicznej karcie wyników .....	266
Rysunek 4.1. Rozkłady ocen pozycji konkurencyjnej dla firm sporządzających (1) i nie sporządzających planów strategicznych (2) .....	315

## Spis tabel

Tabela 1.1. Różne definicje planowania strategicznego (w kolejności według nazwisk autorów) .....	16
Tabela 1.2. Szkoły i podejścia do zarządzania według H. Koontza .....	20
Tabela 1.3. Cechy planowania strategicznego .....	25
Tabela 1.4. Porównanie tradycyjnego planowania strategicznego i budowania architektury strategicznej .....	32
Tabela 1.5. Cele kierunkowe i konkretne przedsiębiorstwa .....	64
Tabela 1.6. Elementy przykładowego wariantu strategicznego dla wybranej firmy .....	76
Tabela 1.7. Zalety strategii samorzutnej i rozmyślnej .....	85
Tabela 2.1. Trzy podejścia do strategii .....	102
Tabela 2.2. Podział przedsięwzięć gospodarczych ze względu na poziom szans i zagrożeń .....	105
Tabela 2.3. Analiza ETOP dla wybranej firmy .....	107
Tabela 2.4. Analiza PEST .....	109
Tabela 2.5. Wybór partnera do benchmarkingu .....	130

Tabela 2.6. Rodzaje benchmarkingu według kryterium podmiotu i przedmiotu benchmarkingu .....	132
Tabela 2.7. Porównanie stopnia opanowania kluczowych sukcesów przez badaną firmę (f) i jej największego konkurenta (k) .....	137
Tabela 2.8. Ważona ocena stopnia opanowania kluczowych czynników sukcesu dla firmy (f) i konkurenta (k) .....	138
Tabela 2.9. Porównanie perspektyw wartości dla akcjonariuszy i wartości dla interesariuszy .....	142
Tabela 2.10. Globalizacja a zmiany w strategiach konkurowania przedsiębiorstw .....	148
Tabela 2.11. Rodzaje struktur rynku .....	153
Tabela 2.12. Charakterystyka podstawowych struktur rynku .....	154
Tabela 2.13. Główne kombinacje instrumentów strategii oraz konkurencji na rynku .....	156
Tabela 2.14. Ocena ważona sił konkurencji w przykładowym sektorze .....	168
Tabela 2.15. Zróznicowanie rynków ze względu na układ barier wejścia i wyjścia .....	170
Tabela 2.16. Subiektywna punktowa ocena atrakcyjności sektora (przykład) .....	179
Tabela 3.1. Warianty sytuacji ze względu na siłę konkurencyjną przedsiębiorstwa .....	187
Tabela 3.2. Kryteria oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa (w kolejności według nazwisk autorów) .....	189
Tabela 3.3. Klasyfikacja przewag konkurencyjnych .....	192
Tabela 3.4. Charakterystyka kluczowych kompetencji .....	198
Tabela 3.5. Profil przewagi strategicznej (metoda SAP) .....	207
Tabela 3.6. Profil mocnych i słabych stron dla przykładowej firmy i jej największego konkurenta .....	208
Tabela 3.7. Bilans strategiczny dla wybranej firmy (przykład) .....	211
Tabela 3.8. Macierz funkcji i zasobów według Hofera-Schendela .....	214
Tabela 3.9. Ważona ocena atrakcyjności przemysłu oraz pozycji konkurencyjnej dla przykładowej SBU .....	232
Tabela 3.10. Szczegółowe strategie wynikające z macierzy GE .....	234
Tabela 3.11. Ważona ocena przyszłej zyskowności sektora oraz pozycji konkurencyjnej dla przykładowej SBU .....	236
Tabela 3.12. Cykl życia sektora i jego wpływ na strategię .....	240
Tabela 3.13. Szczegółowe strategie wynikające z macierzy ADL .....	242
Tabela 3.14. Szczegółowe strategie wynikające z macierzy Hofera .....	246
Tabela 3.15. Sposób dokonywania zestawienia zaleceń strategicznych dla jednostek badanej firmy wynikających z różnych macierzy .....	247
Tabela 3.16. Uproszczona strategiczna macierz SWOT dla przykładowej firmy .....	250
Tabela 3.17. Zestawienie wyników z analizy TOWS/SWOT .....	253
	359



Tabela 3.18. Arkusz roboczy metody „Pięta Achillesa” .....	256
Tabela 3.19. Arkusz roboczy metody „Pięta Achillesa” dla wybranej firmy .....	258
Tabela 3.20. Mierniki w perspektywie finansowej .....	262
Tabela 3.21. Strategiczna karta wyników wybranego przedsiębiorstwa przemysłowego .....	269
Tabela 4.1. Branże firm stosujących planowanie strategiczne .....	282
Tabela 4.2. Lokalizacja firm stosujących planowanie strategiczne .....	283
Tabela 4.3. Częstość wskazań kluczowych czynników sukcesu .....	307
Tabela 4.4. Korelacje między stosowaniem planowania strategicznego a oceną pozycji konkurencyjnej .....	314
Tabela 4.5. Stosowanie planowania strategicznego a alokacja zasobów firmy .....	316
Tabela 4.6. Stosowanie planowania strategicznego a ocena kondycji finansowej firmy przez kierownictwo .....	318
Tabela 4.7. Tablica kontyngencji: stosowanie planowania strategicznego a posiadanie właściwych informacji o swej branży .....	320
Tabela 4.8. Tablica kontyngencji: stosowanie planowania strategicznego a znajomość kluczowych czynników sukcesu w branży .....	322
Tabela 4.9. Tablica kontyngencji: sposób budowania w przedsiębiorstwie strategii a częstość sporządzania i aktualizowania strategii .....	324
Tabela 4.10. Tablica kontyngencji: prezentowanie pracownikom założeń strategii a realizacja celów strategicznych powiązana z systemem motywacyjnym .....	326

## Spis wykresów

Wykres 4.1. Liczba pracowników w badanych przedsiębiorstwach .....	277
Wykres 4.2. Firmy zarządzane samodzielnie i firmy zależne od firmy nadrzędnej .....	278
Wykres 4.3. Obszar działalności firmy .....	278
Wykres 4.4. Sporządzanie planów taktycznych .....	281
Wykres 4.5. Sporządzanie planów strategicznych .....	281
Wykres 4.6. Horyzont czasowy planowania strategicznego .....	284
Wykres 4.7. Powiązanie planowania operacyjnego z taktycznym i strategicznym .....	285
Wykres 4.8. Ważność poszczególnych rodzajów planów .....	286
Wykres 4.9. Liczba opracowywanych wariantów strategii .....	286
Wykres 4.10. Podmioty zajmujące się formułowaniem strategii firmy .....	287
Wykres 4.11. Informowanie pracowników o założeniach strategii .....	288
Wykres 4.12. Częstotliwość aktualizacji lub sporządzania nowej strategii .....	288

Wykres 4.13. Wykorzystywanie wyników analiz z zakresu planowania strategicznego w formułowaniu lub doskonaleniu strategii firmy .....	289
Wykres 4.14. Podmioty decydujące o doborze metod planowania strategicznego w przedsiębiorstwach zależnych od firm nadrzędnych .....	289
Wykres 4.15. Sposób stosowania metod z zakresu planowania strategicznego .....	290
Wykres 4.16. Ocena zakresu planowania strategicznego w badanych przedsiębiorstwach .....	291
Wykres 4.17. Związek między stosowaniem planowania strategicznego poprawą pozycji firmy na rynku .....	291
Wykres 4.18. Ocena pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw na rynku .....	292
Wykres 4.19. Ocena podziału zasobów w firmie przez menedżerów .....	293
Wykres 4.20. Ocena kondycji finansowej firmy przez menedżerów .....	294
Wykres 4.21. Misja i wizja przedsiębiorstwa .....	294
Wykres 4.22. Najważniejsze cele przedsiębiorstwa .....	295
Wykres 4.23. Cele strategiczne a system motywacyjny .....	296
Wykres 4.24. Stosowanie zrównoważonej karty wyników .....	297
Wykres 4.25. Częstotliwość wykonywania lub modyfikowania zrównoważonej karty wyników .....	297
Wykres 4.26. Częstotliwość przeprowadzania analizy SWOT .....	298
Wykres 4.27. Rodzaje wykonywanej analizy SWOT .....	299
Wykres 4.28. Liczba metod stosowanych do analizy potencjału przedsiębiorstwa .....	300
Wykres 4.29. Metody stosowane do analizy zasobów firmy .....	300
Wykres 4.30. Sposób wykonywania metody SAP/CAP .....	301
Wykres 4.31. Częstotliwość stosowania najpopularniejszych metod badania zasobów przedsiębiorstwa .....	302
Wykres 4.32. Posiadanie systemów informacyjnych .....	303
Wykres 4.33. Posiadanie przez kierownictwo firmy informacji na temat konkurencji i możliwości działania w branży .....	303
Wykres 4.34. Liczba metod stosowanych do badania otoczenia firmy .....	304
Wykres 4.35. Metody stosowane do analizy otoczenia .....	305
Wykres 4.36. Znajomość kluczowych czynników sukcesu .....	305
Wykres 4.37. Kluczowe czynniki sukcesu .....	306
Wykres 4.38. Firmy wzorcowe w benchmarkingu .....	308
Wykres 4.39. Sposób wykonywania analizy ETOP .....	309
Wykres 4.40. Sposób wykonywania metody pięciu sił .....	310
Wykres 4.41. Sposób wykonywania punktowej oceny atrakcyjności sektora .....	310
Wykres 4.42. Częstotliwość stosowania najpopularniejszych metod badania otoczenia firmy .....	311

Wykres 4.43. Liczba stosowanych metod z zakresu planowania strategicznego .....	312
Wykres 4.44. Ważność analizy zasobów i analizy otoczenia .....	313
Wykres 4.45. Ocena podziału zasobów w firmach planujących strategicznie	317
Wykres 4.46. Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa w firmach planujących strategicznie .....	319
Wykres 4.47. Posiadanie wystarczających informacji o branży w firmach planujących strategicznie .....	321
Wykres 4.48. Posiadanie informacji o kluczowych czynnikach sukcesu w firmach planujących strategicznie .....	323

**Załącznik 1. Kwestionariusz ankietowy**

<b>BADANIE B60APP/10</b>	<b>NR:</b>	<b>ANKIETER NR:</b>	<b>RESPONDENT NR:</b>
		_ _ _ _ _ _ _ _ _	_ _ _ _ _ _ _ _ _

**KWESTIONARIUSZ**

SCREENING			
LP.	PYTANIE	ODPOWIEDŹ	Jako Następne Zadać pyt.
S1	<b>Ilu pracowników aktualnie zatrudnia Pana(i) firma?</b>	1. poniżej 250 pracowników 2. 250 – 999 pracowników 3. 1000 i więcej	S2
S2	<b>Proszę wskazać, czy Pana(i) firma jest zależna od firmy nadrzędnej, np. holdingu, koncernu, firmy – matki lub centrali, czy może jest samodzielnie zarządzaną firmą?</b>	1. Jest zależna od firmy nadrzędnej 2. Jest samodzielnie zarządzaną firmą 99. Nie wiem	S3
S3	<b>Proszę wskazać jaka była wartość rocznych obrotów netto Pana(i) firmy w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat (2008 lub 2009):</b>	1. Poniżej 50 mln euro (200 mln złotych) 2. Powyżej 50 mln euro (200 mln złotych) 3. Odmowa odpowiedzi / Nie wiem	S4
S4	<b>Proszę wskazać ile wyniosła wartość aktywów firmy w co najmniej w jednym z dwóch ostatnich lat podatkowych (2008 lub 2009):</b>	1. Od 10 do 43 mln euro (40-172 mln złotych) 2. Powyżej 43 mln euro (172 mln złotych) 3. Odmowa odpowiedzi / Nie wiem	FILTR przed S5
FILTR: Jeżeli w S1 zaznaczono 2 lub 3 LUB jeżeli w S1 zaznaczono 1 i w S3 zaznaczono 2 lub w S4 zaznaczono 2 przejdź do wywiadu. W pozostałych przypadkach ZAKOŃCZ WYWIAD			
S5	<b>Czy w Pana(i) firmie stosowane jest planowanie działalności, czyli czy są wytyczane cele krótko- i długoterminowe dla organizacji wraz z określeniem sposobu ich najlepszej realizacji?</b>	1. Tak 2. Nie	S6 Koniec
S6	<b>Czy w Pana(i) firmie sporządza się <u>plany operacyjne</u>?</b>  <i>Definicja: Planowanie operacyjne to ustalanie krótkookresowych celów przedsiębiorstwa (do 1 roku), realizowanych na najniższym szczeblu zarządzania.</i>	1. Tak 2. Nie 99. Nie wiem	A1 Koniec

SCREENING			
LP.	PYTANIE	ODPOWIEDŹ	Jako Następne Zadać pyt.
<b>PLANOWANIE</b>			
A1	<b>Czy w Pana(i) firmie sporządza się <u>plany taktyczne</u>?</b>  <i>Definicja: <u>Planowanie taktyczne</u> to ustalenie średnioterminowych celów przedsiębiorstwa (od 1 do 3 lat) i określanie sposobów ich realizacji. Angażuje menedżerów średniego szczebla zarządzania.</i>	1. Tak 2. Nie 99. Nie wiem	A2  C1
A2	<b>Czy w Pana(i) firmie sporządza się <u>plany strategiczne</u>?</b>  <i>Definicja: <u>Planowanie strategiczne</u> to proces ustalania długookresowych celów przedsiębiorstwa (na 4 lata i więcej), dokonywania systematycznej analizy otoczenia i potencjału firmy oraz podejmowania decyzji co do alokacji zasobów i sposobów realizacji założonych celów. Zajmuje się nim top management.</i>	1. Tak 2. Nie 99. Nie wiem	A3  A4
A3	<b>Proszę określić na jaki okres sporządzane są plany strategiczne?</b>	1. 4-5 lat 2. 6-10 lat 3. 11 i więcej lat 99. Nie wiem	A4
A4	<b>Proszę wskazać do którego rodzaju planów kierownictwo przywiązuje największą wagę?</b> <i>ANK: Możliwa jedna odpowiedź</i>	1. Najważniejsze są plany operacyjne 2. Najważniejsze są plany taktyczne 3. Najważniejsze są plany strategiczne (pod warunkiem, że są stosowane A2 = 1) 4. Wszystkie plany są jednakowo ważne 99. Nie wiem	A5
A5	<b>Proszę wskazać z czego wynikają plany na najbliższy rok:</b> <i>ANK: Możliwa jedna odpowiedź</i>	1. Wynikają tylko z planów taktycznych 2. Wynikają tylko z planów strategicznych (pod warunkiem, że są stosowane A2 = 1) 3. Wynikają z planów taktycznych i strategicznych (pod warunkiem, że są stosowane A2 = 1) 4. Są ustalane niezależnie od planów taktycznych i strategicznych 99. Nie wiem	Filtr przed B1

<b>PLANOWANIE STRATEGICZNE</b> <b>FILTR: Blok tylko dla firm wykonujących planowanie strategiczne A2=1</b> <b>W pozostałych przypadkach przejdź do C1</b>			
B1	<b>Kto zajmuje się formułowaniem strategii firmy?</b> <i>ANK: Możliwość wskazania kilku odpowiedzi</i>	1. Prezes / dyrektor przedsiębiorstwa. 2. Osoba z zarządu / najwyższego kierownictwa (z wyjątkiem prezesa/dyrektora) 3. Specjalnie powołany do tego zespół, w skład którego wchodzi zarówno kierownicy wyższych i niższych szczebli zarządzania (z wyjątkiem prezesa/dyrektora) 4. Konsultanci zewnętrzni 5. Kierownictwo firmy nadrzędnej (firmy – matki, centrali) 6. Inny pracownik jaki: 99. <i>Nie wiem</i>	Filtr przed B2
<b>FILTR: Jeżeli w S2 zaznaczono 1 zadaj pytanie B2; jeżeli w S2 zaznaczono 2 lub 3 przejdź do pytania B3</b>			
B2	<b>Kto decyduje o doborze i stosowaniu metod planowania strategicznego?</b> <i>ANK: Możliwość wskazania jednej odpowiedzi</i>	1. W większym stopniu kierownictwo firmy 2. W większym stopniu kierownictwo firmy nadrzędnej (np. holdingu, koncernu, firmy- matki) 3. W równym stopniu kierownictwo badanej firmy i firmy nadrzędnej 99. <i>Nie wiem</i>	B3
B3	<b>W jaki sposób buduje się strategię w przedsiębiorstwie?</b> <i>ANK: Możliwa jedna odpowiedź</i>	1. Od początku tworzy się jedną strategię 2. Tworzy się kilka wariantów strategii i wybiera wariant najlepszy 99. <i>Nie wiem</i>	B4
B4	<b>W jaki sposób w firmie stosowane są metody planowania strategicznego?</b> <i>ANK: Możliwa jedna odpowiedź</i>	1. Sekwencyjnie, w formie procedury 2. Niezależnie od siebie 99. <i>Nie wiem</i>	B5
B5	<b>Jak często w firmie sporządza się nową lub aktualizuje dotychczasową strategię?</b> <i>ANK: Możliwa jedna odpowiedź</i>	1. Częściej niż raz na rok 2. Raz w roku 3. Raz na dwa lata 4. Raz na trzy lub więcej lat 99. <i>Nie wiem</i>	B6
B6	<b>Czy pracownikom firmy prezentowane są założenia strategii?</b> <i>ANK: Możliwa jedna odpowiedź</i>	1. Tak, pracownicy są dokładnie informowani o wszystkich założeniach strategii firmy 2. Tak, ale pracownicy są informowani o wybranych aspektach strategii 3. Nie, takie informacje są przeznaczone tylko dla kierownictwa firmy 99. <i>Nie wiem</i>	B7

B7	<b>Czy realizacja przez pracowników celów związanych z wdrażaniem strategii jest powiązana z systemem motywacyjnym w firmie (premie, nagrody, awanse itp.)?</b>	1.Tak, obejmuje wszystkich pracowników 2.Tak, obejmuje większość pracowników 3.Tak ,ale obejmuje tylko kierownictwo 4.Nie 99. <i>Nie wiem</i>	B8
B8	<b>Czy wyniki uzyskane z różnych analiz z zakresu planowania strategicznego są bezpośrednio wykorzystywane w formułowaniu lub doskonaleniu strategii firmy?</b>	1. Tak 2. Nie 99. <i>Nie wiem</i>	B9
B9	<b>Czy zdaniem kierownictwa zakres planowania strategicznego wykorzystywanego w firmie jest wystarczający?</b>	1. Tak 2. Nie 99. <i>Nie wiem</i>	B10
B10	<b>Czy zdaniem kierownictwa planowanie strategiczne stosowane w firmie przyczynia się do poprawy pozycji firmy na rynku?</b>	1.Tak, przyczynia się w decydującym stopniu 2.Tak, przyczynia się w niewielkim stopniu 3. Nie, nie ma widocznego związku między pozycją firmy a stosowanym planowaniem strategicznym 99. <i>Nie wiem</i>	C1
<b>SYTUACJA PRZEDSIĘBIORSTWA</b> Teraz chcielibyśmy porozmawiać o sytuacji przedsiębiorstwa, jak również o sporządzanych analizach i metodach określających pozycję Państwa firmy.			
C1	<b>Czy firma ma określoną misję strategiczną?</b> <i>Definicja: Misją to deklaracja głównych celów organizacji. Prezentuje ona powód, dla którego firma została powołana do życia oraz podkreśla te cechy, które odróżniają je od konkurentów.</i>	1. Tak 2. Nie 99. <i>Nie wiem</i>	C2 C3
C2	<b>Czy w tworzeniu i ewentualnej modyfikacji misji strategicznej uczestniczą pracownicy?</b>	1. Tak 2. Nie 99. <i>Nie wiem</i>	C3
C3	<b>Czy firma ma określoną wizję strategiczną?</b> <i>Definicja: Wizja stanowi obraz przyszłości firmy i jej docelowej pozycji na rynku, ukierunkowując jej rozwój. Jest pewnym wyobrażeniem przyszłości , które powstaje na podstawie analizy obecnej sytuacji oraz wyobraźni i ambicji menedżerów.</i>	1. Tak 2. Nie 99. <i>Nie wiem</i>	C4 C5
C4	<b>Czy w tworzeniu i ewentualnej modyfikacji wizji strategicznej uczestniczą pracownicy?</b>	1. Tak 2. Nie 99. <i>Nie wiem</i>	C5
C5	<b>Proszę określić 3 najważniejsze cele Pana/i firmy.</b>	<input type="checkbox"/> 1.dobry wizerunek rynkowy <input type="checkbox"/> 2.inwestycje i rozwój <input type="checkbox"/> 3.oferowanie nowych produktów	C6

		<input type="checkbox"/> 4.opanowanie nowych rynków <input type="checkbox"/> 5.przetrwanie na rynku <input type="checkbox"/> 6.przezwyciężenie konkurentów <input type="checkbox"/> 7.satysfakcja i lojalność klientów <input type="checkbox"/> 8.służenie społeczeństwu <input type="checkbox"/> 9.wysoka jakość produktów <input type="checkbox"/> 10.wysoki udział w rynku <input type="checkbox"/> 11.zadowolenie pracowników <input type="checkbox"/> 12.zrealizowanie wymagań firmy-matki <input type="checkbox"/> 13.zysk długookresowy <input type="checkbox"/> 14.zysk krótkookresowy (w danym roku obrachunkowym) <input type="checkbox"/> 15. Inne, jakie?.....	
C6	<b>Czy w firmie sporządzana jest analiza SWOT, która polega na analizie szans i zagrożeń w otoczeniu firmy oraz słabych i silnych stron organizacji?</b>	1. Tak 2. Nie 99. Nie wiem	C7 C9
C7	<b>Proszę wskazać jak sporządza na jest analiza SWOT?</b> ANK. <i>Możliwość wskazania kilku odpowiedzi</i>	1. Prosta analiza SWOT (polega jedynie na wypisaniu szans, zagrożeń, słabych i silnych stron firmy) 2. 8-tabelaryczna analiza TOWS/SWOT, która umożliwia wybór właściwej strategii tj. strategii agresywnej, konkurencyjnej, konserwatywnej lub defensywnej 3. Strategiczna analiza SWOT, która polega na zestawieniu szans, zagrożeń, słabych i silnych stron firmy i na wyciągnięciu z tego zestawienia wniosków w postaci strategii agresywnej, konkurencyjnej, konserwatywnej i defensywnej 4. Punktowa analiza SWOT, polegająca na ocenie według przyjętej skali szans, zagrożeń, silnych i słabych stron oraz zsumowaniu ocen dla każdej z czterech grup czynników 5. Punktowa ważona analiza SWOT, która polega na ocenie według przyjętej skali szans, zagrożeń, silnych i słabych stron, nadaniu im określonych wag, pomnożeniu poszczególnych ocen i wag oraz na zsumowaniu ważonych ocen dla każdej z czterech grup czynników 6. Inna 99. Nie wiem	C8
C8	<b>W jakich odstępach czasu sporządzana jest analiza SWOT?</b> ANK: <i>Możliwa jedna odpowiedź</i>	1.Regularnie raz w miesiącu 2 Regularnie raz na kwartał 3. Regularnie raz na pół roku 4. Regularnie raz na rok 5. Sporadycznie ( ze względu na potrzebę) 99. Nie wiem	C9
C9	<b>Czy w firmie stosuje się metodę SAP lub CAP (profil przewagi strategicznej, oszacowanie zdolności strategicznych), która polega na określeniu najważniejszych silnych</b>	1. Tak, metoda ta jest stosowana kompleksowo w odniesieniu do całego przedsiębiorstwa 2. Tak, metoda ta jest stosowana w odniesieniu do wybranych obszarów działania firmy	C10



	<p><b>i słabych stron firmy?</b></p> <p>ANK: <i>Możliwa jedna odpowiedź</i></p>	<p>3. Nie, metoda ta nie jest stosowana jako oddzielna analiza z zakresu planowania strategicznego, gdyż silne i słabe strony firmy są badane w ramach analizy SWOT</p> <p>4. Nie, nie stosuje się tej metody, gdyż nie bada się silnych i słabych stron firmy</p> <p>99. <i>Nie wiem</i></p>	C11
C10	<p><b>W jakich odstępach czasu stosowana jest ta analiza (SAP lub CAP)?</b></p> <p>ANK: <i>Możliwa jedna odpowiedź</i></p>	<p>1. Regularnie raz w miesiącu</p> <p>2 Regularnie raz na kwartał</p> <p>3. Regularnie raz na pół roku</p> <p>4. Regularnie raz na rok</p> <p>5. Sporadycznie (ze względu na potrzebę)</p> <p>99. <i>Nie wiem</i></p>	C11
C11	<p><b>Czy w firmie stosuje się <u>analizę zasobów</u> opracowaną przez Hofera i Schendela, która polega na ocenie wszystkich posiadanych zasobów (z zachowaniem ich podziału na zasoby finansowe, rzeczowe, ludzkie, organizacyjne i technologiczne) z punktu widzenia takich funkcji, jak np. marketing, produkcja, badania i rozwój, finanse oraz zarządzanie?</b></p>	<p>1. Tak, stosuje się tę metodę</p>	C12
		<p>2. Nie, metoda ta nie jest stosowana</p> <p>99. <i>Nie wiem</i></p>	C13
C12	<p><b>W jakich odstępach czasu stosowana jest ta analiza zasobów (Hofera i Schendela)?</b></p> <p>ANK: <i>Możliwa jedna odpowiedź</i></p>	<p>1. Regularnie raz w miesiącu</p> <p>2. Regularnie raz na kwartał</p> <p>3. Regularnie raz na pół roku</p> <p>4. Regularnie raz na rok</p> <p>5. Sporadycznie ( ze względu na potrzebę)</p> <p>99. <i>Nie wiem</i></p>	C13
C13	<p><b>Czy w firmie sporządzany jest <u>tzw. bilans strategiczny</u>, polegający na identyfikacji i ocenie wszystkich posiadanych zasobów w różnych obszarach działalności firmy (np. w ramach produkcji, marketingu czy finansów)?</b></p> <p>ANK: <i>Możliwa jedna odpowiedź</i></p>	<p>1. Tak, stosuje się tę metodę</p>	C14
		<p>2. Nie, metoda ta nie jest stosowana</p> <p>99. <i>Nie wiem</i></p>	C15
C14	<p><b>W jakich odstępach czasu sporządzany jest tzw. <u>bilans strategiczny</u>?</b></p> <p>ANK: <i>Możliwa jedna odpowiedź</i></p>	<p>1. Regularnie raz w miesiącu</p> <p>2 Regularnie raz na kwartał</p> <p>3. Regularnie raz na pół roku</p> <p>4. Regularnie raz na rok</p> <p>5. Sporadycznie ( ze względu na potrzebę)</p> <p>99. <i>Nie wiem</i></p>	C15

C15	<p><b>Czy w firmie sporządzana jest analiza łańcucha wartości polegająca na poszukiwaniu możliwości generowania wyższej wartości dodanej poprzez usprawnianie poszczególnych działań firmy, ich koordynację oraz koordynację działań firmy z innymi podmiotami rynkowymi (takich jak: logistyka wewnętrzna i zewnętrzna, produkcja, sprzedaż i marketing, usługi po sprzedażowe, zaopatrzenie, zarządzanie zasobami ludzkimi, badania i rozwój, infrastruktura firmy)?</b>  <i>ANK: Możliwa jedna odpowiedź</i></p>	<p>1. Tak, dokonuje się tej analizy według klasycznego (wymienionego w pytaniu) podziału działań firmy  2. Tak, dokonuje się tej analizy według zmodyfikowanego, dostosowanego do specyfiki firmy, podziału działań</p>	C16
		<p>3. Nie, metoda ta nie jest stosowana  99. Nie wiem</p>	C17
C16	<p><b>W jakich odstępach czasu sporządzana jest analiza łańcucha wartości?</b>  <i>ANK: Możliwa jedna odpowiedź</i></p>	<p>1. Regularnie raz w miesiącu  2. Regularnie raz na kwartał  3. Regularnie raz na pół roku  4. Regularnie raz na rok  5. Sporadycznie ( ze względu na potrzebę)  99. Nie wiem</p>	C17
C17	<p><b>Czy w firmie stosowana jest macierz BCG (Boston Consulting Group), czyli zestawienie względnego udziału w rynku i tempa wzrostu sprzedaży dla produktów produkowanych przez firmę?</b></p>	<p>1. Tak, stosuje się tę metodę</p>	C18
		<p>2. Nie, metoda ta nie jest stosowana  99. Nie wiem</p>	C19
C18	<p><b>W jakich odstępach czasu stosowana jest macierz BCG, czyli zestawienie względnego udziału w rynku i tempa wzrostu sprzedaży dla produktów produkowanych przez firmę?</b>  <i>ANK: Możliwa jedna odpowiedź</i></p>	<p>1. Regularnie raz w miesiącu  2 Regularnie raz na kwartał  3. Regularnie raz na pół roku  4. Regularnie raz na rok  5. Sporadycznie ( ze względu na potrzebę)  99. Nie wiem</p>	C19
C19	<p><b>Czy w firmie stosowana jest macierz General Electric/ McKinseya, czyli zestawienie pozycji konkurencyjnej firmy i długookresowej atrakcyjności sektora w odniesieniu do produkowanych produktów?</b>  <i>ANK: Możliwa jedna odpowiedź</i></p>	<p>1. Tak, stosuje się tę metodę</p>	C20
		<p>2. Nie, metoda ta nie jest stosowana  99. Nie wiem</p>	C21
C20	<p><b>W jakich odstępach czasu sporządzana jest ta macierz (General Electric/ McKinseya)?</b>  <i>ANK: Możliwa jedna odpowiedź</i></p>	<p>1. Regularnie raz w miesiącu  2 Regularnie raz na kwartał  3. Regularnie raz na pół roku  4. Regularnie raz na rok  5. Sporadycznie ( ze względu na potrzebę)  99. Nie wiem</p>	C21

C21	<b>Czy w firmie stosowana jest <u>macierz Shella</u>, czyli zestawienie pozycji konkurencyjnej firmy i przyszłej zyskowności sektora w odniesieniu do produkowanych produktów?</b> <i>ANK: Możliwa jedna odpowiedź</i>	1. Tak, stosuje się tę metodę	C22
		2. Nie, metoda ta nie jest stosowana 99. Nie wiem	C23
C22	<b>W jakich odstępach czasu sporządzana jest <u>macierz Shella</u>?</b> <i>ANK: Możliwa jedna odpowiedź</i>	1. Regularnie raz w miesiącu 2. Regularnie raz na kwartał 3. Regularnie raz na pół roku 4. Regularnie raz na rok 5. Sporadycznie ( ze względu na potrzebę) 99. Nie wiem	C23
C23	<b>Czy w firmie sporządzana jest <u>macierz ADL</u> (Arthur D. Little Company), czyli zestawienie fazy cyklu życia sektora i pozycji konkurencyjnej firmy w odniesieniu do produkowanych produktów?</b> <i>ANK: Możliwa jedna odpowiedź</i>	1. Tak, stosuje się tę metodę	C24
		2. Nie, metoda ta nie jest stosowana 99. Nie wiem	C25
C24	<b>W jakich odstępach czasu sporządzana jest <u>macierz ADL</u>?</b> <i>ANK: Możliwa jedna odpowiedź</i>	1. Regularnie raz w miesiącu 2 Regularnie raz na kwartał 3. Regularnie raz na pół roku 4. Regularnie raz na rok 5. Sporadycznie ( ze względu na potrzebę) 99. Nie wiem	C25
C25	<b>Czy w firmie sporządzana jest <u>macierz Hofera</u>, czyli zestawienie fazy cyklu życia sektora i pozycji konkurencyjnej firmy w odniesieniu do produkowanych produktów?</b> <i>ANK: Możliwa jedna odpowiedź</i>	1. Tak, stosuje się tę metodę	C26
		2. Nie, metoda ta nie jest stosowana 99. Nie wiem	C27
C26	<b>W jakich odstępach czasu sporządzana jest ta <u>macierz (Hofera)</u>?</b> <i>ANK: Możliwa jedna odpowiedź</i>	1. Regularnie raz w miesiącu 2 Regularnie raz na kwartał 3. Regularnie raz na pół roku 4. Regularnie raz na rok 5. Sporadycznie ( ze względu na potrzebę) 99. Nie wiem	C27
C27	<b>Czy w firmie wykorzystywane są inne metody portfelowe (czyli macierze, które pozwalają na określenie potencjału przedsiębiorstwa i jego pozycji na rynku oraz pozwalają wybrać najlepszą strategię dla produktów) lub inne metody analizy zasobów firmy?</b> <i>ANK: Możliwość wskazania kilku odpowiedzi</i>	1. Macierz technologii 2. Macierz badań i rozwoju 3. Macierze innego typu (jakie?) ..... 4. Metody innego typu niż macierze (jakie?)..... 5. Żadne z powyższych 99. Nie wiem	D1

<b>MONITOROWANIE OTOCZENIA DALSZEGO I BLIŻSZEGO</b> Teraz chcielibyśmy porozmawiać o aspektach dotyczących monitorowaniem otoczenia, czyli działań konkurencji, zachowań klientów, postaw dystrybutorów jak również oddziaływania czynników rynkowych, prawnych, polityczno-społecznych, ekologicznych i kulturowych.			
D1	<b>Czy kierownictwo firmy posiada wystarczające informacje o konkurencji i możliwościach działania w tej branży?</b>	1. Tak 2. Nie 99. Nie wiem	D2
D2	<b>Czy w firmie istnieje system wczesnego ostrzegania tzn. system wczesnie dostarczający informacji o zmianach, które dopiero pojawiają się w otoczeniu?</b> ANK: <i>Możliwa jedna odpowiedź</i>	1. Tak, taki system działa w przedsiębiorstwie 2. Firma jest w trakcie wdrażania takiego systemu 3. Nie, firma nie ma takiego systemu 99. Nie wiem	D3
D3	<b>Czy w firmie istnieje system informacyjny gromadzący i przetwarzający dane o potencjale przedsiębiorstwa i jego otoczeniu?</b> ANK: <i>Możliwa jedna odpowiedź</i>	1. Tak, taki system działa w przedsiębiorstwie 2. Firma jest w trakcie wdrażania takiego systemu 3. Nie, firma nie ma takiego systemu 99. Nie wiem	D4
D4	<b>Czy w firmie stosuje się analizę ETOP (środowiskowy profil szans i zagrożeń), która polega na określeniu i analizie najważniejszych szans i zagrożeń w otoczeniu przedsiębiorstwa?</b> ANK: <i>Możliwa jedna odpowiedź</i>	1. Tak, metoda ta jest stosowana kompleksowo, obejmuje całe otoczenie firmy 2. Tak, metoda ta jest stosowana w odniesieniu do wybranych obszarów otoczenia	D5
		3. Nie, metoda ta nie jest stosowana jako oddzielna analiza z zakresu planowania strategicznego, ponieważ szanse i zagrożenia są badane w ramach analizy SWOT 4. Nie, nie stosuje się tej metody, ponieważ nie bada się szans i zagrożeń w otoczeniu firmy 99. Nie wiem	D6
D5	<b>W jakich odstępach czasu stosowana jest ta analiza (ETOP)?</b> ANK: <i>Możliwa jedna odpowiedź</i>	1. Regularnie raz w miesiącu 2. Regularnie raz na kwartał 3. Regularnie raz na pół roku 4. Regularnie raz na rok 5. Sporadycznie ( ze względu na potrzebę) 99. Nie wiem	D6
D6	<b>Czy w firmie stosuje się analizę PEST (lub jej odmianę np. PRESTCOM, DEEPLIST), która polega na identyfikacji oraz analizie czynników i trendów politycznych, ekonomicznych, społeczno-kulturowych, technologicznych, mających wpływ na przedsiębiorstwo?</b> ANK: <i>Możliwa jedna odpowiedź</i>	1. Tak, metoda ta jest stosowana kompleksowo 2. Tak, ale stosuje się ją w ograniczonym zakresie	D7
		3. Nie, metoda ta nie jest wykorzystywana 99. Nie wiem	D8

D7	<p><b>W jakich odstępach czasu stosowana jest ta analiza (PEST lub jej odmiana PRESTCOM DEEPLIST)?</b>  <b>ANK: Możliwa jedna odpowiedź</b></p>	<p>1. Regularnie raz w miesiącu  2. Regularnie raz na kwartał  3. Regularnie raz na pół roku  4. Regularnie raz na rok  5. Sporadycznie ( ze względu na potrzebę)  99. Nie wiem</p>	D8
D8	<p><b>Czy w firmie stosuje się planowanie scenariuszowe, czyli czy buduje się scenariusze otoczenia?</b>  <b>ANK: Możliwość wskazania kilku odpowiedzi</b></p>	<p>1. Tak, tworzy się scenariusze opisowe  2. Tak, tworzy się scenariusze symulacyjne (symulacje komputerowe dotyczące rozwoju sytuacji w otoczeniu)  3. Tak, buduje się scenariusze stanów otoczenia (dla różnych sfer otoczenia dobiera się czynniki, które analizuje się według trzech tendencji zmian: wzrostu, stabilizacji i spadku, nadając im oceny według przyjętej skali i określając ich prawdopodobieństwo wystąpienia, po czym tworzy się scenariusz optymistyczny, pesymistyczny, najbardziej prawdopodobny i najmniej prawdopodobny)  4. Tak, tworzy się inne rodzaje scenariuszy</p>	D9
		<p>5. Nie, nie tworzy się scenariuszy otoczenia  99. Nie wiem</p>	D10
D9	<p><b>W jakich odstępach czasu buduje się scenariusze otoczenia?</b>  <b>ANK: Możliwa jedna odpowiedź</b></p>	<p>1. Regularnie raz w miesiącu  2. Regularnie raz na kwartał  3. Regularnie raz na pół roku  4. Regularnie raz na rok  5. Sporadycznie ( ze względu na potrzebę)  99. Nie wiem</p>	D10
D10	<p><b>Czy w firmie dokonuje się analizy interesariuszy (stakeholders), która polega na zidentyfikowaniu w otoczeniu i w samym przedsiębiorstwie osób i organizacji mających wpływ na firmę oraz na ocenie tego wpływu?</b>  <b>ANK: Możliwa jedna odpowiedź</b></p>	<p>1. Tak, metoda ta jest stosowana kompleksowo  2. Tak, ale stosuje się ją w ograniczonym zakresie</p>	D11
		<p>3. Nie, metoda ta nie jest wykorzystywana  99. Nie wiem</p>	D12
D11	<p><b>W jakich odstępach czasu stosowana jest ta analiza (interesariuszy – stakeholders)?</b>  <b>ANK: Możliwa jedna odpowiedź</b></p>	<p>1. Regularnie raz w miesiącu  2. Regularnie raz na kwartał  3. Regularnie raz na pół roku  4. Regularnie raz na rok  5. Sporadycznie ( ze względu na potrzebę)  99. Nie wiem</p>	D12

D12	<b>Czy firma bada swój sektor (branżę) korzystając z metody „pięciu sił” M. Portera, czyli analizuje takie elementy jak: stopień rywalizacji konkurentów w sektorze, siłę przetargową dostawców, siłę przetargową odbiorców, groźbę wejść do sektora nowych firm i groźbę pojawienia się produktów substytucyjnych?</b> ANK: <i>Możliwa jedna odpowiedź</i>	1. Tak, metoda ta jest stosowana w sposób szczegółowy, uwzględniający ocenę czynników przypisanych przez M. Portera każdej z sił 2. Tak, metoda ta jest stosowana, przy czym poszczególne elementy (siły) oceniane są ogólnie, w sposób opisowy 3. Tak, metoda ta jest stosowana, ale ze znacznymi modyfikacjami	D13
		4. Nie, metoda ta nie jest wykorzystywana 99. <i>Nie wiem</i>	D14
D13	<b>W jakich odstępach czasu stosowana jest ta analiza (pięciu sił M. Portera)?</b> ANK: <i>Możliwa jedna odpowiedź</i>	1. Regularnie raz w miesiącu 2. Regularnie raz na kwartał 3. Regularnie raz na pół roku 4. Regularnie raz na rok 5. Sporadycznie ( ze względu na potrzebę) 99. <i>Nie wiem</i>	D14
D14	<b>Czy w firmie wykonuje się <u>mapy grup strategicznych</u>, czyli grup zawierających firmy o podobnym majątku, umiejętnościach i strategiach, wyodrębnione według dobranych par kryteriów?</b> ANK: <i>Możliwa jedna odpowiedź</i>	1. Tak, tworzy się znaczną liczbę map (4 i więcej) przy wykorzystaniu różnorodnych par kryteriów 2. Tak, tworzy się 1-3 mapy przy wykorzystaniu najważniejszych par kryteriów	D15
		3. Nie, metoda ta nie jest wykorzystywana 99. <i>Nie wiem</i>	D16
D15	<b>W jakich odstępach czasu Państwa firma wykonuje mapy grup strategicznych?</b> ANK: <i>Możliwa jedna odpowiedź</i>	1. Regularnie raz w miesiącu 2. Regularnie raz na kwartał 3. Regularnie raz na pół roku 4. Regularnie raz na rok 5. Sporadycznie ( ze względu na potrzebę) 99. <i>Nie wiem</i>	D16
D16	<b>Czy w firmie stosuje się <u>metodę punktowej oceny atrakcyjności sektora</u>, polegającą na ocenie sektora według przyjętego zestawu kryteriów?</b> ANK: <i>Możliwa jedna odpowiedź</i>	1. Tak, stosuje się obiektywną ocenę atrakcyjności sektora (każdemu czynnikowi nadaje się ocenę według przyjętej skali i sumuje się te oceny) 2. Tak, stosuje się subiektywną ocenę atrakcyjności sektora (każdemu czynnikowi nadaje się ocenę według przyjętej skali oraz wagę, mnoży się ocenę i wagę, a na koniec sumuje się te ważone oceny)	D17
		3. Nie, metoda ta nie jest wykorzystywana 99. <i>Nie wiem</i>	D18
D17	<b>W jakich odstępach czasu stosuje się tę metodę – punktową ocenę atrakcyjności sektora?</b> ANK: <i>Możliwa jedna odpowiedź</i>	1. Regularnie raz w miesiącu 2. Regularnie raz na kwartał 3. Regularnie raz na pół roku 4. Regularnie raz na rok 5. Sporadycznie ( ze względu na potrzebę) 99. <i>Nie wiem</i>	D18

D18	<b>Czy w firmie stosowany jest benchmarking, czyli porównywanie się z wzorcową firmą i adaptowanie stosowanych przez nią najlepszych rozwiązań?</b> ANK: <i>Możliwa jedna odpowiedź</i>	1. Tak, metoda ta jest stosowana kompleksowo, w odniesieniu do wszystkich lub prawie wszystkich obszarów działalności firmy 2. Tak, metoda ta jest wykorzystywana w odniesieniu do kilku wybranych obszarów działalności firmy	D19
		3. Nie, metoda ta nie jest stosowana 99. <i>Nie wiem</i>	D21
D19	<b>Jakie podmioty najczęściej stanowią firmy wzorcowe?</b> ANK: <i>Możliwość wskazania kilku odpowiedzi</i>	1. Konkurenci 2. Partnerzy z sektora nie będący konkurentami (np. dostawcy, odbiorcy) 3. Firmy spoza sektora 4. Inne 99. <i>Nie wiem</i>	D20
D20	<b>W jakich odstępach czasu stosowany jest benchmarking?</b> ANK: <i>Możliwa jedna odpowiedź</i>	1. Regularnie raz w miesiącu 2. Regularnie raz na kwartał 3. Regularnie raz na pół roku 4. Regularnie raz na rok 5. Sporadycznie ( ze względu na potrzebę) 99. <i>Nie wiem</i>	D21
D21	<b>Czy firma zna <u>kluczowe czynniki</u> sukcesu w sektorze swego działania?</b>	1. Tak 2. Nie 99. <i>Nie wiem</i>	D22
D22	<b>Jakich pięć czynników jest najważniejszych dla sukcesu Państwa firmy na rynku?</b> ANK: <i>Odczytaj odpowiedzi,</i>	<input type="checkbox"/> 1. Badania rynku <input type="checkbox"/> 2. Dystrybucja wyrobów i obsługa klientów <input type="checkbox"/> 3. Jakość wyrobów i usług <input type="checkbox"/> 4. Koszty własne <input type="checkbox"/> 5. Modernizacja oferty asortymentowej <input type="checkbox"/> 6. Nowe rodzaje działalności <input type="checkbox"/> 7. Nowe rynki zbytu <input type="checkbox"/> 8. Polityka cenowa <input type="checkbox"/> 9. Powiększenie potencjału produkcyjnego <input type="checkbox"/> 10. Reklama i promocja sprzedaży <input type="checkbox"/> 11. Sprzedaż na rynkach zagranicznych <input type="checkbox"/> 12. Sprzedaż na rynku krajowym <input type="checkbox"/> 13. Wizerunek firmy i znajomość rynku <input type="checkbox"/> 14. Wydajność pracy <input type="checkbox"/> 15. Wykorzystanie zdolności produkcyjnych <input type="checkbox"/> 16. Zadowolenie finalnych odbiorców <input type="checkbox"/> 17. Zatrudnienie, płace, sprawy socjalne <input type="checkbox"/> 18. Inne. Jakież?..... 99. <i>Nie wiem</i>	D23

D23	<b>W jakich odstępach czasu stosowana jest analiza kluczowych czynników sukcesu?</b> <i>ANK: Możliwa jedna odpowiedź</i>	1. Regularnie raz w miesiącu 2. Regularnie raz na kwartał 3. Regularnie raz na pół roku 4. Regularnie raz na rok 5. Sporadycznie ( ze względu na potrzebę) <i>99. Nie wiem</i>	D24
D24	<b>Jaką wagę firma przywiązuje do analizy swojego otoczenia i do analizy swojego potencjału?</b> <i>ANK: Możliwa jedna odpowiedź</i>	1. Analiza otoczenia jest ważniejsza od analizy potencjału przedsiębiorstwa 2. Analiza potencjału przedsiębiorstwa jest ważniejsza od analizy otoczenia 3. Obie analizy są jednakowo ważne <i>99. Nie wiem</i>	D25
D25	<b>Czy w firmie stosuje się zrównoważoną kartę wyników (balanced scorecard), która polega na określeniu celów organizacji i mierników tych celów w czterech perspektywach: finansowej, konsumenta, procesów wewnętrznych i rozwoju?</b>	1. Tak, stosuje się tę metodę (firma wdrożyła już kartę wyników)	D25
D26		2. Firma jest w trakcie wdrażania karty wyników 3. Nie, metoda ta nie jest stosowana <i>99. Nie wiem</i>	D26
D26	<b>W jakich odstępach czasu sporządzana lub aktualizowana jest karta wyników?</b> <i>ANK: Możliwa jedna odpowiedź</i>	1. Regularnie raz w miesiącu 2. Regularnie raz na kwartał 3. Regularnie raz na pół roku 4. Regularnie raz na rok 5. Sporadycznie ( ze względu na potrzebę) <i>99. Nie wiem</i>	D27
D27	<b>Czy firma stosuje inne kompleksowe metody służące do analizy sytuacji firmy i jej otoczenia?</b>	1. Tak (jakie?) ..... 2. Nie <i>99. Nie wiem</i>	M1
<b>INFORMACJE O FIRMIE</b>			
M1	<b>Czy zdaniem kierownictwa podział zasobów między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w przedsiębiorstwie jest właściwy?</b>	1. Tak 2. Nie <i>99. Nie wiem</i>	M2
M2	<b>Jak kierownictwo ocenia kondycję finansową firmy:</b>	1. Kondycja finansowa jest bardzo dobra 2. Kondycja finansowa jest dobra 3. Kondycja finansowa jest przeciętna 4. Kondycja finansowa jest niezadowolająca <i>99. Nie wiem</i>	M3
M3	<b>Jak firma ocenia swoją pozycję konkurencyjną na rynku:</b>	1. Pozycja konkurencyjna firmy jest wysoka 2. Pozycja konkurencyjna firmy jest przeciętna 3. Pozycja konkurencyjna firmy jest niska <i>99. Nie wiem</i>	M4
M4	<b>Jaki jest obszar działalności firmy?</b>	1. Lokalny 2. Regionalny 3. Krajowy 4. Międzynarodowy <i>99. Nie wiem</i>	M5



M5	<p><b>W jakiej branży działa firma?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. produkcja artykułów spożywczych i napojów</li> <li>2. produkcja tkanin</li> <li>3. produkcja odzieży, wyprawianie i barwienie skór futerkowych</li> <li>4. działalność wydawnicza, poligrafia i reprodukcja nośników informacji</li> <li>5. produkcja chemikaliów, wyrobów chemicznych i włókien sztucznych</li> <li>6. produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych</li> <li>7. produkcja wyrobów z pozostałych surowców niemetalicznych</li> <li>8. produkcja metali</li> <li>9. produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyjątkiem maszyn i urządzeń</li> <li>10. produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej nie sklasyfikowana</li> <li>11. produkcja maszyn biurowych i komputerów</li> <li>12. produkcja maszyn i aparatury elektrycznej, gdzie indziej nie sklasyfikowana</li> <li>13. produkcja sprzętu i aparatury radiowej, telewizyjnej i komunikacyjnej</li> <li>14. produkcja instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych, zegarów i zegarków</li> <li>15. produkcja pojazdów mechanicznych, przyczep i naczep</li> <li>16. produkcja pozostałego sprzętu transportowego</li> <li>17. wytwarzanie produktów koksowania węgla, produktów rafinacji ropy naftowej i paliw jądrowych</li> <li>18. produkcja mebli</li> <li>19. zagospodarowanie odpadów</li> <li>20. inna: jaka:.....</li> </ol>	M6																
M6	<p><b>W jakim województwie zlokalizowana jest główna siedziba Pana(i) firmy?</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; border-right: 1px dashed black; padding-right: 5px;">1. dolnośląskie</td> <td style="width: 33%; border-right: 1px dashed black; padding-right: 5px;">9. podkarpackie</td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px dashed black; padding-right: 5px;">2. kujawsko-pomorskie</td> <td style="border-right: 1px dashed black; padding-right: 5px;">10. podlaskie</td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px dashed black; padding-right: 5px;">3. lubelskie</td> <td style="border-right: 1px dashed black; padding-right: 5px;">11. pomorskie</td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px dashed black; padding-right: 5px;">4. lubuskie</td> <td style="border-right: 1px dashed black; padding-right: 5px;">12. śląskie</td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px dashed black; padding-right: 5px;">5. łódzkie</td> <td style="border-right: 1px dashed black; padding-right: 5px;">13. świętokrzyskie</td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px dashed black; padding-right: 5px;">6. małopolskie</td> <td style="border-right: 1px dashed black; padding-right: 5px;">14. warmińsko-mazurskie</td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px dashed black; padding-right: 5px;">7. mazowieckie</td> <td style="border-right: 1px dashed black; padding-right: 5px;">15. wielkopolskie</td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px dashed black; padding-right: 5px;">8. opolskie</td> <td style="border-right: 1px dashed black; padding-right: 5px;">16. zachodniopomorskie</td> </tr> </table>	1. dolnośląskie	9. podkarpackie	2. kujawsko-pomorskie	10. podlaskie	3. lubelskie	11. pomorskie	4. lubuskie	12. śląskie	5. łódzkie	13. świętokrzyskie	6. małopolskie	14. warmińsko-mazurskie	7. mazowieckie	15. wielkopolskie	8. opolskie	16. zachodniopomorskie	Koniec
1. dolnośląskie	9. podkarpackie																	
2. kujawsko-pomorskie	10. podlaskie																	
3. lubelskie	11. pomorskie																	
4. lubuskie	12. śląskie																	
5. łódzkie	13. świętokrzyskie																	
6. małopolskie	14. warmińsko-mazurskie																	
7. mazowieckie	15. wielkopolskie																	
8. opolskie	16. zachodniopomorskie																	

# **STOSOWANIE METOD ANALIZY STRATEGICZNEJ W PLANOWANIU STRATEGICZNYM PRZEZ DUŻE POLSKIE PRZEDSIĘBIORSTWA PRZEMYSŁOWE**

## **Streszczenie**

Współczesne organizacje działają w niezwykle turbulentnym otoczeniu, w którym zmiany zachodzą coraz szybciej i są coraz bardziej złożone. Przedsiębiorstwo, aby mogło przetrwać i rozwijać się w takich warunkach, musi dostosować się do poziomu wymagań i wyzwań stawianych przez otoczenie, współpracować z jego strukturami, uwzględniać oczekiwania różnych interesariuszy, monitorować działania konkurentów i pozyskiwać potrzebne informacje. Dlatego też w każdej firmie potrzebne jest myślenie strategiczne oraz tworzenie wizji i strategii, pozwalających dopasować jej zmienność do zmienności otoczenia. Oznacza to, że menedżerowie powinni budować strategię na takim zestawie odpowiednio dobranych zasobów i kluczowych kompetencji, które umożliwią jak najlepsze wykorzystanie okazji i uniknięcie zagrożeń.

Dostosowanie się organizacji do warunków zewnętrznych i określenie głównych kierunków jej rozwoju staje się łatwiejsze dzięki stosowaniu planowania strategicznego. Planowanie to bowiem wykorzystuje różne metody analizy strategicznej, które umożliwiają rozpoznanie tendencji i zmian zarówno w otoczeniu, jak i w potencjale przedsiębiorstwa, a następnie sformułowanie odpowiedniej strategii. Strategia stanowi zasadniczą koncepcję działania i rozwoju organizacji, wytyczającą główne kierunki i reguły działania, niezbędne do osiągnięcia założonych celów w wyznaczonym czasie oraz do zapewnienia firmie długotrwałej egzystencji przy zachowaniu dynamicznej równowagi względem otoczenia. Dlatego też bardzo ważny jest proces jej formułowania, który polega przede wszystkim na rzetelnej analizie otoczenia i zasobów firmy, sformułowaniu celów strategicznych oraz na znalezieniu i zastosowaniu najlepszego sposobu ich realizacji.

W pracy podjęto próbę określenia zakresu i horyzontu czasowego planowania strategicznego stosowanego w dużych polskich przedsiębiorstwach przemysłowych, wskazania wykorzystywanych przez nie metod analizy strategicznej, ustalenia najczęściej stosowanych odmian tych metod lub sposobów ich przeprowadzania, częstości wykonywania analizy strategicznej, określenia sposobu formułowania strategii oraz wpływu planowania strategicznego na pozycję rynkową i kondycję firmy w ocenie kierownictwa. Przeprowadzone studia literaturowe oraz badania empiryczne (wywiady kwestionariuszowe zrealizowane w stu dużych firmach przemysłowych na terenie całej Polski oraz wywiady swobodne przeprowadzone z kierownictwem

dziesięciu wybranych przedsiębiorstw o takiej samej charakterystyce) pozwoliły autorce na sformułowanie szeregu wniosków dotyczących powyższych zagadnień, jak również na opracowanie teoretycznego modelu planowania strategicznego ułatwiającego formułowanie strategii oraz na sformułowanie propozycji kierunków i aspektów udoskonaleń planowania strategicznego stosowanego w badanych przedsiębiorstwach.

Rozprawa jest wynikiem dogłębnego zainteresowania autorki problematyką zarządzania strategicznego i koncepcji jego doskonalenia w warunkach zmiennego i złożonego otoczenia. Podjęcie badań w tym zakresie stanowi kontynuację i rozwinięcie dotychczasowych studiów literaturowych i badań empirycznych dotyczących planowania strategicznego, jego zakresu i przydatności oraz metod analizy strategicznej, której wyniki stanowią podstawę do planowania przyszłości firmy.

# **APPLICATION OF METHODS OF STRATEGIC ANALYSIS TO STRATEGIC PLANNING IN LARGE POLISH INDUSTRIAL ENTERPRISES**

## **Summary**

Contemporary organizations are operating in a very turbulent environment, where changes are taking place at an increasing speed and with increasing complexity. In order to survive and grow under such conditions, an enterprise needs to adapt to new requirements and meet new challenges posed by the environment, cooperate with its structures, take into consideration expectations of various stakeholders, monitor competitors and acquire necessary information. That is why, in each and every enterprise, there is a need for strategic thinking as well as for such a vision and strategy that would enable it to adapt its changeability to the changeability of its environment. It stems from there that managers should build their strategy on such a set of properly selected resources and key competences that would allow for the best use of opportunities and averting threats.

Owing to strategic planning, adaptation of an organization to its external environment and determination of the main directions of its development are facilitated, due to the fact that it is in strategic planning that various methods of strategic analysis are employed, which enable identification of tendencies and undercurrents of change both in the environment as well as in the enterprise's potential, which, in turn, enables formulation of a suitable strategy. A strategy constitutes the core part of the organization's activity and development by delineating main directions and rules of its operations, which is indispensable to the achievement of the set goals and objectives in the set time and to securing the organization's long-term viability maintaining, at the same time, its dynamic equilibrium against the environment. Thus, the process of strategy formulation, which requires above all a solid and thorough analysis of the enterprise's environment and resources, definition of strategic goals and objectives, identification and implementation of the best way of meeting them, is of crucial importance.

The foregoing dissertation was conceived of as an attempt at determining the scope and time horizon of strategic planning practiced in large Polish industrial enterprises, indicating the methods of strategic analysis used, discovering the most frequently employed variations of these methods or various ways in which they are applied, establishing the frequency with which a strategic analysis is performed, describing the way in which a strategy is developed, and determining how a company's managers regard the impact that strategic planning has on the company's market position and standing. The literature review and empirical studies (questionnaire survey carried out at large industrial enterprises throughout

Poland and unstructured interviews with the management of ten companies preselected on the basis of their identical characteristics) conducted by the author enabled her to draw a number of conclusions regarding the aforementioned issues as well as to develop a theoretical model of strategic planning that facilitates its formulation, and also to propose directions and aspects of further improvement of strategic planning in the examined enterprises.

The dissertation has stemmed from the author's profound interest in the topic of strategic management and the idea of its enhancement in a changeable and complex environment. The research undertaken is a continuation and extension of the currently existing literature review studies and empirical studies in the area of strategic planning, its scope and usefulness, and of methods of strategic analysis, the results of which are fundamental to planning a company's future.



## Charakterystyka zawodowa autorki

Dr Ilona Penc-Pietrzak ukończyła studia na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, na kierunku Zarządzanie i Marketing w 1997 r., uzyskując Medal Rektora Uniwersytetu Łódzkiego „Za Chlubne Studia”. W roku akademickim 1996/1997 zostało jej przyznane Stypendium Ministra Edukacji Narodowej.

Od 1997 r. jest pracownikiem Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej. Początkowo była zatrudniona na stanowisku asystenta w Katedrze Ekonomii i Marketingu, następnie w Instytucie Zarządzania, prowadząc zajęcia dydaktyczne z zakresu zarządzania marketingowego i zarządzania strategicznego. Rezultatem jej zainteresowań naukowych i realizowanych w tym czasie badań empirycznych była napisana pod kierunkiem prof. dr hab. Lucyny Lewandowskiej praca doktorska pt. *Zastosowanie analizy strategicznej w formułowaniu strategii rynkowej firmy*, obroniona 20 września 2002 r. na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego. Od 2003 r. autorka jest zatrudniona na stanowisku adiunkta, najpierw w Instytucie Zarządzania, obecnie w Katedrze Systemów Zarządzania i Innowacji.

W obszarze zainteresowań naukowych autorki znajdują się zagadnienia związane z analizą strategiczną przedsiębiorstwa, formułowaniem i wdrażaniem strategii, nowoczesnymi koncepcjami zarządzania strategicznego oraz marketingiem strategicznym. Dorobek naukowy dr Ilony Penc-Pietrzak obejmuje autorstwo książek: *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010; *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003; *Strategie biznesu i marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu i Marketingu, Kraków 1998 i 2000; *Strategiczne zarządzanie marketingiem*, Key Text, Warszawa 1999 i współautorstwo książki: L. Berliński, I. Penc-Pietrzak, *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004; jak również 45 artykułów oraz 24 referatów i rozdziałów w monografiach i pracach zbiorowych w języku polskim i angielskim.

Autorka była uczestnikiem 21 konferencji naukowych, głównie o charakterze międzynarodowym, na których wygłaszała referaty. W ciągu ostatnich kilku lat współpracowała z Wyższą Szkołą Policji w Szczytnie w zakresie organizowania wspólnych konferencji. W 2006 r. otrzymała Grant Dziekana Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej, zaś w 2010 r. wygrała

konkurs na Grant Rektora Politechniki Łódzkiej, z którego zostały sfinansowane badania do rozprawy habilitacyjnej.

Praca naukowa dr Ilony Penc-Pietrzak pozostaje w ścisłym związku z dydaktyką. Autorka prowadzi wykłady i ćwiczenia z zarządzania strategicznego i planowania w biznesie oraz seminaria dyplomowe z zakresu planowania strategicznego, analizy strategicznej, zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania marketingowego. Jest promotorem 97 prac magisterskich i 14 licencjackich oraz recenzentem 158 prac dyplomowych.

W 2009 r. za pracę naukową i dydaktyczną autorka otrzymała Medal Brązowy za Długoletnią Służbę przyznany przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej.

ISSN 0137-4834