

Wyższa Szkoła Biznesu - National Louis University w Nowym Sączu

Wydział Przedsiębiorczości i Zarządzania

Studia Jednolite Magisterskie

Zarządzanie i Marketing

Leszek Mańkowski

***Zarządzanie strategiczne jednorodnym biznesem
w Firmie Brukarskiej „Edificator SC” w Krakowie***

Praca magisterska napisana
w Katedrze Marketingu
pod kierownictwem
Prof. dr. hab. Jana Wiktora

Kraków 2005

Spis treści

Wstęp	4
--------------------	---

Rozdział I

Strategia biznesu – istota, podziały, koncepcje	7
1. Pojęcie i istota strategii	7
2. Poziomy i klasyfikacje strategii w biznesie	11
2.1. Wprowadzenie.....	11
2.2. Strategie różnych poziomów zarządzania	13
2.3. Strategie rozwoju.....	16
2.4. Strategie konkurencji.....	19
2.5. Strategie synoptyczne i inkrementalne.....	21
2.6. Strategie menedżerskie i właścicielskie	23
2.7. Strategie funkcjonalne i subfunkcjonalne	25
2.8. Inne podziały strategii	27
3. Zarządzanie strategiczne jako etap ewolucji naukowego zarządzania ...	29
4. Idea i wybrane koncepcje procesu zarządzania strategicznego	32
4.1. Uwagi wstępne	32
4.2. Koncepcja ogólna zarządzania strategicznego H.I. Ansoff'a	34
4.3. Koncepcja zarządzania strategicznego jednobranżową firmą K. Obłója.....	37
4.4. Przegląd innych koncepcji zarządzania strategicznego	43
5. Uwarunkowania skutecznego zarządzania strategicznego	48

Rozdział II

Model procesu zintegrowanego zarządzania strategicznego jednorodnym biznesem	50
1. Koncepcja ogólna modelu.....	50
2. Etap I: Inicjacja procesu zarządzania strategicznego.....	54
2.1. Inicjacja procesu zarządzania strategicznego nowym jednorodnym biznesem	54
2.2. Inicjacja procesu zarządzania strategicznego funkcjonującym	55
jednorodnym biznesem	
3. Etap II: Analiza i diagnoza strategiczna.....	56
3.1. Analiza i diagnoza strategiczna otoczenia firmy.....	56
3.2. Analiza i diagnoza strategiczna firmy	61
3.3. Integracja wniosków diagnostycznych.....	65
4. Etap III: Identyfikacja strategii	67
4.1. Strategia firmy: funkcja i forma	67
4.2. Identyfikacja misji gospodarczej i wizji firmy.....	68
4.3. Identyfikacja rynków, produktów oraz podstaw przewagi konkurencyjnej.....	72
4.4. Identyfikacja optymalnego modelu działania.....	76
5. Etap IV: Implementacja strategii.....	83

Rozdział III	
Proces zintegrowanego zarządzania strategicznego w Firmie Brukarskiej „Edificator SC” w Krakowie	85
1. Historia i sytuacja firmy	85
1.1. Początki firmy	85
1.2. Czarny rok 1999	86
1.3. Odzyskiwanie równowagi w latach 2000-2003	88
1.4. Początki planowego zarządzania strategicznego w sezonie budowlanym ‘2004..	90
2. Inicjacja nowego cyklu procesu zarządzania strategicznego	93
3. Analiza i diagnoza strategiczna	94
3.1. Analiza i diagnoza makrootoczenia	94
3.2. Analiza i diagnoza otoczenia konkurencyjnego	96
3.3. Analiza i diagnoza bezpośredniego otoczenia konkurencyjnego	101
3.4. Analiza i diagnoza konwencjonalnych zasobów	105
3.5. Analiza i diagnoza strategicznych zasobów i umiejętności	107
3.6. Analiza i diagnoza systemu aktywności i procesów	108
3.7. Integracja wniosków diagnostycznych	111
4. Identyfikacja strategii biznesu	113
4.1. Rewizja misji	113
4.2. Identyfikacja rynków, produktów oraz podstaw przewagi konkurencyjnej	114
4.3. Identyfikacja optymalnego modelu działania	120
5. Implementacja strategii biznesu	127
Podsumowanie	130
Bibliografia	132
Spis tabel	135
Spis rysunków	136

Wstęp

Transformacja ustrojowa zapoczątkowana w naszym kraju w 1989 roku stworzyła po półwieczu rabunkowej gospodarki nakazowo-rozdzielczej w miarę normalne warunki do prowadzenia biznesu. Oczywistym było jednak od początku, że zmiana modelu działania organizacji gospodarczych i warunkująca ją zmiana mentalności tworzących je ludzi będzie długim procesem, trwającym być może nawet kilkadziesiąt lat. Nic więc dziwnego, że ponad piętnaście lat od rozpoczęcia reform w Polsce działa jeszcze bardzo wiele firm, które tkwią ciągle w poprzednich realiach; inne próbują orientować się na nowe wartości, ale używają zbyt wielu starych metod, podszytych wyniesionymi z okresu realnego socjalizmu przyzwyczajeniami. Co najgorsze nawet nowe firmy tworzone przez młodych ludzi, którzy z okresu przed 1989 rokiem nie powinni wiele pamiętać, konserwują stare przyzwyczajenia przez bezrefleksyjne powielanie złych wzorców zarządzania.

W sytuacji zaostrzającej się konkurencji związanej z postępującą globalizacją i liberalizacją rynków, ciągle spadającą przewidywalnością otoczenia i nowymi możliwościami konkurowania stwarzanymi przez nowoczesne technologie teleinformatyczne marnie wyglądają szanse na świetlaną przyszłość większości polskich firm – głównie takich, jak wspomniane wyżej - słabo zarządzanych, zorientowanych do wewnątrz, znajdujących się gdzieś w pół drogi pomiędzy gospodarką planową a kapitalizmem. W tej sytuacji popularyzacja wśród osób zarządzających w Polsce organizacjami – i to nie tylko gospodarczymi – zagadnień zarządzania strategicznego, jako sposobu na zrównoważoną z otoczeniem integrację wszystkich wykonywanych przez organizację funkcji i procesów wokół konkretnie zdefiniowanych dla niej nadrzędnych celów działania wydaje się być kwestią polskiej Racji Stanu. Wszak w XXI wieku to nie wątpliwa potęga militarna, ani potencjał naszej kultury narodowej, a właśnie prężność gospodarki mierzona siłą tworzących ją firm decydować będzie o pozycji Polski w Europie i świecie. Jeżeli zatem rodzime firmy mają stworzyć potęgę naszego państwa, to wobec braku istotnych bogactw naturalnych źródłem ich sukcesu w dzisiejszych czasach może być tylko innowacyjność, przedsiębiorczość i dobre zarządzanie.

Jakkolwiek przedsiębiorczość i innowacyjność można uznać za nasze mocne strony, to niestety sprawne zarządzanie nie należało nigdy do naszych tradycji narodowych i dlatego ostatni wymieniony wyżej warunek naszego sukcesu gospodarczego – wysoką jakość zarządzania – wspomóc musimy w skali całej gospodarki darmową, dostępną przecież dla

każdego koncepcją zarządzania strategicznego. Jej zastosowanie pozwala na instytucjonalne skupienie uwagi wszystkich uczestników organizacji oraz dostępnych zasobów na najważniejszych działaniach służących osiągnięciu nadrzędnych celów. Zarządzającym menedżerom pozwala natomiast na postrzeganie prowadzonego biznesu we właściwych proporcjach, jako elementu systemu, jakim jest otoczenie, od którego organizacja jest w mniejszym lub większym stopniu uzależniona. Zarządzanie strategiczne wspomaga ponadto optymalne kształtowanie systemu odbywających się w organizacji procesów gospodarczych i ich wzajemnych powiązań oraz ich optymalizację pod kątem przyjętej koncepcji funkcjonowania na rynku.

Przedmiotem tej pracy magisterskiej jest w związku z powyższym próba przekrojowego przedstawienia zagadnień zarządzania strategicznego poprzez przegląd różnych dotychczasowych ujęć teoretycznych zarządzania strategicznego, przybliżenie kształtu zintegrowanego procesu zarządzania strategicznego oraz ukazanie praktycznych aspektów jego funkcjonowania w warunkach małego polskiego przedsiębiorstwa. Z tego powodu na jej źródła składają się nie tylko literatura przedmiotu zagraniczna i polska, ale także doświadczenia kilkuletniej praktyki menedżerskiej autora oraz wewnętrzna dokumentacja egzemplifikująca zagadnienie firmy budowlanej

Głównym celem pracy jest przegląd systemu zarządzania strategicznego funkcjonującego w Firmie Brukarskiej „Edificator SC” w Krakowie, będącej przykładem organizacji gospodarczej, zbudowanej od podstaw m.in. przez autora tej pracy, zgodnie z zasadami zarządzania strategicznego i dyscyplin powiązanych takich jak marketing, psycho- i socjologia, statystyka czy informatyka, przekazywanymi w trakcie studiów na kierunku „Zarządzanie i Marketing” w WSB-NLU w Nowym Sączu. W związku z tym na jej cele pośrednie składają się po pierwsze dokonanie próby syntetycznego podsumowania prawie trzydziestoletniego dorobku teoretycznego dziedziny zarządzania strategicznego i wskazanie różnych możliwych podejść do zagadnienia, a po drugie przedstawienie na tej podstawie uniwersalnego modelu procesu zintegrowanego zarządzania strategicznego dla organizacji gospodarczej działającej we względnie jednorodnej branży. Chodzi tu o model, który mógłby służyć jako pomoc we wdrażaniu zarządzania strategicznego w każdej firmie prowadzącej w miarę jednorodny biznes niezależnie od konkretnego sektora.

Wskazane wyżej cele badawcze zdeterminowały strukturę pracy. Pierwszy jej rozdział poświęcony jest zatem przedstawieniu ogólnych zagadnień związanych z przedmiotem rozważań i dotyczy istoty strategii, różnych sposobów klasyfikacji strategii w biznesie, podstawowych modeli zarządzania strategicznego, miejsca zarządzania

strategicznego w ewolucji funkcji zarządzania oraz uwarunkowań skutecznego zarządzania strategicznego.

W drugim rozdziale cała uwaga skupiona zostaje na identyfikacji kolejnych etapów modelu procesu zintegrowanego zarządzania strategicznego w jednobranżowej firmie lub strategicznej jednostce biznesu. W ramach każdego etapu wskazywane są kolejne działania zasadnicze i szczegółowe, które winny być podjęte dla efektywnego wdrożenia.

W końcu trzeci rozdział pracy dotyczy w całości przypadku Firmy Brukarskiej „Edificator SC” w Krakowie, która jest przykładem jednodziedzinowej organizacji gospodarczej skutecznie zarządzanej strategicznie. Omówiony jest w nim siedmioletni proces powstawania i rozwoju firmy oraz przede wszystkim przebieg większej części cyklu procesu zintegrowanego zarządzania strategicznego, który odbył się w pierwszych miesiącach roku 2005 w ramach przygotowań do nowego sezonu budowlanego.

Rozdział I

Strategia biznesu – istota, podziały, koncepcje

1. Pojęcie i istota strategii

Etymologia słowa „strategia” wywodzi się bezpośrednio z Grecji. W języku starożytnych Aten *stratēgós* to słowo powstałe z połączenia słów *stratós* i *agein* oznaczających odpowiednio armię rozłożoną obozem i przywództwo. *Stratēgós* to zatem ktoś, kto przewodzi armii i odpowiada za koncepcję jej działań. Pozostając w antycznej Grecji można próbować określić strategię jako sztukę czy umiejętność skutecznego prowadzenia działań wojennych. Sztuka ta pozostawała w domenie głównego dowódcy wojsk, a podstawowym celem jej stosowania była maksymalizacja prawdopodobieństwa pomyślnych rezultatów kolejnych potyczek i całych wojen¹.

Strategia jako określenie sztuki czy też skutecznej metody sprawowania władzy w państwie weszła następnie do słownika politycznego, gdzie okazała się użyteczna ze względu na antagonistyczny charakter stosunków pomiędzy państwami, narodami i różnymi grupami społecznymi. Strategiem stał się władca, przywódca państwa bądź jego bardziej zinstytucjonalizowana emanacja jak np. rządy czy partie polityczne. Celem używania strategii w polityce stało się maksymalizowanie prawdopodobieństwa oczekiwanych wydarzeń i regulacji sprzyjających dążącej do nich grupie interesu.

Ze względu na istotne analogie pomiędzy prawdziwym polem bitwy, gdzie ludzie walczą na śmierć i życie oraz rynkiem dóbr i usług, który ze względu na ludzki egoizm przejawiający się dążeniem do maksymalizacji indywidualnej satysfakcji i eliminacji konkurentów jest często do pola bitwy porównywany, po II wojnie światowej logika strategii zaczęła być adaptowana na gruncie naukowej organizacji i zarządzania. Zamiast dowódcy armii pojawił się kluczowy manager lub zarząd, a zamiast wroga chcącego poderżnąć gardło mamy konkurentów, którzy dążą do bankructwa czyli śmierci współzawodniczących na rynku firm. Najogólniejszym celem stosowania strategii w warunkach gospodarki rynkowej staje się przetrwanie organizacji oraz jej wzrost w warunkach najczęściej niestabilnego i niepredyktywnego otoczenia.

¹ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 13

Strategia wyraża koncepcję działania podmiotu zmierzającego do zmiany stanu rzeczy z istniejącego na zamierzony w warunkach wielości wariantów działań. W terminologii zarządzania można by powiedzieć, że strategia jest ogólnym planem - koncepcją osiągnięcia podstawowych celów, często zresztą nazywanych strategicznymi. Strategia to meta-decyzja wyznaczająca ramy dla wszystkich innych decyzji, która jednakowoż zawsze jest podporządkowana konkretnemu celowi, będącemu w określonej sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej warunkiem jej istnienia.

W drugiej połowie XX wieku wielu teoretyków i praktyków podejmowało próby definicji strategii i określenia jej roli w zarządzaniu. Mnogość paradygmatów i różne podejścia spowodowały, że powstało wiele naprawdę ciekawych definicji. Jakkolwiek niewiele z nich mogłoby samotnie oddawać faktyczną złożoność zagadnienia, to wszystkie razem, czy chociaż większość z nich naraz, wspaniale eksplikuje sens używania strategii w zarządzaniu organizacją. Każdy bowiem autor ograniczony swoją percepcją i doświadczeniem dostrzega w strategii inne istotne z jego perspektywy wymiary. Przyjrzyjmy się zatem najpopularniejszym definicjom strategii zebranych przez R. Krupskiego w sześć podstawowych podejść².

Pierwsze z nich eksponuje te elementy strategii, które są właściwe dla postrzegania jej w roli planu, w którym realizacji założonych celów przyporządkowuje się sposoby ich realizacji oraz niezbędne środki. Tak właśnie widzi strategię R.L. Ackoff, który uważa, iż dotyczy ona długofalowych celów i sposobów ich osiągnięcia wpływających na system jako całość³. Podobnie A.D. Chandler postrzega strategię jako określenie głównych długofalowych celów firmy i przyjęcie takich kierunków działania i takiej alokacji zasobów, które są konieczne dla zrealizowania celów⁴. Ten sposób definicji strategii to z pewnością najbardziej konserwatywne podejście. Niemniej jednak trafnie oddaje ono istotę używania narzędzia jakim jest strategia w procesie zarządzania organizacją.

Autorzy kolejnego podejścia do definiowania strategii upatrują w niej, tak jak H. Mintzberg, sposobu kształtowania relacji między organizacją a jej otoczeniem. Na podstawie spójnych wzorców, czy matryc decyzyjnych, podejmowane są w organizacji decyzje dotyczące stosunków między organizacją a otoczeniem. Warto podkreślić, iż pomiędzy

² R. Krupski, Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s.14-15

³ R.L. Ackoff, Redesigning the Future, New York 1974, cyt. za: R. Krupski, Zarządzanie..., op.cit., str. 14.

⁴ A.D. Chandler, Strategy and Structure, Cambridge, Massachusetts 1962, cyt. za: R. Krupski, Zarządzanie..., op.cit., str. 14.

pierwszym i drugim podejściem nie następuje dysjunkcja: z praktycznego punktu widzenia obydwie definicje strategii są poprawne, a ich koniunkcja po prostu lepiej obrazuje rolę strategii w organizacji. Mintzbergowskie „spójne wzorce w strumieniach decyzji” można po prostu zinterpretować jako element realizacji chandlerowskich „kierunków działania”⁵.

Następne wydzielone przez R. Krupskiego podejście definicyjne określa strategię jako ogólny sposób zachowania się organizacji lub bardziej jako zbiór reguł decyzyjnych determinujących owo zachowanie. I tak np. H.A. Simon uważa strategię za ciąg decyzji w określonym przedziale czasu⁶. Z kolei zdaniem B. Hedberg’a i S. Jonsson’a strategia to zbiór idei i konstrukcji poprzez które firma rozpoznaje, interpretuje i rozwiązuje problemy oraz zgodnie z którymi wybiera i podejmuje działania⁷. Należy zwrócić uwagę na fakt, że i to podejście nie jest całkowicie rozbieżne z poprzednimi i przy odrobinie dobrej woli można je w dwóch poprzednich definicjach zamknąć. Taką próbę połączenia poprzednich ujęć strategii podjęli T.J. Peters i R.H. Watermann, którzy określili strategię jako koncepcję funkcjonowania organizacji w dłuższym okresie, zawierającą główne cele, sposoby działania i reguły zachowania⁸.

Czwarty kolejny sposób podchodzenia do definicji strategii uwzględni sposób postępowania w procedurze ustalania strategii. Zwięzłym ujęciem kategorii strategii wydaje się być formuła zaproponowana przez H.H. Hinterhuber’a, który postuluje by strategię określać jako kompromis pomiędzy minimum i maksimum ryzyka dla organizacji⁹. Z kolei H. Uytterboeven, R. Ackerman i J.W. Rosenblum widzą w strategii źródło kierunku i koherencji działań.

Przedostatnia szuflada pomysłów na skuteczną definicję strategii uwypukla efekt działań strategicznych jako kryterium wyróżnienia. W tym duchu J.P. Logan i W.H. Newmann nazywają strategią takie poszukiwania nowych kombinacji działań, które doprowadzą do efektu synergii w organizacji umożliwiając jej w ten sposób utrzymanie się na konkurencyjnym rynku¹⁰. Jest to o tyle ciekawe ujęcie strategii, że oddaje bardzo istotną

⁵ H. Mintzberg, *The Structuring of Organisation*, Englewood Cliffs 1979, cyt. za: R. Krupski, *Zarządzanie...*, op.cit., str. 14.

⁶ H.A. Simon, *Działanie administracji*, PWE, Warszawa 1976

⁷ B. Hedberg, S. Jonsson, *Formułowanie strategii jako proces nieciągły*, „Problemy Organizacji”, 1977 nr 2, cyt. za: R. Krupski, *Zarządzanie...*, op.cit., str. 14.

⁸ T.J. Peters, R.H. Watermann jr, *In Search of Excellence. Lessons for America’s Best Run Companies*, New York 1982, cyt. za: R. Krupski, *Zarządzanie...*, op.cit., str. 14.

⁹ H.H. Hinterhuber, *Strategische Unternehmensfuehrung*, de Gruyter, Berlin 1977, cyt. za: R. Krupski, *Zarządzanie...*, op.cit., str. 14.

¹⁰ J.P. Logan, W.H. Newmann, *Strategy, Policy and Central Management*, South Western Publishing 1971, cyt. za: R. Krupski, *Zarządzanie...*, op.cit., str. 14.

cechę strategii, jaką jest jej innowacyjny i inteligentny charakter. Strategia biznesu to przecież przede wszystkim sprytny i mądry sposób poradzenia sobie z problemami zarządczymi w sposób ostatecznie bardziej efektywny niż konkurenci.

Ostatnią grupą definicji wydzielonych przez R. Krupskiego są takie, które za kryterium przyjmują podmiot kreujący i realizujący strategię. W tym nurcie znajduje się J.W. Lorsch, który twierdzi, że strategia to strumień decyzji podejmowanych w określonym czasie przez naczelne kierownictwo, który w całej swej rozciągłości ukazuje cele, które kierownictwo chce osiągnąć i środki jakich chce użyć. Jak widać definicja ta jest podobna do poprzednich i również ona mogłaby z powodzeniem zostać zaklasyfikowana np. do drugiego, prezentowanego wyżej, podejścia.

Podsumowując należy stwierdzić, iż w istocie rzeczy wielość podejść do koncepcji strategii i jej definiowania mogłaby zostać znacznie ograniczona. Zarządzanie strategiczne nie jest jednak nauką ścisłą i zgodnie z przekonaniem guru polskiego zarządzania strategicznego K. Obłója nie ma sensu ujednoczyć tych podejść dla samej metodologicznej przejrzystości. Takie próby zakończyłyby się prawdopodobnie ograniczeniem oryginalności teoretycznej i użyteczności praktycznej zaproponowanych koncepcji¹¹.

Co więcej, aby jeszcze „ubogacić” prezentację znaczenia strategii w zarządzaniu organizacją, można wskazać na pięć jej podstawowych cech za J.A.F. Stoner'em i Ch. Wankel'em:

1. Horyzont czasu. Zarówno wykonanie działań strategicznych jak i uzyskanie jakichkolwiek ich efektów wymaga dłuższego czasu.
2. Efekty. Będą pojawiały się w dłuższym okresie czasu, ale będą bardzo ważne na kondycji organizacji.
3. Skupienie wysiłków. Skuteczna realizacja strategii wymaga koncentracji wszelkich dostępnych *managerom* środków na wąskiej wiązce działań.
4. Układ decyzji. Wszelkie decyzje podejmowane w organizacji niezależnie od ciężaru gatunkowego muszą być podejmowane w ramach wyznaczonych przez strategię, tworząc konsekwentny układ decyzji.
5. Wszechobecność. Świadomość strategii w całej organizacji powinna prowadzić do wręcz instynktownego i konsekwentnego jej realizowania w każdym przejawie działalności organizacji¹².

¹¹K. Obłój, Koncepcje strategii organizacyjnej, „Przegląd Organizacji” 1988, nr 11, cyt. za: R. Krupski, Zarządzanie..., op.cit., str. 15.

¹²J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie, PWE, Warszawa 1992, cyt. za: R. Krupski, Zarządzanie..., op.cit., str. 19.

Z kolei W.H. Newmann, J. Logan i W. Hegarty podjęli sprawną próbę określenia czym strategia organizacji na pewno nie jest. Po pierwsze zatem nie jest programem działań dostosowawczych ani reakcją na krótkookresowe fluktuacje i zaburzenia w otoczeniu lub samej organizacji. Metaforycznie rzecz ujmując strategia dotyczy kursu statku, a nie falowania morza. Po drugie strategia nie jest planem określającym ilościowe zadania organizacji na najbliższe lata. Jako że jest jakościową koncepcją działania i przyszłości firmy aspekty ilościowe mogą być jedynie elementem przetłumaczenia tej koncepcji na konkretne wartości oczekiwane rezultatów tych działań. Dalej, strategia nie może być zbiorem pobożnych życzeń zupełnie nie możliwych do zrealizowania w danych ograniczeniach. Jakkolwiek powinna być ambitna, nie może nosić cech niewykonalności. W końcu nie może stać się ekskluzywnym konceptem kierownictwa firmy. Dla jej powodzenia potrzebna jest partycypacja ze strony wszystkich uczestników organizacji w taki sposób, aby strategia wyznaczała rytm ich skoordynowanego działania.

Na koniec tych wstępnych rozważań można zaproponować najbardziej chyba wyważoną koncepcję strategii opracowaną przez J.B. Quinn'a:

*"strategia to wzór lub plan, który integruje w organizacji główne cele, obowiązujące polityki i logiki postępowania w zwartą całość. Dobrze sformułowana strategia pozwala nakierować i uplasować zasoby organizacji w unikalny i trwały układ oparty na własnych kompetencjach organizacji, uwzględniający jej słabe strony, antycypujący zmiany w otoczeniu i sytuacyjne posunięcia inteligentnych oponentów"*¹³

i najbardziej zwięzłą, zaproponowaną przez B. Glińskiego, B.R. Kuca i P. Szczepankowskiego: „strategia to podstawowe narzędzie zarządzania”¹⁴.

2. Poziomy i klasyfikacje strategii w biznesie

2.1. Wprowadzenie

Wielość ujęć koncepcyjnych strategii wykorzystywanych w zarządzaniu zaproponowana przez kolejnych autorów zwiastuje znaczną ilość propozycji klasyfikowania strategii ze względu na przeróżne kryteria. Ponieważ nie wszystkie zaproponowane podziały są istotne z punktu widzenia systematyki oddającej meritum zagadnienia, a wiele z nich

¹³J.B. Quinn, Strategies for Change, w: Mintzberg H., Quinn J.B., The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases, Third Edition, Prentice Hall International 1996, cyt. za: P. Czarnecki, Zarządzanie Strategiczne II, multimedialny CD ROM, WSB-NLU, Nowy Sącz 2001

pokrywa się w znacznych zakresach, skoncentrować się warto na kryteriach podziału strategii, które są najbardziej użyteczne w praktyce i jednoznaczne intelektualnie. Pierwszym i najistotniejszym kryterium podziału strategii będzie poziom zarządzania, do którego strategia się odnosi, czy bardziej precyzyjnie - którego strategia dotyczy. R. Krupski nazywa je kryterium wymiaru hierarchii i specjalizacji organizacji¹⁵. Kolejnym interesującym ogólnym kryterium podziału strategii odnoszącym się zarówno do poziomu korporacji jak i jednorodnego biznesu jest aspekt rozwoju i wzrostu firmy. Istotą tego podziału jest ukazanie różnych dostępnych opcji strategicznych prowadzących do rozwijania działalności i wzrostu organizacji, które są podstawowymi, po przetrwaniu, celami jej funkcjonowania.

Kolejny podział odnosi się do zachowania firmy na jednorodnym rynku, w związku z czym dotyczy firm jednobranżowych lub pojedynczych biznesów wchodzących w skład portfela korporacji. Rozróżniamy w jego ramach trzy ogólne strategie konkurencji, czy strategie biznesu, zgodnie z zaproponowaną przez M. Portera koncepcją konkurowania na jednorodnym rynku, zgodnie z którą wybór strategiczny polega na wyborze jednej z opcji: strategii przywódcy kosztowego, strategii dyferencjacji lub strategii koncentracji. Jak się okaże wybór ten będzie fundamentalną decyzją strategiczną w firmie.

Ostatnie dwa podziały strategii, które podlegną prezentacji, mają już charakter bardziej akademicki. Rozdział strategii na inkrementalne i synoptyczne opiera się na zakresie działań w jakim identyfikacja i implementacja strategii jest w organizacji intencjonalna. Inaczej rzecz ujmując dzielimy strategie na te wyłaniające się z codziennej praktyki organizacyjnej, bez żadnych specjalnych planów etc. – czyli strategie inkrementalne (narastające) i te szczegółowo zaplanowane w ramach zinstytucjonalizowanych procedur planistycznych i implementacyjnych - synoptyczne. Ten podział w praktyce w znacznym zakresie pokrywa się z podziałem strategii ze względu na kreujący i egzekwujący ją ośrodek kierowniczy. Z pewnością strategie inkrementalne będą w przeważającej większości realizowane przez przedsiębiorców, zarządzających swoim biznesem bez konieczności jakiegokolwiek uzasadniania swych wyborów, a strategie synoptyczne pozostaną głównie w domenie *managerów*, od których oczekuje się brania *ex post* odpowiedzialności za swoje decyzje.

Pod koniec przeglądu zagadnienia strategii w biznesie warto wspomnieć także o strategiach funkcjonalnych i subfunkcjonalnych, które pełnią istotną rolę szczególnie we

¹⁴ B. Gliński, B.R. Kuc, P. Szczepankowski, Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety. Key Test, Warszawa 1996

¹⁵ R. Krupski, Zarządzanie..., op.cit., str. 45.

wdrażaniu strategii w codziennych operacjach. Najbardziej rozbudowaną grupą są tutaj oczywiście strategie marketingowe i submarketingowe strategie np. poszczególnych elementów marketingu-mix, czyli strategie subfunkcjonalne. Czasami oryginalna strategia np. dystrybucji może być źródłem przewagi konkurencyjnej – kluczowym czynnikiem sukcesu.

Ostatnim akordem syntezy różnych koncepcji podziałów strategii będzie zasygnalizowanie tych, spośród głównych podziałów strategii proponowanych przez różnych autorów, dla których brakło miejsca w podstawowych klasyfikacjach - w przeważającym stopniu ze względu na ich większą użyteczność poznawczą niż praktyczną.

Ponieważ przyjęte ramy konceptualne tej pracy ograniczają ją w zasadzie do rozważań o strategiach organizacji działającej na poziomie pojedynczego jednorodnego biznesu pominięta zostanie całkowicie przestrzeń rozważań o strategiach i metodach zarządzania strategicznego w zdywersyfikowanych korporacjach.

2.2. Strategie różnych poziomów zarządzania

Jak wynika z przytoczonych w pierwszym podrozdziale naukowych definicji strategii większość autorów wyraźnie widzi jej zastosowanie na poziomie całej organizacji, czyli na poziomie korporacji, bądź względnie wyraźnie wydzielonej organizacyjnie jej jednostki. Niemniej jednak strategie często są opracowywane i wdrażane również na poziomie poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa. Jeżeli jednak przyjmiemy definicję strategii jako kategorii ogólnej mówiącą, że strategia to koncepcja działania prowadzącego do efektywnego osiągnięcia wyznaczonego celu poprzez wybór jednego z wariantów działania w sytuacji pluralizmu wariantów, to stąd już tylko krok do stwierdzenia, że strategie mogą być stosowane nie tylko na wszystkich trzech wskazanych wyżej poziomach, lecz dodatkowo strategie funkcjonalne mogą także podlegać dalszej dezagregacji poprzez identyfikowanie strategii subfunkcji.

O strategii na poziomie całej korporacji możemy mówić wtedy, kiedy organizacja gospodarcza złożona jest z wielu tzw. strategicznych jednostek biznesu, czyli trwale wydzielonych organizacyjnie, a często również kapitałowo, podmiotów prowadzących działalność we względnie jednorodnych branżach. Można taką organizację nazwać korporacją zdywersyfikowaną. Podstawowym zagadnieniem strategicznym na poziomie korporacji jest odpowiednie ukształtowanie portfela strategicznych jednostek biznesu bądź marek czy linii produktowych, zapewniające korporacji jako całości optymalne realizowanie podstawowych postawionych przed nią celów i zadań. W praktyce chodzi tutaj o poszukiwanie synergii finansowo-organizacyjnej. Decyzje strategiczne na tym poziomie dotyczą zatem przede

wszystkim proporcji udziału poszczególnych biznesów w portfelu, alokacji zasobów organizacji pomiędzy tymi biznesami czy wyznaczania ogólnych kierunków rozwoju organizacji. Przykładem korporacji zdywersyfikowanej jest np. Unilever, europejski już nie producent, a raczej dostawca żywności i środków czystości. Korporacja ta zarządza obecnie portfelem kilkudziesięciu marek i strategicznych jednostek biznesu, które dostarczają nam bardzo popularnych produktów codziennego użytku od proszków do prania przez herbatę po paluszki rybne. Dziś w Polsce trudno wyjść z większych zakupów nie wynosząc nic dostarczonego przez Unilevera. Kształtując swoją strategię korporacji zarząd Unilevera stara się znaleźć takie proporcje oferty asortymentowej, aby uzyskiwać wzrastający udział w rynku nie dopuszczając jednocześnie do sytuacji, w której jedne produkty Unilevera konkurowałyby z innymi. Wręcz przeciwnie, od strategii takiej korporacji można oczekiwać poszukiwania synergii, mającej swe źródło w wykorzystaniu doświadczeń związanych ze sprzedażą paluszków rybnych przy wprowadzaniu np. nowej linii gotowych produktów z kurczaka.

Tak więc strategia na poziomie zdywersyfikowanej korporacji wyznacza generalne kierunki działania i przede wszystkim tworzy ramy dla bardziej konkretnych decyzji dotyczących inwestycji lub dywestyacji na konkretnych rynkach produktów i usług. Stąd strategię na tym poziomie pozostają w gestii „*top managerów*” zarządzających największymi korporacjami światowymi i praktycznie nie mają wiele wspólnego z „żywym biznesem” polegającym na poszukiwaniu zysku operacyjnego z działalności gospodarczej „tu i teraz”.

Naturalną konsekwencją schodzenia w dół od strategii korporacji operującej na wielu rynkach, jest skoncentrowanie się na strategii biznesu, czyli koncepcji funkcjonowania firmy na względnie jednorodnym rynku. Strategie biznesu odpowiadają na trzy podstawowe pytania: o sens istnienia firmy dziś i jutro, o to jakie produkty, jak i komu oferować i w końcu o to jak efektywnie skonfigurować organizację technicznie, organizacyjnie, ekonomicznie i społecznie w kontekście odpowiedzi na dwa pierwsze pytania¹⁶.

Na poziomie zarządzania pojedynczym biznesem czy strategiczną jednostką biznesu wchodzącą w skład jakiegoś większego konglomeratu dokonuje się w istocie najciekawszych wyborów strategicznych, których słuszność determinuje w znacznym stopniu skuteczność zarządzania i możliwość przetrwania i/lub rozwoju firmy. Prezentacja zagadnień dotyczących tego właśnie poziomu zarządzania i związanych z nim zagadnień strategicznych zdominuje kolejne rozdziały tej pracy.

Na kolejnym jeszcze niższym szczeblu zarządzania mamy do czynienia z tak zwanymi strategiami bądź programami funkcjonalnymi, dotyczącymi koncepcji na realizację

w przedsiębiorstwie funkcji takich jak: badania i rozwój, marketing, produkcja, finanse czy zarządzanie zasobami ludzkimi itp. I choć w dzisiejszych czasach klasyczna funkcjonalna struktura organizacji jest coraz bardziej krytykowana i pozostaje w odwrocie, to wydaje się, że niezależnie od tego kształtowanie strategii funkcjonalnych ma sens. Głównie dlatego, że są one sposobem na „tłumaczenie” ogólnych strategii biznesu na zarządzanie codziennymi działaniami operacyjnymi. Ponadto nawet w strukturach projektowych czy hybrydowych występuje pewien konieczny zakres specjalizacji funkcjonalnej, a skoro tak to powinna ona odbywać się w rozsądnej równowadze z ogólną strategią biznesu.

Oprócz powyższych trzech podstawowych poziomów strategii należałoby zaproponować jeszcze czwarty, niższy poziom, który proponuję określić mianem subfunkcjonalnego. Jeżeli bowiem w kontekście strategii funkcjonalnych mówimy o strategii marketingowej, jako o koncepcji całego zespołu działań mających na celu kształtowanie satysfakcjonujących relacji firmy z klientami, to musimy stworzyć jakiś kontekst do mówienia np. o strategii dystrybucji, która jest jedną z funkcji marketingu, mającą również swój strategiczny wymiar. Dlatego można by zaklasyfikować strategię tego poziomu zarządzania jako strategię subfunkcjonalną.

Podsumowując, wyodrębniliśmy cztery poziomy aplikowania strategii w praktyce zarządczej. W klasycznym ujęciu jest to hierarchia, w której najwyższy poziom strategii wpływa na poziomy niższe. Choć sytuacja taka jest modelowa, to można wskazać przykłady organizacji, które nie dążą do unifikacji strategii poziomu korporacji ze strategiami biznesu. Taka sytuacja ma w szczególności miejsce w korporacjach zdywersyfikowanych konglomeratowo, gdzie kolejne strategiczne jednostki biznesu nie są ze sobą w żaden sposób powiązane, a co za tym idzie narzucanie im ogólnych ram strategicznych unifikujących w znacznym stopniu ich zarządzanie mogłoby być poważnym błędem. Taka sytuacja nie może jednak mieć miejsca w relacji strategia biznesu – strategię funkcjonalną – strategię subfunkcjonalną. Dla efektywnego funkcjonowania organizacji niezbędne jest aby na dwóch ostatnich poziomach strategii wynikały ze strategii biznesu i wspierały ją pełniąc niejako rolę szczegółowych instrumentów jej realizacji.

Kolejnym po poziomie zarządzania kryterium wyodrębnienia różnych opcji strategii jest rozwój i wzrost przedsiębiorstwa. Decyzje o tym, jakie strategię podejmować w tym aspekcie przynależą do dwóch najwyższych z charakteryzowanych wcześniej poziomów zarządzania. W większości zdywersyfikowanych korporacji decyzje te zapadają na szczeblu

¹⁶ K. Oblój, *Strategia...*, op.cit., s.14.

najwyższym, natomiast w przypadku biznesów jednorodnych siłą rzeczy pozostają na poziomie strategii biznesu.

2.3. Strategie rozwoju

Najbardziej ogólnego podziału opcji strategicznych ze względu na wzrost i rozwój dokonali L. Rue i P. Holland, którzy zaproponowali klasyfikację na strategie wzrostowe, strategie stabilizacji, strategie obronne i strategie kombinowane¹⁷. Strategie stabilizacji zakładają utrzymanie dotychczasowej pozycji rynkowej. Z kolei strategie obronne aplikowane są w sytuacji pojawienia się nowych, groźnych konkurentów, substytutów czy istotnej niekorzystnej zmiany sytuacji makroekonomicznej. Strategie kombinowane użyteczne są do zarządzania portfelem heterogenicznych biznesów, z których każdy wymaga innej z powyższych strategii. Pierwszą wyróżnioną przez L. Rue i P. Holland strategią jest wzrost. Nieprzypadkowo wymieniam ją na końcu gdyż będzie ona podstawą dalszych rozróżnień i opisów.

Najbardziej pionierskiego podziału wzrostowych opcji strategicznych dokonał H.I. Ansoff, najwybitniejszy chyba teoretyk zarządzania strategicznego. Zaproponował on analizę możliwości rozwoju i wzrostu działalności na macierzy produkt-rynek, którą przedstawia tabela 1.1.

Tabela 1.1. Strategie rozwoju wg macierzy produkt-rynek (tzw. macierz Ansoff'a)

Rynek	Produkt	
	<i>Obecny</i>	<i>Nowy</i>
<i>Obecny</i>	Penetracja rynku	Rozwój produktu
<i>Nowy</i>	Rozwój rynku	Dywersyfikacja

Źródło: H.I. Ansoff, Corporate Strategy, Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex 1971, s.44

Na podstawie tej tabeli można zidentyfikować cztery podstawowe opcje rozwoju dostępne dla firmy. Pierwsza z nich to opcja intensywna, polegająca na eksploatacji już zajmowanego rynku poprzez oferowanie tego samego, bądź nieistotnie zmodyfikowanego produktu. Strategia penetracji rynku jest opcją najbezpieczniejszą i najbardziej zachowawczą. W praktyce wybór takiej opcji oznacza koncentrację firmy na konkretnym biznesie i

¹⁷ L. Rue, P. Holland, Strategic Management, McGraw-Hill, New York 1989, s. 41

względnie jednorodnym rynku. Nie wiąże się ona ze zbyt dużym ryzykiem, gdyż doświadczenie firmy umożliwia jej efektywne funkcjonowanie na dobrze rozpoznanym rynku ze sprawdzonym produktem. Kłopot w tym, że większość rynków w fazie dojrzałości nie oferuje już godnych rentowności i firmy muszą poszukiwać innych opcji działania prowadzących do zwiększenia skali działalności, aby utrzymać oczekiwane tempo wzrostu.

Dwie kolejne opcje określić można mianem ekspansywnych, gdyż zakładają bądź to zaoferowanie obecnych produktów na nowych rynkach, bądź zaoferowanie nowych produktów na rynkach już obsługiwanych. Strategia rozwoju rynku wydaje się być nieco mniej ryzykowna, gdyż jej podstawowym instrumentem jest marketing firmy. Z kolei strategia rozwoju produktu niesie ze sobą konieczność inwestowania w badania i rozwój, czyli dziedzinę bardzo kapitałochłonną i nieprzewidywalną w kategoriach zwrotu nakładów. Stąd strategia ta uważana jest za opcję bardziej ryzykowną.

Ostatnią opcją strategiczną wynikającą z macierzy Ansoff'a jest dywersyfikacja. W kontekście macierzy produkt-rynek wybór tej opcji oznacza zaoferowanie zupełnie nowych produktów na zupełnie nowych rynkach. Jako taka jest strategią najbardziej ryzykowną dla firmy, gdyż w jej realizacji nie można liczyć na wykorzystanie w znacznym zakresie dotychczasowego know-how firmy.

Poprzestanie na zaproponowanej przez H.I. Ansoff'a definicji dywersyfikacji byłoby znacznym niedomówieniem. Dlatego w uzupełnieniu i rozszerzeniu tego terminu i opcji strategicznych z niego wynikających konieczne jest przedstawienie podejścia W.F. Glueck'a, którego koncepcja klasyfikacji dywersyfikacji systematycznie rozwija macierz Ansoff'a. Proponuje on bowiem podział opcji dywersyfikacji na dwie podgrupy: horyzontalną i wertykalną¹⁸.

Pierwsza z nich to niejako naturalny dalszy podział ogólnej opcji „dywersyfikacja”, czyli czwartej opcji rozwoju w macierzy Ansoff'a. Dywersyfikacja horyzontalna dzieli się bowiem na dwie kolejne opcje: dywersyfikację koncentryczną i dywersyfikację konglomeratową. Pierwsza z nich zakłada wejście na podobne do już obsługiwanych rynki z podobnymi do już oferowanych produktami. Różnica tych rynków i produktów jest jednak na tyle istotna, że nie można mówić o strategii penetracji rynku. Przykładem dywersyfikacji koncentrycznej może być np. podjęcie przez firmę budowlaną działalności deweloperskiej lub rozpoczęcie produkcji samochodów przez producenta motocykli (tak, jak to miało miejsce w przypadku Hondy). Z kolei dywersyfikacja konglomeratowa to niejako przykład czystej

¹⁸ W.F. Glueck, *Strategic Management and Business Policy*, McGraw-Hill, New York 1980, cyt. za: R. Krupski, *Zarządzanie...*, op.cit., str. 48.

dywersyfikacji w rozumieniu Ansoff'a, gdzie firma wchodzi na zupełnie nowe rynki z zupełnie nowymi produktami. Przykładem takiej dywersyfikacji może być południowokoreański *chaebol*, firma Daewoo, która produkując statki postanowiła zdywersyfikować portfel działalności i zaczęła produkcję samochodów osobowych.

Z kolei dywersyfikacja wertykalna, zwana integracją, może przybierać dwie formy. Po pierwsze może polegać na przejmowaniu funkcji wykonywanych dotychczas przez podwykonawców lub poddostawców w celu przejęcia wypracowywanej do tej pory przez nich wartości dodanej bądź też uniezależnienia się od kosztów poddostaw w sytuacji, kiedy jest to uzasadnione z powodu istotnego udziału kosztu poddostawy bądź podwykonawstwa w ogólnych kosztach firmy. W takiej sytuacji mówimy o integracji wstecz. Przykładem integracji wstecz może być np. przejęcie zakładu eksploatacji kruszyw, czyli piaskarni, przez fabrykę kostki brukowej, dla której piasek jest jednym z głównych surowców wykorzystywanych w produkcji. Drugą opcją dywersyfikacji wertykalnej jest integracja wprzód. Polega ona, analogicznie do opcji pierwszej, na przejmowaniu funkcji wykonywanych do tej pory przez inne, zewnętrzne podmioty, lokujące się na późniejszym etapie łańcucha wartości dodanej. Pozostając przy fabryce kostki brukowej można by za przykład integracji wprzód podać np. przejęcie przez nią firmy brukarskiej bądź składu materiałów budowlanych, który jest dystrybutorem jej produktów.

Powyższe zestawienie różnych opcji strategicznych w zakresie rozwoju i wzrostu firmy obrazuje w usystematyzowany sposób rezerwuar możliwości działania. Systematyka ta ma jednak prócz swej przejrzystości, będącej niewątpliwą jej zaletą, także istotną wadę. Otóż dokonana została całkowicie sztucznie, a nie w wyniku obserwacji prawdziwych organizacji gospodarczych. Dlatego aby domknąć rozważanie na temat strategii w kontekście rozwoju i wzrostu należy zwrócić uwagę na jeszcze jedną koncepcję przedstawioną przez kolejnego guru zarządzania strategicznego, tj. A.D. Chandler'a. Posługując się podobnym do Ansoff'a i Glueck'a aparatem pojęciowym dokonał on systematyzacji strategii wzrostu w oparciu o empiryczne obserwacje firm. Na ich podstawie stwierdził on, że w większości firm kolejne strategie podejmowane są w określonej sekwencji. Najpierw podejmowana jest strategia ekspansji ilościowej tożsama z penetracją rynku w klasyfikacji Ansoff'a. Kolejną strategią podejmowaną przez większość firm jest strategia ekspansji geograficznej, tożsama ze szczególnym przypadkiem strategii rozwoju rynku Ansoff'a. Następnie przychodzi czas na

integrację wstecz i wprzód. W końcu ostatnią strategią jest ta najbardziej ryzykowna i angażująca czyli dywersyfikacja – w tym wypadku konglomeratowa¹⁹.

2.4. Strategie konkurencji

Zgodnie z teorią M.E. Portera skuteczne konkurowanie na jednorodnym rynku wymaga od jednodzielnego przedsiębiorstwa lub strategicznej jednostki biznesu znalezienia trwałej przewagi konkurencyjnej. Chodzi o to, aby na tyle wyraźnie wyróżnić produkt lub usługę od tych oferowanych przez konkurentów rynkowych, aby stała się ona wyraźnie atrakcyjniejsza dla klientów. Skuteczne dokonanie tej niełatwej sztuki jest gwarancją sukcesu w warunkach gospodarki rynkowej. Stąd wkład Portera w identyfikację dostępnych opcji strategicznych dla jednorodnego biznesu jest kamieniem milowym w zorientowanym rynkowo, czyli zarówno na klientów jak i konkurentów, zarządzaniu strategicznym. W praktyce trafny wybór strategii konkurencji i jej skuteczna implementacja jest najważniejszym zadaniem „*key managerów*” zarządzających współczesnymi firmami.

M.E. Porter uważa, że są trzy rozłączne opcje strategiczne, które pod warunkiem skoordynowanej implementacji mogą stać się źródłem uzyskania lepszych wyników niż średnie w sektorze i w ten sposób umożliwić firmie uzyskanie trwałej przewagi strategicznej. Pierwsza z nich to strategia „przywództwa kosztowego”, które polega na uzyskaniu wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych działalności w sektorze. Druga opcja to strategia „dyferencjacji”, polegająca na zidentyfikowaniu istotnych dla klienta wymiarów produktu lub usługi, które można wzbogacić lub w inny sposób odróżnić od oferty konkurentów, za które będzie on gotów zapłacić nieco więcej niż za nie wyróżnione produkty lub usługi konkurencji. W końcu trzecia opcja czyli strategia „koncentracji”, polegająca na segmentacji rynku sektorowego, poprzez zidentyfikowanie kilku bądź więcej względnie jednorodnych grup nabywców, reprezentujących podobne oczekiwania dotyczące specyficznych cech produktu i usługi, niemożliwych do zaoferowania w masowej ofercie dla całego sektora²⁰.

Podstawą uzyskania strategicznej przewagi konkurencyjnej dzięki zastosowaniu strategii „przywództwa kosztowego” jest z mikroekonomicznego punktu widzenia malejący koszt krańcowy produkcji. Lider kosztowy coraz szybciej obniża koszty jednostkowe w miarę przyrostu skumulowanych wartości produkcji ponieważ, jak wynika z badań empirycznych, koszt jednostkowy jest malejącą funkcją skumulowanej wartości produkcji. Korzystając

¹⁹ A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, Cambridge, Massachusetts 1982, cyt. za: P. Czarnecki, *Zarządzanie Strategiczne II*, multimedialny CD ROM, WSB-NLU Nowy Sącz 2001

²⁰ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1998, s. 50-51

dodatkowo z mikroekonomicznego efektu skali lider pozostawia konkurentów w tyle z wyższymi kosztami i mniejszymi przychodami. Ten rodzaj przewagi strategicznej jest mocno zakorzeniony w teorii ekonomicznej i ma charakter bardziej naturalny. Niemniej jednak jest dość ekskluzywnym luksusem, gdyż w każdym sektorze można znaleźć tylko jedno pierwsze miejsce. Ciekawymi przykładami firm realizujących strategię przywództwa kosztowego są tzw. dyskonty spożywcze takie jak „Biedronka”. Skala obrotów i związana z tym pozycja przetargowa, ograniczone usługi związane ze sprzedażą, nie wyłączając wypakowywania towarów z palet i wyzysk ludzi pracy składają się tak niskie koszty całkowite, że można tam kupować w cenach półhurtowych, co stymuluje znaczny segment nabywców.

Teraz można by powiedzieć, że dla wszystkich tych, którzy przegrali walkę o przywództwo kosztowe i rynkowe pozostała strategia „przegranych” czyli strategia „dyferencjacji”. W istocie rzeczy wcale tak nie jest. W miarę wzbogacania się społeczeństwa coraz mniejsze w przeciętnej strukturze PKB *per capita* będą udziały sprzedaży firm - liderów kosztowych, a większe firm zróżnicowanych. Wynika to z jednej strony z malejącej krańcowej użyteczności dóbr, a częściowo z hierarchii potrzeb A. Maslow’a. Im więcej mamy pieniędzy, w tym większym stopniu zaspakajamy potrzeby podstawowe i nadwyżkę środków możemy przeznaczać na zaspakajanie potrzeb wyższego rzędu. Na przykład pierwsze sto dolarów zarobionych w miesiącu większość gospodarstw domowych prawdopodobnie wyda na jedzenie i mieszkanie. Ale już w dziesiątej setce wydatki na jedzenie i mieszkanie będą miały bardzo niewielki udział. Pieniądze przeznaczone zostaną w większości na zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu, co tworzy miejsce dla firm stosujących różnego rodzaju zróżnicowania. I choć najczęściej wskazywaną w podręcznikach podstawą uzyskania przewagi poprzez strategię „zróżnicowania” jest jakość oferowanych produktów bądź usług to z obserwacji współczesnej gospodarki wynika, że podstawą wyróżnienia stają się najróżniejsze wymiary produktu, usługi czy firmy je oferującej takie jak prestiż, sieć dystrybucji, emocje itd²¹.

Trzecia opcja strategiczna M.E. Portera to strategia „koncentracji”. Jej koncepcja polega na dokonaniu segmentacji rynku – sektora, w którym działa firma na grupy względnie jednorodnych nabywców posiadających jakieś wspólne oczekiwania dotyczące produktu czy

²¹ Jeżeli trafimy do Restauracji „Chłopskie Jadło”, gdzie za 300 g ziemniaków z patelni zapłacimy 7 zł, czyli 6 razy więcej niż w barze mlecznym to na miejscu jest pytanie skąd nasza skłonność do zapłacenia 600% więcej za ziemniaki właścicielowi - Panu Kościuszce? A stąd, że otrzymujemy wielowymiarową usługę o wielu właściwościach: stylizowany lokal, muzykę „Krywania”, kelnerki w ludowych strojach, świeże surówki, tłuste kotlety, pyszne smażone ziemniaki i prestiż podkreślony eksponowanymi księgami pamiątkowymi sygnalizującymi innych bywalców wyszynku – to wszystko jest podstawą uzyskanej przez tego zdolnego

usługi, a pozostające niezaspokojonymi w trybie masowych ofert rynkowych. W coraz bardziej zaawansowanej dobie marketingu interakcyjnego segmentacja może stać się jednak faktem również na dużą skalę. Również w skali segmentu firma może realizować jedną z dwóch podstawowych opcji strategicznych – „przywództwa kosztowego” lub „dyferencjacji”. Przykładem realizacji takiej strategii może być sieć półhurtowi Makro Cash and Carry, która wprowadzając karty klienta dla osób prowadzących działalność gospodarczą „skoncentrowała” się na obsłudze określonego segmentu nabywców. Drobnostka, ale zauważalnym artefaktem dostosowania do tego właśnie profilu nabywcy są etykiety cenowe z wartościami netto. Każdy praktykujący *manager* czy przedsiębiorca doceni taki gest.

P. Wright w swoim artykule o znaczącym tytule, który można by przetłumaczyć jako „Poprawka strategii Portera” stwierdza, że strategia „koncentracji” pozostaje głównie w domenie małych firm, które ze względu na niską inercyjność organizacyjną są w stanie skutecznie dostosowywać się do potrzeb klientów²². Z kolei „przywództwo kosztowe” z reguły pozostaje domeną większych graczy, których przede wszystkim stać na realizację działalności na opłacalną skalę. Strategia „dyferencjacji” przeznaczona jest dla wszystkich podmiotów niezależnie od ich wielkości.

2.5. Strategie synoptyczne i inkrementalne

W przypadku rozróżnienia strategii synoptycznych i inkrementalnych trudno właściwie mówić o podziale. W gruncie rzeczy z jednej strony organizacje „biurokratyczne”, a z drugiej bardziej „chaotyczne” tworzą raczej kontinuum różnych zakresów udziału sformalizowanego zarządzania strategicznego w działaniach organizacji. Prawdopodobnie dominanta firm znajduje się blisko środka tej przestrzeni realizując w pewnym zakresie strategię zamierzone, a w pewnym narastające.

Strategie synoptyczne charakteryzują się silną instytucjonalizacją procesu zarządzania. Firmy realizujące takie strategie silnie formalizują proces ich identyfikacji poprzez wielowymiarowe analizy i planowanie realizowane w oparciu o modele matematyczne i nowoczesne metody informatyczne wspomagające zarządzanie. Podobnie etap implementacji opiera się o szczegółowe programy, instrukcje, zasady i procedury. W związku z tym względnie mały jest wpływ kultury organizacyjnej na kształtowanie organizacji i jej operacje. Podstawowym narzędziem zarządzania operacyjnego taką

przedsiębiorcę przewagi strategicznej w drodze „dyferencjacji”. Taka przewaga jest w przeważającym stopniu uwarunkowana psychologicznie i socjologicznie.

²² P. Wright, A Refinement of Porter's Strategies, „Strategic Management Journal” 1987 nr 8, cyt. za: Z. Pierścionek, Strategie rozwoju firmy, Warszawa 1996, s. 56

organizacją są precyzyjne procedury operacyjne określające większość czynności uczestników.

Symetrycznie odwrotną proporcją wpływu kultury organizacyjnej na działania uczestników organizacji charakteryzują się strategie inkrementalne, czyli narastające. Wynika to z faktu, że sami uczestnicy organizacji tworzą strategię sumą swoich skumulowanych działań w organizacji. Stąd nazwa tego sposobu realizacji strategii. Powstaje ona często poza jakimikolwiek formami planowania jako wypadkowa wszystkich interakcji organizacji z otoczeniem²³. Jeśli jej źródłem będzie asertywny przedsiębiorca wtedy narastanie będzie bardziej koncentryczne, zdominowane przez jego wpływ. Jeżeli natomiast źródłem takiej wyłaniającej się z działań strategii będzie zespół wybitnych ludzi to strategia będzie bardziej demokratyczna, zatomizowana. W końcu gdy źródłem strategii stanie się intuicja, bo zarządzający nie ukończył kursu menedżerskiego, to strategia będzie demokratyczna, ale wyniknie to z zupełnie przypadkowej wypadkowej działań uczestników nie zmierzających w tą sama stronę.

Typowym przedstawicielem firm, w których planowanie jest mocno wspomagane komputerowo, a egzekucja planów silnie sproceduralizowana jest General Electric. To klasyczny przykład strategii synoptycznej. Planowanie w trzech perspektywach czasowych, konferencje planistyczne – kontrolne dla średniej i wyższej kadry kierowniczej kilka razy w roku i własny instytut zarządzania umożliwiają GE tak skuteczne zarządzanie strategiczne, że od lat pozostaje jedną z najwybitniejszych korporacji multibiznesowych, a od 1994 roku jest liderem rankingów największych firm na świecie. Bliskim w pełni inkrementalnej strategii jest model działania HSS „Jubilat” w Krakowie. Handlowa Spółdzielnia Spożywców jest typowym przykładem organizacji inercyjnej, regresywnej i w warunkach konkurencyjnej gospodarki całkowicie nieefektywnej, która swoje ciągłe istnienie w piętnastolecie transformacji ustrojowej zawdzięcza tylko dysponowaniu nabytymi jeszcze za czasów nakazowo – rozdzielczych placówkami handlowymi posiadającymi, ze względu na lokalizację, praktycznie monopol w kilku miejscach Krakowa. Poziom usług dystrybucyjnych realizowanych przez HSS jest żenujący jak na milionowe miasto w Unii Europejskiej. Oczywiście strategie inkrementalne nie muszą koniecznie prowadzić do porażek. Na przykład w kilkusobowych firmach budowlanych poświęcanie czasu na opracowanie i wdrożenie strategii nie miałoby sensu ze względu na brak ekstensywnych aspiracji wzrostowych i w

²³ J.B. Quinn, *Strategies for Chance. Logical Incrementalism*, Homewood, Georgetown 1980, cyt. za: R. Krupski, *Zarządzanie...*, op.cit., str. 37

takiej sytuacji strategia inkrementalna, wyłaniająca się z codziennej pragmatyki rzemieślniczej może być najsluszniejszą opcją strategiczną. Syntetyczne porównanie synoptycznych i inkrementalnych strategii zawiera tabela 1.2.

Tabela 1.2. Porównanie strategii synoptycznych i inkrementalnych

Etapy procesu tworzenia i wdrażania strategii	Ujęcie synoptyczne	Ujęcie inkrementalne
Inicjacja procesu	Proces jest inicjowany przez naczelne kierownictwo jako odpowiedź na szanse lub zagrożenia otoczenia	Proces jest inicjowany przez różnych uczestników w celu uniknięcia kryzysu lub wyjścia z trudnej sytuacji
Rola celów	Ustalenie strategii wiąże się z określaniem pożądanego stanu, które mogą być osiągnięte. Cele ogólne są dekomponowane na cele niższego rzędu	Cele strategiczne mają charakter ogólny, pełnią rolę symboli. Pożądany stan to poprawa obecnej sytuacji
Relacja między celami i metodami działania	Cele są traktowane jako wyznacznik metod i środków działania. Cele strategiczne pozostają niezmiennie nawet wówczas, gdy nastąpiły istotne zmiany metod i środków	Cele i metody są współzależne. Cele wyznaczają metody, ale dostępność metod i środków wpływa na ustalone cele długookresowe
Wdrażanie strategii	Wdrażanie strategii następuje jako odgórny proces wynikający z podjętych decyzji strategicznych. Procedury działania organizacji są modyfikowane w ten sposób, by zmaksymalizować prawdopodobieństwo sukcesu. Wdrażanie strategii jest związane często z zasadniczą zmianą struktur i procesów organizacyjnych, która nie pozostawia miejsca - przynajmniej w założeniach na błąd, przypadek i irracjonalność decydentów	Wdrażanie strategii jest procesem politycznego przetargu interesów oraz gier organizacyjnych. Blokują one możliwość zasadniczego odstępstwa od status quo, pozostawiając pole dla powolnych, cząstkowych zmian, częściowo zaspokajających potrzeby adaptacji. Wpływ przypadków, błędów itp. na funkcjonowanie organizacji jest znaczny
Ocena efektywności strategii	Dokonywana okresowo i traktowana jako test jakości strategii	Praktycznie pomijana ze względu na brak lub niejasność kryteriów oraz inkrementalny charakter działań

Źródło: A. Koźmiński, K. Obłój, Zarys teorii równowagi organizacyjnej, PWE, Warszawa 1989, s. 271

2.6. Strategie menedżerskie i właścicielskie

Udziałowcy i akcjonariusze spółek kapitałowych powierzają prowadzone przez nie przedsiębiorstwa w zarząd *managerom* wyznaczając zazwyczaj cel polegający w znacznej mierze na maksymalizacji zysku. Czyniąc tak akcjonariusze oczekują od *managerów*

odważnych, ale odpowiedzialnych, czyli przede wszystkim opartych na racjonalnych przesłankach, przedsięwzięć gospodarczych zmierzających do realizacji celu. W takiej sytuacji instytucjonalnej *managerowie* muszą zawsze być gotowi do przedstawienia radom nadzorczym spółek, którymi kierują, racjonalnych wyjaśnień dotyczących podjętych decyzji zarządczych. W związku z tym ich skłonność do ryzyka w działaniu maleje. Całkowicie odwrotną sytuację decyzyjną mają przedsiębiorcy, w tym kontekście osoby fizyczne, które zdecydowały się na podjęcie działalności gospodarczej zawodowo i uczyniły sobie z tego źródło finansowania zaspokajania swoich potrzeb. Ich sytuacja charakteryzuje się pełną możliwością wyboru ograniczoną jedynie zdrowym rozsądkiem. Ostatecznie w przypadku bankructwa przedsiębiorstwa odpowiedzialność przedsiębiorca ponosi sam przed sobą.

Właśnie ta różnica w sytuacji decyzyjnej ośrodka kierowniczego leży u podstaw kolejnego podziału strategii na menedżerskie i właścicielskie²⁴. Podział ten nie wprowadza jednak żadnych opcji wyboru, gdyż trudno sobie wyobrazić, aby ktoś przy zdrowych zmysłach zastanawiał się w kontekście podstawowego celu używania strategii w zarządzaniu, jakim jest przetrwanie, nad tym, czy by nie zmienić statusu własnościowego firmy. I choć można wskazywać, że w początkowych fazach rozwoju firmy formuła przedsiębiorcza biznesu sprzyja jego rozwojowi, to w późniejszych fazach rozwoju niewykształcony menedżersko przedsiębiorca staje się dla swojej firmy wielkim balastem. Ostatecznie jednak o sukcesie rynkowym i tak decydują realne umiejętności kierujących organizacją w zakresie eksploatacji skutecznych strategii biznesu²⁵.

Podział strategii na menedżerskie i właścicielskie traktować można raczej jako akademicką poprawność w skrupulatnym realizowaniu założeń misji sklasyfikowania strategii. Bardziej wnikliwa analiza sytuacji decyzyjnych charakteryzujących te dwie różne role ma prawdopodobnie większy sens na poziomie behawioralnych badań decydentów.

²⁴ R. Krupski, Zarządzanie..., op. cit., s. 36-37

²⁵ Aktualnym jeszcze w 2004 roku przykładem sukcesu w realizacji strategii właścicielskiej był Bogusław Cupiał, przedsiębiorca, który odniósł sukces na rynku kabli i mógł sobie potem pozwolić na nonszalancję w postaci inwestycji w Sportową Spółkę Akcyjną „Wisła Kraków”. Cupiał wielokrotnie ryzykował i „szedł na całość”. W znacznym stopniu dzięki temu w relatywnie krótkim czasie osiągnął zdumiewający sukces gospodarczy i zarobił naprawdę dużo pieniędzy. Dla kontrastu przykładem nieudanej realizacji strategii menedżerskiej może być *casus* Zakładu Robót Inżynierskich „Frapop” z Cuszowa, którego właściciel – przedsiębiorca, Jan Kupiec wycofał się z generalnego zarządzania swoim potężnym już przedsiębiorstwem słusznie wychodząc z założenia, że nie ma do tego wystarczających kwalifikacji. Postanowił oddać zarząd nad firmą profesjonalnemu managerowi, który nie wykazał się jednak specjalnymi kompetencjami menedżerskimi, a cała historia zakończyła się niestety bankructwem.

2.7. Strategie funkcjonalne i subfunkcjonalne

Ostatnim praktycznie użytecznym podziałem strategii identyfikowanych w zarządzaniu firmą jest podział na strategie poszczególnych funkcji zarządzania. Ich bardzo duże znaczenie polega przede wszystkim na tym, iż są one bezpośrednimi instrumentami implementacji przyjętych na poziomie całej organizacji strategii konkurencji czy rozwoju. Niezależnie od krytyki jaka spotkała ideę struktury funkcjonalnej fakt istnienia podziałów funkcjonalnych wynika przede wszystkim ze społecznego podziału pracy w organizacji, a zatem trudno z nim dyskutować. Niemniej jednak nowoczesne struktury procesowe wykorzystując podziały funkcjonalne wprowadzają efektywniejsze metody organizowania pracy specjalistów funkcjonalnych, uzyskując w ten sposób wyższą elastyczność zarządzania i poprawę koordynacji działań w organizacji przekładającą się bezpośrednio na poziom oferowanych produktów czy usług.

A. Stabryła dokonał syntetycznej charakterystyki strategii funkcjonalnych: po pierwsze są opracowywane w ramach poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa; po drugie mogą występować zarówno na poziomie strategicznej jednostki biznesu jak i całej korporacji; w końcu są strategiami cząstkowymi, które wspomagają - jako szczegółowe programy – strategie podstawowe i strategie biznesów bądź są ich integralnymi częściami²⁶. Warto podkreślić, że strategie funkcjonalne o tyle mają sens, o ile są ścisłą operacjonalizacją założeń strategii biznesu. Praktyczną rolą strategii funkcjonalnych jest takie ukształtowanie systemów działów funkcjonalnych i skoordynowanie z innymi systemami firmy, aby były one w stanie realizować w praktyce konkretne założenia strategii. O tyle rację mają H. Steinmann i G. Schreyoegg, którzy twierdzą, iż mówienie o strategiach poszczególnych funkcji przeczy istocie strategii ogólnej, która dotyczy całego przedsiębiorstwa. Stwierdzają oni dalej, że „funkcje przedsiębiorstwa nie mogą mieć strategicznej autonomii, a ich realizacja jest związana z ustaloną strategią”²⁷.

Na przykład w konsekwencji realizowania strategii wyróżnienia jakościowego w branży usługowej nie można w strategii finansowej zakładać minimalizacji kosztów pracy, żeby nie doprowadzić do uniemożliwienia działowi realizacji faktycznego wywiązania się ze zobowiązania wobec klienta - obietnicy wysokiej jakości. Wręcz przeciwnie chodzi o to, aby takie naturalne zależności kształtować zgodnie z ich logiką i założeniami strategii podstawowej. Zatem w uproszczonym modelu poprawne przełożenie strategii przywództwa

²⁶ A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 70

²⁷ H. Steinmann, G. Schreyoegg, Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, cyt. za: A. Stabryła, Zarządzanie..., op. cit., s. 69

jakościowego w usługach na strategię funkcji finansowej będzie polegało między innymi na budżetowaniu wyższej niż rynkowa stawki na wynagrodzenia dla pracowników operacyjnych, żeby sfinansować inną funkcjonalną - wynikającą z podstawowej - strategię produkcji/realizacji, która zakłada zatrudnienie pracowników o wyższych kwalifikacjach, mających wyższe wymagania płacowe, ale także oferujących gwarancję wysokiego poziomu usługi. Ostatecznie trudno zatem definiować strategię funkcjonalne jako zbiory opcji wyboru strategicznego. Są one raczej częściami strategii ogólnej dotyczącymi konkretnych funkcji i obszarów zarządzania. Są one „pochodną” strategii ogólnej która jest dla nich „całką”.

Wyróżnia się tyle podstawowych strategii funkcjonalnych ile identyfikuje się w miarę jednorodnych funkcji realizowanych w przedsiębiorstwie. Najbardziej popularną i najczęściej cytowaną jest strategia marketingowa, która wprost wynika ze strategii biznesu. Można w zasadzie powiedzieć, że strategia biznesu to w znacznym stopniu strategia marketingowa. Jest ona elementem odpowiedzi na drugie z trzech kluczowych pytań, na które odpowiedzieć musi menedżer identyfikując strategię biznesu: komu, w jaki sposób i co oferować. Warto przypomnieć, że na pierwsze pytanie, o sens istnienia firmy, a więc misję i wizję jej funkcjonowania najczęściej odpowiadają właściciele firm, lub w przypadkach rozproszonego akcjonariatu - zarządy.

Z kolei odpowiedzi na ostatnie z tych pytań, tj. o dominujący model działania, a więc konfigurację organizacyjną, techniczno-ekonomiczną i społeczną dawać muszą wskazówki jak kolejne podstawowe strategię funkcjonalne kształtować. Tak więc strategię produkcji determinuje przede wszystkim konfiguracja organizacyjna i techniczna firmy, a strategię finansową w znacznym stopniu wyznacza konfiguracja techniczno-ekonomiczna, lecz także społeczna. Natomiast strategia zarządzania zasobami ludzkimi określa zadania stawiane przez zaplanowaną konfigurację społeczną w organizacji. Taka interpretacja wpływu poszczególnych rozwiązań organizacyjnych, technicznych, ekonomicznych i społecznych na konkretne strategię/programy funkcjonalne pozwala na intuicyjne zrozumienie i ogarnięcie złożoności wpływu strategii ogólnej na działalność firmy i jej zdolność do przetrwania.

Część autorów, jak wspomniani H. Steinmann i G. Schreyoegg, chce z kolei nazywać opisane wyżej strategię funkcjonalne tylko programami nie godząc się na określanie ich mianem strategii. Podobnie, w głównej mierze jako programy funkcjonalne widzą je także A. Stabryła i R. Krupski, którzy uważają jednak, że są to strategię funkcjonalne mające formę programu. Takie podejście wydaje się być najbardziej zrównoważone.

Na koniec rozważań o strategiach funkcjonalnych warto wspomnieć o ich uszczegóławiających elementach, które określić można mianem strategii subfunkcjonalnych.

Podobnie jak strategie funkcjonalne muszą one ściśle wynikać z logiki strategii biznesu i strategii swoich „funkcji matek”. Jednakowoż innowacyjne koncepcje tego właśnie poziomu strategii mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i dlatego warto konieczność ich identyfikacji przynajmniej zasygnalizować. Przykładem strategii subfunkcjonalnych, mieszczących się w ramach strategii marketingowej, będą strategie czterech elementów marketingu mix – strategie produktu, cenowe, dystrybucji i promocji, a także strategia segmentacji.

Przykładem imponującego sukcesu gospodarczego opartego w przeważającym stopniu na strategii dystrybucji jest sieć odzieżowych sklepów dyskontowych SNC. Krzysztof Gąsiorowski, pomysłodawca i pionier przedsięwzięcia postanowił oprzeć strategię rozwoju swojego biznesu, polegającą przede wszystkim na oferowaniu najniższych cen detalicznych niekoniecznie wysokiej jakości odzieży, na *franchisingu*, a więc jednej z alternatywnych strategii dystrybucji. Rewelacyjne wyniki finansowe jego przedsięwzięcia pokazują, że *franchising* jest super-efektywną strategią rozwojową, gdyż pozwala na pominięcie podstawowych ograniczeń tempa wzrostu firmy jakimi są przede wszystkim bariery kapitałowe hamujące dynamikę wzrostu.

Strategie funkcjonalne i subfunkcjonalne są, by podsumować, sposobem przełożenia założeń strategii ogólnych określanych na poziomie biznesu i ewentualnie korporacji na codzienne praktyki funkcjonowania organizacji. Dla swej skuteczności muszą być całkowicie przez strategię biznesu zdeterminowane i ściśle „tłumaczyć” ich założenia na język prozy codziennych działań operacyjnych organizacji i jej uczestników.

2.8. Inne podziały strategii

Wielość koncepcji klasyfikacji kategorii strategii w zarządzaniu powoduje, że inne niż selektywne prezentowanie podejść do tego zadania spowodowałoby rozmycie celu jakim w przypadku tworzenia klasyfikacji czy typologii jest uporządkowanie przedmiotowej dziedziny. Stąd w uzupełnieniu zaprezentowanych i w miarę dokładnie opisanych wyżej podziałów kilka kolejnych pojawia się w zbiorczej tabeli prezentującej wielość podejść i kryteriów wyodrębniania strategii.

Stworzona przez P. Czarneckiego tabela jest kompletną próbą syntezy różnych podejść do klasyfikowania strategii, jaką można napotkać w polskiej literaturze

Tabela 1.3. Najważniejsze klasyfikacje strategii organizacji

Kryterium/Kryteria podziału	Typy strategii	Poziom, do jakiego odnosi się klasyfikacja
Rynek, na którym firma działa; Produkt, który firma wytwarza	Penetracja rynku, Rozwój rynku, Rozwój produktu, Dywersyfikacja.	Cała firma
Charakter strategii	Strategie rozwoju, Strategie stabilizacji, Strategie obronne, Strategie mieszane.	Cała firma
Rodzaj mechanizmu adaptacji do otoczenia	Strategie stabilne, Strategie ochronne, Strategie progresywne	Cała firma
Forma zachowania się przedsiębiorstwa względem otoczenia	Strategie czynne, Strategie antycypacyjne, Strategie bierne.	Cała firma
Stopień aktywności kierownictwa w rozwiązywaniu problemów rozwoju	Strategie defensywne, Strategie ofensywne.	Cała firma
Stopień rozwoju firmy wyspecjalizowanej	Strategie ekspansji ilościowej, Strategie ekspansji geograficznej, Strategie integracji pionowej, Strategie dywersyfikacji.	Firma wyspecjalizowana lub strategiczna jednostka biznesu
Struktura rynku	Strategie firmy monopolistycznej, Strategie firmy oligopolistycznej, Strategie firmy działającej w warunkach konkurencji monopolistycznej, Strategie firmy działającej w warunkach konkurencji doskonałej.	Firma wyspecjalizowana lub strategiczna jednostka biznesu
Pozycja konkurencyjna firmy	Strategie ekspansji, Strategie selektywnego rozwoju, Strategie eksploatacji pozycji rynkowej.	Cała firma
Dynamika rynku	Strategie w sektorach wylaniających się, Strategie w sektorach	Firma wyspecjalizowana lub strategiczna jednostka

	wzrostowych, Strategie w sektorach dojrzałych, Strategie w sektorach kurczących się.	biznesu
Metody realizacji rozwoju	Strategie oryginalne, Strategie imitacyjne.	Cała firma
Zakres samodzielności w realizacji rozwoju	Strategie samodzielne, Strategie kooperacyjne.	Cała firma
Źródło rozwoju firmy	Strategie rozwoju wewnętrznego, Strategie rozwoju zewnętrznego.	Cała firma
Podstawa konkurencji	Strategie przywództwa kosztowego, Strategie dyferencjacji, Strategie koncentracji.	Firma wyspecjalizowana lub strategiczna jednostka biznesu
Pozycja firmy na rynku	Strategia lidera, Strategia rzucającego wyzwanie, Strategia naśladownictwa, Strategia poszukiwania nisz rynkowych.	Firma wyspecjalizowana lub strategiczna jednostka biznesu.

Źródło: P. Czarnecki, Zarządzanie strategiczne II, CD ROM multimedialny, WSB-NLU 2001

przedmiotu. Jedyłą jej wadą jest brak jeszcze jednego, funkcjonalnego kryterium wyodrębniania strategii, które nadawałoby jego próbie walor kompletności.

3. Zarządzanie strategiczne jako etap ewolucji naukowego zarządzania

Ciekawym faktem dotyczącym nauki o zarządzaniu jest jej młody wiek i przewrotne narodziny. Pomimo, że początek rewolucji przemysłowej datowany jest na lata sześćdziesiąte XVIII wieku w Wielkiej Brytanii to przydomek „naukowe” do zarządzania, którego zasadnicze podwaliny teoretyczne stworzył F.W. Taylor, doklejoną został w warunkach burzy mózgow w nowojorskim mieszkaniu H.L. Gantt’a w 1910 roku, kiedy o takiej nazwie swych koncepcji nie śniło się nawet samemu Taylor’owi. Te niecodzienne okoliczności spowodował adwokat L.D. Brandeis, który wówczas opiniował dla Komisji Kongresu wnioski linii kolejowej o podniesienie taryf przewozowych. Otóż znając system Taylor’a uważał on, że

podwyżki byłyby niepotrzebne, gdyby linie kolejowe go zastosowały. Aby jednak przedstawić tą propozycję komisji w Kongresie uznał za konieczne znalezienie bardziej sugestywnej nazwy i po to zaprosił na wspomniane spotkanie najbliższych współpracowników Taylor'a. Rezultatem tego spotkania była decyzja o nazwie *scientific management* – naukowe zarządzanie. Od tej pory nowo zidentyfikowana dziedzina w postępie logarytmicznym rozwijała się zarówno w sferze teoretycznej jak i praktycznej. Na odblokowanym rynku zapotrzebowanie na kształcenie w kierunkach menedżerskich, tzw. *business administration*, wzrastało od lat czterdziestych, by w 1981 roku absolwenci studiów magisterskich uzyskujący tytuł *Master of Business Administration* stali się najliczniejszą grupą spośród wszystkich specjalności w USA²⁸. Z kolei w sferze realnej po zadyszce wywołanej Wielkim Krachem założenia naukowego zarządzania legły u podstaw sukcesu gospodarczego Stanów Zjednoczonych w latach czterdziestych i były z powodzeniem implementowane w odbudowujących się krajach Europy Zachodniej m.in. poprzez amerykańską agendę – plan Marshall'a²⁹.

Tak więc zarządzanie jako dyscyplina naukowa ma niespełna sto lat i historię „wejścia na rynek” w stylu marketingowym. Warto wspomnieć, iż przed opisanym wyżej okresem sprawy związane z prowadzeniem działalności gospodarczej w aspekcie zarządczym pozostawały raczej w domenie inżynierów, którzy stawali się managerami „inkrementalnie”. Nawet stowarzyszenie, które powołano w USA w 1880 roku, a którego zadaniem było zajęcie się problemami funkcjonowania fabryk i zarządzania nimi, nazywało się w dokładnym tłumaczeniu „Amerykańskie Stowarzyszenie Inżynierów Mechaników”, co sygnalizuje techniczno-produkcyjną orientację zainteresowań dotyczących kwestii zarządzania w owych czasach.

Pomiędzy pionierskim w nauce o zarządzaniu etapem „naukowego zarządzania” a współczesnym nam etapem „zarządzania strategicznego” w USA można wyszczególnić etap „profesjonalnego zarządzania”. Jego umownym początkiem jest wydanie najważniejszej pracy H. Fayol'a „Administracja przemysłowa i ogólna”. Konsekwencją jej popularyzacji było określenie przez następców Fayol'a elementów – funkcji – procesu zarządzania: planowania, organizowania, motywowania i kontroli. Przede wszystkim na ten etap przypadła dynamiczny wzrost kształcenia kadr na potrzeby zarządzania gospodarczego, czyli wysoko

²⁸ A. Kozdrój, Nauki zarządzania w najbardziej uprzemysłowionych krajach świata – przykład USA, w: „Nauki zarządzania wobec wyzwań rozwojowych”, Zakład Nauk Zarządzania PAN, Warszawa 1987, cyt.za: B. Gliński, B.R. Kuc, P. Szczepankowski, Zarządzanie..., op.cit., s. 38

²⁹ B. Gliński, B.R. Kuc, P. Szczepankowski, Zarządzanie..., op.cit., s. 25-35

wykwalifikowanej działalności kierowniczej. W USA nastąpiła wręcz rewolucja menedżerska polegająca na szybkim wzroście warstwy społecznej profesjonalnych managerów w kraju. Obok dalszych ewidentnych sukcesów zarządzania opartego o naukę nie ustrzeżono się jednak negatywnych zjawisk. Po pierwsze nauczyciele akademicki o różnych rodowodach zdołali stworzyć „dżunglę teorii zarządzania”, tj. przynajmniej sześć konkurujących ze sobą szkół naukowych. Po drugie znaczna część szkół oferowała naukę na bardzo niskim poziomie (analogia do naszej dzisiejszej sytuacji). Po trzecie, wreszcie, nastąpiła zbytnia biurokratyżacja, która uniemożliwiła skuteczne stawienie czoła japońskiej konkurencji. Wynikiem m.in. tych błędów były poszukiwania nowych i ewolucja już raczkujących koncepcji zmian w tradycyjnym postrzeganiu zarządzania, które doprowadziły do powstania w końcu lat siedemdziesiątych koncepcji zarządzania strategicznego³⁰.

Historia zarządzania strategicznego może być też obserwowana w kontekście ewolucji jednej z funkcji zarządzania, a mianowicie planowania. Zarządzanie strategiczne to w gruncie rzeczy ostatni z czterech, jak dotąd, etapów rozwoju w ewolucji planowania³¹. Pierwszym z nich było „planowanie finansowe”, które trwało mniej więcej do lat Wielkiego Krachu, tj. przełomu lat dwudziestych i trzydziestych. Podstawowym narzędziem zarządzania był wówczas budżet roczny, a zadaniem – utrzymanie się w budżecie. Koncentracja kierowników na wnętrzu przedsiębiorstwa i jego funkcjach wewnętrznych pozwalała na scharakteryzowanie ich postawy jako orientacji produkcyjnej.

Wielki Kryzys początku lat trzydziestych skłonił zarządzających przedsiębiorstwami do spojrzenia na zewnątrz ich firm. Zaczęli oni interesować się kwestiami popytu, podaży a także cykli koniunkturalnych, czego skutkiem były działania zmierzające do zróżnicowania portfela biznesów, znajdujących się w dyspozycji korporacji, w celu minimalizacji ryzyka poprzez dywersyfikację. Nastąpiło w związku z tym wydłużenie perspektywy planistycznej konieczne ze względu na dłuższy, niż roczny, okres zwrotu z kolejnych inwestycji branżowych. Sfera zainteresowań firm pozostała nadal na poziomie finansowym. Ten etap rozwoju, który głównym celem planowania uczynił przewidywanie przyszłości zyskał miano „planowania długookresowego”.

Przesłanką nadejścia kolejnego etapu rozwoju planowania była na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych dokonana przez firmy konstatacja o rosnącym wpływie technologii, konkurencji i zmieniających się wymagań klientów na ich działalność i przyszłość. „Planowanie strategiczne” to etap na którym przedsiębiorstwa zaczęły intensywne

³⁰ B. Gliński, B.R. Kuc, P. Szczepankowski, Zarządzanie..., op.cit., s. 35-40

³¹ P. Czarnecki, Zarządzanie..., op.cit., prezentacja multimedialna, rozdział 1, slajd 2

i szczegółowe badania zarówno otoczenia jak i wnętrza organizacji w celu formułowania wiarygodnych prognoz przyszłości. Samo założenie o skuteczności przewidywania przyszłości za pomocą modeli stochastycznych było jednym z podstawowych założeń, a myślenie strategiczne główną wartością.

Niemniej jednak optymistyczne założenie o względnej predykcyjności przyszłości legło w gruzach w związku z kryzysem naftowym pierwszej połowy lat siedemdziesiątych XX w., który stał się symbolicznym początkiem trwającego do dzisiaj etapu – zarządzania strategicznego. W związku z nim nastąpiło kolejne zredefiniowanie roli planowania, które teraz zamiast przewidywaniem przyszłości zająć się ma jej kształtowaniem. Ponadto, w odróżnieniu od planowania strategicznego, w zarządzaniu strategicznym emfaza rozłożona jest równo na identyfikację i implementację strategii, która staje się podstawowym narzędziem zarządzania, jakim jeszcze pół wieku wcześniej był zaledwie budżet roczny.

4. Idea i wybrane koncepcje procesu zarządzania strategicznego

4.1. Uwagi wstępne

Najprościej skonceptualizowana idea zarządzania strategicznego polega na dopasowywaniu organizacji do jej otoczenia w celu umożliwienia jej przetrwania i rozwoju. Każda organizacja ma swoje silne i słabe strony, a w jej otoczeniu pojawiają się ciągle nowe szanse i zagrożenia dla jej rozwoju. Proces zarządzania strategicznego polega na identyfikacji i implementacji takiej strategii organizacji, która z jednej strony optymalnie wykorzystuje jej silne strony i pojawiające się w otoczeniu szanse, a z drugiej neutralizuje bądź konwertuje w szanse zagrożenia zewnętrzne i słabe strony organizacji.

Z powyższej definicji wynika, że zarządzanie strategiczne ma cztery podstawowe funkcje. Pierwsza z nich polega na systematycznym badaniu otoczenia przejawiającym się przede wszystkim analizowaniem i wykrywaniem wyłaniających się jego trendów, które mogą być źródłem szans i zagrożeń dla organizacji. Drugą funkcją zarządzania strategicznego jest analiza samej organizacji w poszukiwaniu jej silnych i słabych stron. Trzecią funkcją tego ujęcia zarządzania strategicznego jest identyfikacja, a ostatnią wybór oraz praktyczna realizacja strategii³².

³² K. Obłój, J.N. Sajkiewicz, Przedmowa do wydania polskiego, w: H.I. Ansoff, Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985, s. 9-10

Powyższe określenie struktury zarządzania strategicznego jest zadziwiająco aktualne jak na swój wiek, a pochodzi ono z przed około trzydziestu lat. Pomimo to, zwraca ono uwagę na najistotniejsze również współcześnie aspekty zarządzania strategicznego. Te kluczowe aspekty to po pierwsze procesowy charakter tej funkcji, który przejawia się w ciągłym przenikaniu się czterech wskazanych wyżej funkcji, jako że ciągła analiza zewnętrznej i wewnętrznej sytuacji firmy musi wpływać na ciągle nowe wybory strategiczne w zależności od stanu dynamicznej równowagi między organizacją i jej otoczeniem. Po drugie istotą zarządzania strategicznego, w odróżnieniu od planowania strategicznego, jest nacisk na implementację strategii, a nie tylko jej identyfikowanie. Po trzecie w końcu akcentuje ono konieczność poszukiwania równowagi pomiędzy wnętrzem i otoczeniem organizacji, która jest warunkiem jej przetrwania w dłuższym okresie.

Dwa kolejne istotne aspekty zidentyfikowane przez H.I. Ansoff'a, R.P. Declerck'a i R.L. Hayes'a dodatkowo wzbogaciły pod koniec lat siedemdziesiątych koncepcję zarządzania strategicznego. Pierwszy z nich to postulowana przez autorów elastyczność zarządzania, a drugi postulat to przejrzystość organizacji, zgłaszany przez zewnętrzne grupy interesariuszy³³.

Po pierwsze autorzy postulują nadanie procesowi zarządzania wysokiej elastyczności: „Przez zarządzanie strategiczne rozumiemy określony system zarządzania, który kładzie nacisk na swoją własną elastyczność ... innymi słowy nie można mówić o zarządzaniu strategicznym, jeżeli organizacja nie potrafi, bądź nie chce rozwinąć krytycznej samooceny koncepcji i praktyki zarządzania przez poszukiwanie i wdrażanie innowacyjnych strategii. Praktyka planowania, struktury oraz narzędzia społecznej kontroli w organizacji muszą umożliwiać, a nawet promować krytyczną samoocenę i wolę zmian ogólnej polityki”³⁴. Zdaniem K. Obłój i J.N. Sajkiewicza tego rodzaju imperatyw powoduje szczególne znaczenie kultury strategicznej procesu zarządzania, która powinna przejawiać się po pierwsze świadomością, że zmiana jest rzeczą zwykłą, a jej brak dewiacją, po drugie gotowością do poszukiwania nowych metod działania w sytuacji ryzyka, dalej zdolnością do rozwiązywania konfliktów i twórczej akumulacji doświadczeń i w końcu zdolnością do przeprojektowywania organizacji, metod i narzędzi zarządzania³⁵. Elastyczność zarządzania jest tym aspektem zarządzania strategicznego, który w sposób fundamentalny warunkuje jego efektywność.

³³ H.I. Ansoff, R.P. Declerck, R.L. Hayes, *From Strategic Planning to Strategic Management*, New York 1976, cyt. za: K. Obłój, J.N. Sajkiewicz, *Przedmowa...*, op. cit., s. 11-12

³⁴ P. Tabatoni, P. Jarniou, *The Dynamic of Norms in Strategic Management*, w: H.I. Ansoff, R.P. Declerck, R.L. Hayes, *From...*, cyt. za: K. Obłój, J.N. Sajkiewicz, *Przedmowa...*, op. cit., s. 11-12

³⁵ K. Obłój, J.N. Sajkiewicz, *Przedmowa...*, op.cit., s. 11

Drugi postulat wzbogacający koncepcję zarządzania strategicznego to konieczność legitymizacji społecznej działań organizacji. Jest to stosunkowa nowość, gdyż w erze industrialnej, szczególnie w Stanach Zjednoczonych przedsiębiorstwo, jako źródło dobrobytu gospodarczego, było w zasadzie w pełni autonomiczne i nikomu nie śniło się, aby ingerować w jego decyzje, czy rozważać ich słusność. Sytuacja jednak zmieniała się znacznie w erze postindustrialnej, kiedy powstały różne pozabiznesowe ruchy i idee jak konsumeryzm czy ekologizm. Postulat „przezroczystej korporacji” zakłada transparentność działań i decyzji organizacji. Skutkiem coraz większego zainteresowania grup interesów, czyli tzw. interesariuszy, działalnością firm jest rosnące znaczenie etycznego działania w zarządzaniu, co musi swoje odzwierciedlenie mieć przede wszystkim na poziomie strategicznym.

Podobnie jak w przypadku definicji strategii także w zakresie konceptualizacji zarządzania strategicznego istnieje wiele propozycji różnych autorów. Wiele koncepcji różni się w gruncie rzeczy nieznacznie, bazując na tych samych ideach, odziewanych jednak inną terminologią. Wiele koncepcji różni się przede wszystkim proponowaną sekwencją etapów czy funkcji zarządzania strategicznego. W związku z powyższym szczegółowe omawianie wszystkich kolejnych propozycji nie ma większego sensu.

Z teoretycznego punktu widzenia najbardziej zaawansowaną tak pod względem szczegółowości ujęcia jak i systematyki wywodu jest propozycja H. I. Ansoff’a sformułowana w jego epokowym dziele „Zarządzanie strategiczne”. Z kolei patrząc pod kątem praktycznej użyteczności najbardziej spójną koncepcją zarządzania strategicznego jest przedstawiona przez K. Obłoję w wielokrotnie ponawianej pozycji „Strategia organizacji”, która stanie się prawdopodobnie elementarzem zarządzania strategicznego. Te dwie propozycje koncepcji zarządzania strategicznego zostaną szczegółowo omówione w dalszej części pracy. Dla stworzenia im kontekstu krótko omówione zostaną także pozostałe istotne propozycje.

4.2. Koncepcja ogólna zarządzania strategicznego H.I. Ansoff’a

Pozostającą na najbardziej ogólnym poziomie epistemologicznym, a jednocześnie najbardziej kompletną tak z perspektywy teoretycznej jak i praktycznej koncepcją zarządzania strategicznego jest propozycja H.I. Ansoff’a sformułowana w toku ośmioletniej pracy, a ukończona w roku 1979. Prezentuje ona proces zarządzania strategicznego w sposób rewelacyjnie systematyczny, jednoznaczny pojęciowo i kompletny. K. Obłój i J.N. Sajkiewicz w przedmowie do polskiego wydania tego epokowego dzieła słusznie zastanawiają się nad tym, dlaczego H.I. Ansoff nie nazwał swojej koncepcji „metazarządzaniem”. Istotnie, jest ona dla managera tym, czym BIOS dla komputera. Natomiast skalę jej skomplikowania niech

w organizacji przyjmujący jedną z trzech form: autokratyczną, zdecentralizowaną lub rozproszoną. Podobnie wyodrębnił autor trzy typy procesów sprawowania władzy – przez przetarg, przymus i konsensus. Czwartą zmienną modelu jest typ przywództwa. Może on mieć charakter strategiczny, ale także polityczny w otoczeniu i polityczny w organizacji. Następną zmienną jest kultura organizacyjna, która podobnie jak pierwsza zmienna przybiera jeden z pięciu możliwych poziomów od stabilnego do kreatywnego. W tej samej skali wyrażona jest przedostatnia zmienna, tj. kompetencje w zakresie zarządzania i logistyki. Ostatnią zmienną modelu są wzorce działania i zachowania strategicznego, tzw. ciąg strategiczny.

Efektywność funkcjonowania organizacji jest w ujęciu H.I. Ansoff'a zdeterminowana odpowiednim dopasowaniem do stanu danych zmiennych modelu tych zmiennych, na które mamy wpływ. W gruncie rzeczy nie chodzi o nic innego jak o dopasowanie organizacji do jej otoczenia, a jeszcze poprawniej - o znalezienie właściwej równowagi pomiędzy wnętrzem organizacji i jej otoczeniem.

Istotną częścią koncepcji Ansoff'a jest konieczność przeszukiwania otoczenia na okoliczność występowania „słabych sygnałów zmian”, które w większości organizacji są instytucjonalnie pomijane. Takie słabe sygnały są zdaniem Ansoff'a bardzo istotne w charakteryzującym współczesne czasy turbulentnym otoczeniu.

Tak więc zidentyfikowanie i analiza tychże „słabych sygnałów” płynących z otoczenia w sytuacji określonego natężenia opisanych wyżej zmiennych modelu pozwala na podjęcie decyzji związanej z wyborem jednej z trzech podstawowych opcji strategicznych. Pierwsza z nich to „budżetowanie”, opcja petryfikująca obecny stan struktur i procesów polegająca w praktyce na pozostawianiu przy aktualnym *status quo* codziennej praktyki zarządczej. Druga opcja to „strategiczna adaptacja”, nie odrzucająca struktur i procesów, lecz wymagająca ich istotnych adaptacji. Trzecia to w końcu „strategiczna nieciągłość”, polegająca na radykalnym i innowacyjnym przeprojektowaniu struktur i procesów, zazwyczaj związanych ze zmianą władzy. Zarządzanie strategiczne według H.I. Ansoff'a jest zatem „stałym procesem budowania organizacji, dopasowywania jej podstawowych wymiarów w ten sposób, aby uczynić działanie skutecznym w danym typie otoczenia”³⁶.

Model Ansoff'a dzięki swojej szczegółowości jest kompleksową koncepcją strategicznego zarządzania. O tyle spełnia on także oczekiwania dotyczące stworzenia systemowego ujęcia zagadnienia. Jego słabą stroną jest natomiast założenie o skutecznej możliwości postrzegania i analizowania „słabych sygnałów” płynących z otoczenia. Trudno

sobie bowiem wyobrazić systemowe rozwiązania w tym zakresie i o tyle intuicja *managerów* pozostanie tutaj najskuteczniejszym narzędziem.

Istotnym założeniem modelu jest stwierdzenie, że zarówno organizacje nastawione na zysk jak i non-profitowe są organizacjami służącymi otoczeniu. Różnią się jedynie stopniem uzależnienia od rynku, które jest bardziej znaczne w przypadku tych pierwszych. Kolejnym ważnym założeniem jest handlowy charakter interakcji OSO z otoczeniem. Wynika z niego imperatyw kształtowania partnerskich stosunków i ekwiwalentnej wymiany, zgodnych z marketingową i rynkową orientacją organizacji. W końcu autor, poprzez wyodrębnienie trzech kategorii działań organizacji służącej otoczeniu, tj. działań operacyjnych, marketingowych i przedsiębiorczych zwraca uwagę na istotność ich odpowiedniej proporcji w strategii OSO. W ten sposób autor sygnalizuje odcięcie się od produkcyjnej orientacji przedsiębiorstwa, która zakładała koncentrację na jej wewnętrznych operacjach, głównie związanych z funkcją produkcji³⁷.

Podsumowując, model H.I. Ansoff'a to koncepcja zarządzania strategicznego firmą na najwyższym poziomie ogólności. Zakłada ona dopasowanie wnętrza organizacji do jej otoczenia w celu skutecznego umożliwienia jej przetrwania i rozwoju. Ze względu na swoją gigantyczną skrupulatność teoretyczną i przejrzystość intelektualną model Ansoff'a jest chyba najlepszą modelową konceptualizacją zarządzania strategicznego jaka do dzisiaj powstała.

4.3. Koncepcja zarządzania strategicznego firmą jednobranżową K. Obłója

Filozofia koncepcji zarządzania strategicznego K. Obłója mieści się w tym samym, co koncepcja H.I. Ansoff'a, strukturalno-systemowym nurcie, który podstawowym celem zarządzania strategicznego czyni przetrwanie i rozwój organizacji, a podstawowym zadaniem - doprowadzenie do dynamicznej równowagi pomiędzy wnętrzem organizacji, a jej otoczeniem. Niemniej jednak propozycja K. Obłója jest znacznie prostszym i dużo bardziej przystępnym podejściem do opisu modelowego procesu zarządzania strategicznego. Zaproponowany przez niego w „Strategii organizacji” sposób postępowania jest niejako uniwersalnym algorytmem zarządzania strategicznego z przyjaznym dla czytelnika „interfejsem” w postaci lekkiego pióra i specyficznej zdolności autora do konkretyzacji w sposób dość prosty jego złożonych w gruncie rzeczy koncepcji. Jak sam podsumowuje rozdział wstępny „organizacje są tak złożonymi systemami, a konkurencyjne otoczenie zmienia się tak szybko, że podstawowym narzędziem zarządzania jest inteligentne

³⁶ K. Obłój, J.N. Sajkiewicz, Przedmowa..., op.cit., s. 14

³⁷ Tamże, s. 17

uproszczenie”³⁸. Istotną różnicą pomiędzy prezentowaną wyżej koncepcją zarządzania strategicznego H.I. Ansoffa a koncepcją K. Obłója jest generalny charakter tej pierwszej, podczas gdy druga z nich dedykowana jest tylko dla przedsiębiorstw działających na jednorodnym rynku.

Podstawą teoretyczną koncepcji K. Obłója wydaje się być w wymiarze ogólnym teoria równowagi organizacyjnej opracowana przez niego wraz z A.K. Koźmińskim, a mówiąca w skrócie o tym, że każda organizacja dążąc do przetrwania i rozwoju musi utrzymywać równowagę funkcjonalną lub stan zbliżony do niej za pomocą oddziaływania czterema podstawowymi narzędziami zarządzania: strategią, strukturą, procedurami i kulturą organizacyjną. Taka równowaga jest tożsama z utrzymywaniem struktury organizacji jako wyraźnie wyodrębnionej z otoczenia oraz ze zdolnością organizacji do sterowania sobą, czyli zdolnością do formułowania celów i ich realizacji. Stąd autorzy wyprowadzili nadrzędność działania na rzecz równowagi organizacyjnej, podlegającej ciągłym zakłóceniom przez procesy wewnętrzne i zewnętrzne, nad wszystkimi innymi funkcjami zarządzania³⁹.

Z kolei w wymiarze szczegółowym, dotyczącym sposobów konkurowania na rynku, koncepcja K. Obłója bazuje w znacznym stopniu na filozofii i metodach M.E. Portera zaproponowanych przez niego w fundamentalnym dla zarządzania strategicznego jednodziedzicznym przedsiębiorstwem dziele „Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów”. Bardziej szczegółowo koncepcje M.E. Portera zostały scharakteryzowane we wcześniejszej części pracy.

Idea procesu zarządzania strategicznego wg K. Obłója polega na poszukiwaniu i budowaniu przewagi rynkowej nad konkurentami, która w ogólności może wynikać z najszerzej rozumianej, jak to określa autor, wyłączności, bądź właśnie z zastosowania skutecznej strategii organizacji. Oczywiście w kontekście rozważań o strategii właśnie ta druga opcja pozostaje w sferze zainteresowania autora.

K. Obłój widzi zarządzanie strategiczne jako zapętający się proces, którego punktem wyjścia są strategiczne analizy: otoczenia i organizacji. Wynikiem tych analiz jest określenie z jednej strony silnych i słabych stron organizacji jak i jej unikalnych szans i umiejętności, a z drugiej wyłaniających się z otoczenia wyzwań i zagrożeń. Na tej podstawie dokonuje się identyfikacji strategii, która polega na odpowiedzi na trzy fundamentalne pytania: o misję i wizję strategiczną, o domenę działania – czyli komu, w jaki sposób i co oferować i na koniec o dominujący model działania firmy. Po wyborze strategii firmy przychodzi czas na jej

³⁸ K. Obłój, *Strategia...*, op.cit., s. 31

³⁹ A. Koźmiński, K. Obłój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 23-26

implementację, która wg K. Obłója polega na tworzeniu funkcjonalnych programów działania przekładających podstawowe ogólne założenia strategiczne na konkretne działania w obrębie kolejnych funkcji przedsiębiorstwa. W końcu krytyczna ocena efektów strategii domyka proces zarządzania strategicznego, będąc w dłuższym horyzoncie czasowym elementem procesu budowy lub kontynuacji strategii⁴⁰. Proces budowy strategii organizacyjnej obrazuje rysunek 1.2.

Strategiczna diagnoza otoczenia organizacji jest w koncepcji K. Obłója podzielona na trzy poziomy według kryterium ogólności. Najbardziej ogólnym poziomem analizy jest „środowisko”, czyli obszar wykraczający poza obecne działania i pole rynkowe firmy. Szczegółowość analizy zwiększa się na poziomie branży, czyli w bezpośrednim otoczeniu gospodarczym firmy. Natomiast trzeci poziom analizy dotyczy bezpośrednich konkurentów firmy, a autor proponuje modelować go mapami grup strategicznych.

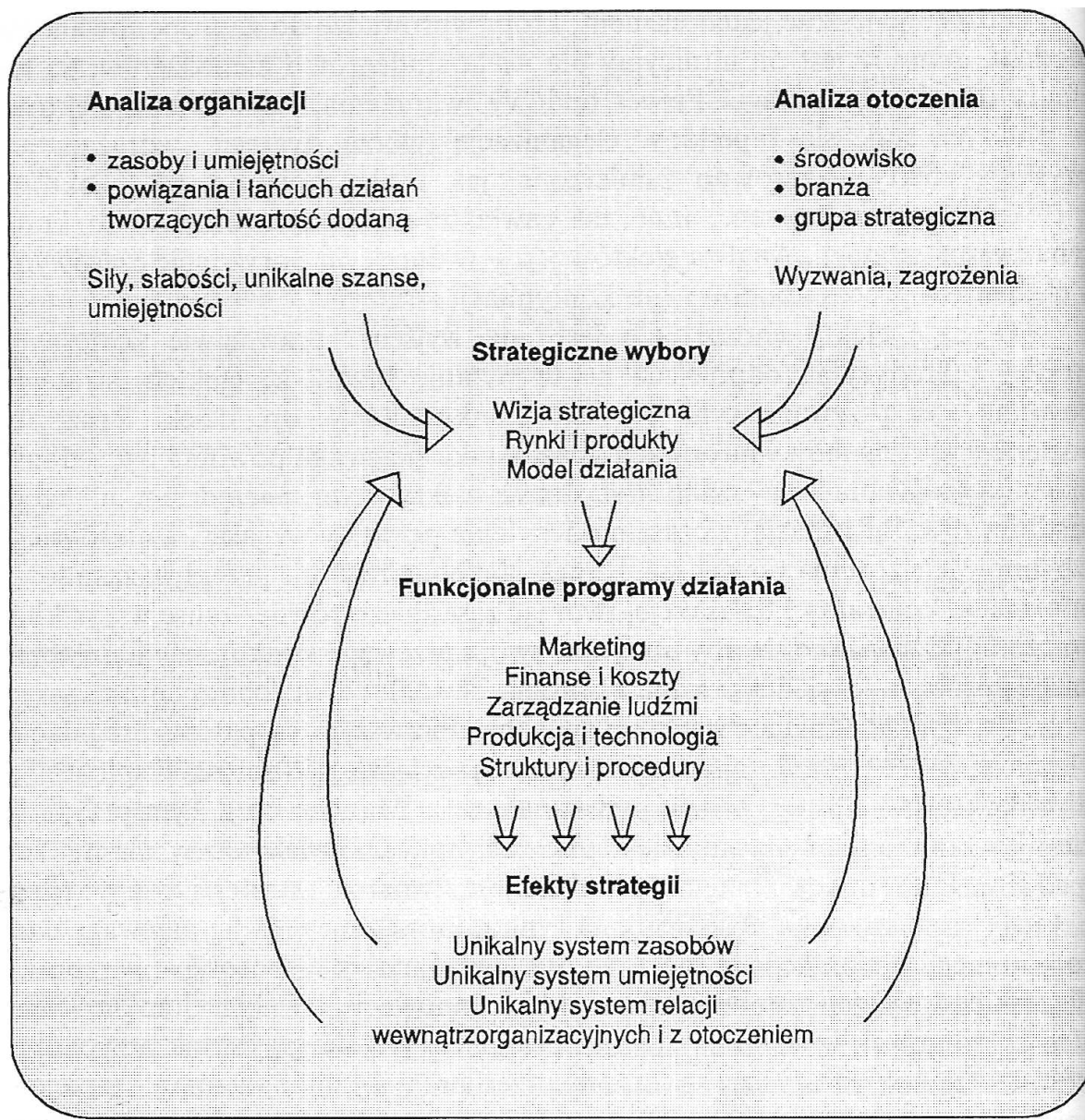
Trójpoziomowa strategiczna diagnoza otoczenia organizacji umożliwia jego strukturalizację i określenie podstawowych pojawiających się w nim szans i zagrożeń. Aby zestawić je z silnymi i słabymi stronami firmy i przez pryzmat tych czterech agregatów określić najlepszą strategię działania należy dokonać teraz strategicznej diagnozy organizacji. Autor koncepcji, podobnie jak w przypadku diagnozy otoczenia, proponuje przeprowadzić ją na trzech poziomach: sił i słabości firmy, aktywności i procesów oraz strategicznych zasobów firmy.

Analiza sił i słabości firmy oparta o metodę „SWOT” pozwala na diagnozę sytuacji organizacji na tle jej konkurentów. Drugi poziom analizy dotyczy uwarunkowanych systemowo silnych i słabych stron, tj. konkretnych procesów i obszarów na których firma powinna się skoncentrować, aby najlepiej wykorzystać swoje siły i zneutralizować słabości. W końcu trzeci, i jak sugeruje autor, najogólniejszy poziom analizy odnosi się do strategicznych zasobów i umiejętności firmy. Analiza polega tu tak na identyfikacji już istniejących, jak i poszukiwaniu potencjalnych zasobów i umiejętności strategicznych mogących stać się źródłem przewagi strategicznej. Na tym kończy się etap diagnozy strategicznej.

Kolejną fazą procesu zarządzania strategicznego jest tworzenie strategii firmy, które zgodnie z propozycją autora omawianej koncepcji powinno być zapoczątkowane przez określenie misji firmy, czyli jej *raison d’etre*, oraz jej wizji strategicznej. Wizja firmy to ustalenie najogólniejszej koncepcji przyszłości firmy na podstawie fundamentalnych aspiracji

⁴⁰ K. Obłój, Strategia..., op.cit. s. 24-28

decydentów, która jednakowoż dla swego sensownego oddziaływania kierunkowego musi być wspólna dla wszystkich uczestników organizacji. Strategiczna misja gospodarcza



Rysunek 1.2. Zarządzanie strategiczne jednodziedzinowym przedsiębiorstwem

Źródło: K. Obłój, Strategia organizacji, PWE, Warszawa 2001, s.28

powinna spełniać trzy wymogi: po pierwsze wyznaczać kierunek i dotyczyć przyszłości, po drugie wyrażać marzenia i wyzwania, które stają się udziałem wszystkich uczestników organizacji, a zatem także pracowników i w końcu po trzecie posiadać walor wiarygodności.

Podstawowym warunkiem skuteczności oddziaływania misji jako narzędzia jest jej wiarygodność, której brak zupełnie podważa sens jej formułowania.

Drugą częścią procesu budowy strategii jest dokonanie wyborów domeny rynkowej i produktowej. Jako że misja może przyjmować różne założenia określające specyfikę oferty czy istotnych właściwości firmy to konsekwentnie należy uwzględnić ją w kontekście tych wyborów. Autor koncepcji oferuje tutaj sześć konwencjonalnych wzorców strategii, które można traktować jako matryce wyborów podstawowych, podobnie jak gambity szachowe. Te wzorce pełnią niejako rolę elementarza, wyjaśniają reguły gry strategicznej. Na ich podstawie skuteczni menedżerowie wystrzegają się popełniania podstawowych błędów i budują odmienne strategie polegające na innowacyjnym wychodzeniu poza konwencjonalną logikę podstawowych wzorców. Pierwszym z nich jest decyzja o kształtowaniu relacji jakości i ceny usług czy produktów w porównaniu z konkurencją. Drugi wzorec dotyczy strategii sytuacyjnych opartych na relacjach produkty/rynki a intensywność konkurencji. Kolejny wzorec to sygnalizowany już wcześniej wybór jednej z trzech strategii M.E. Portera – przywództwa kosztowego, dyferencjacji lub koncentracji. Czwarty wzorec dotyczy sposobu zachowania strategicznego: innowatora, obrońcy, analityka lub biernego czy też niespójnego reagowania. Kolejny wzorec związany jest ze sposobem budowy sukcesu firmy: przez operacyjną doskonałość, przywództwo produktowe lub bliski związek z klientem. W końcu szósty, ostatni wzorec polega na rozróżnieniu strategicznych przewag konkurencyjnych na skoncentrowane i rozproszone i na tej podstawie oferuje dwie alternatywne strategie liniowe: frontalnego ataku i zdobywania rynku oraz dwie lateralne: omijania konkurencji i tworzenia nowego rynku. Wzorce strategii oferują różne kombinacje podstawowych decyzji przy wyborze strategii konkurowania. Autor poleca je zarówno do analizy i oceny obecnych strategii firmy i jej konkurentów, jak i do modyfikacji bądź identyfikacji nowej strategii firmy.

W końcu ostatnim etapem fazy budowy strategii organizacji jest podjęcie decyzji w zakresie konfiguracji organizacyjnej, techniczno-ekonomicznej i społecznej w firmie. Aby umożliwić skuteczną realizację strategii ukształtowanie tych konfiguracji musi być spójne z przyjętą misją firmy jak też z dokonanymi wyborami domeny rynkowej i produktowej.

W zakresie konfiguracji techniczno-ekonomicznej, którą autor proponuje rozważać łącznie ze względu na bardzo istotny wzajemny wpływ tych dwóch obszarów, dokonać należy przede wszystkim odpowiedzi na trzy podstawowe pytania. Po pierwsze które z elementów tej konfiguracji tworzą wartość z punktu widzenia klienta. Po drugie co robić w firmie, a co

zamawiać na zewnątrz (dylemat „*make or buy*”). I po trzecie jak zorganizować współpracę specjalistów w poszczególnych fazach cyklu technicznego, aby skrócić jego czas i koszty.

Przestrzeń decyzyjna w zakresie konfiguracji społecznej zawiera się na kontinuum konfiguracji od typu „klan” do typu „rynek”. Ta pierwsza charakteryzuje się silnym poczuciem wspólnoty uczestników z organizacją, hierarchiczną strukturą relacji, presją na konformistyczne zachowania i przeciętną presją na wyniki. Z kolei konfiguracja typu „rynek” to jej przeciwieństwo. Charakteryzują ją kontraktowe stosunki uczestników z organizacją, jasny podział odpowiedzialności za wyniki, presja na indywidualne osiągnięcia i wyniki.

Ostatnia zasadnicza decyzja strategiczna to wybór odpowiedniej konfiguracji organizacyjnej, tj. struktury pasującej do strategii. Zgodnie z sygnalizowaną wyżej koncepcją A.D. Chandler’a struktura powinna „podążać” za strategią, a dokładniej radykalne zmiany tej pierwszej wymagają radykalnych zmian tej drugiej, aby utrzymać zdolność do strukturalnej i proceduralnej realizacji strategii. Jak podaje autor większość badań i analiz wskazuje na trzy podstawowe zagadnienia przy określaniu konfiguracji organizacyjnej: po pierwsze sposób zgrupowania czynności, po drugie zakres centralizacji i formalizacji i po trzecie mechanizmy koordynacji.

Przeprowadzenie optymalizacji opisanych wyżej konfiguracji zamyka fazę budowy strategii rozpoczynając fazę jej implementacji. Autor koncepcji nie proponuje jednak żadnych szczegółowych rozwiązań w tej fazie zarządzania strategicznego poprzestając jedynie na wskazaniu generalnej metody implementacji strategii, czyli tworzeniu funkcjonalnych programów działania. Decyzja taka wydaje się być rozsądna biorąc pod uwagę zróżnicowanie zarówno warunków działania jak i samych firm oraz wynikającą z tego szczegółowość optymalnych rozwiązań implementacyjnych w każdej z nich.

Ostatnią fazą zarządzania strategicznego, będącą w jego ujęciu procesowym równoległym etapem do wszystkich poprzednich, jest ocena efektów strategii. Podstawowymi przedmiotami tej oceny winny stać się „unikalne systemy” zasobów, umiejętności, relacji wewnątrzorganizacyjnych z otoczeniem. Doprowadzenie do unikalności tych systemów to podstawa przewagi strategicznej nad konkurentami, której poszukiwanie jest celem całego tego zamieszania jakim jest zarządzanie strategiczne. Stąd perpetualna kontrola strategiczna stanu i tendencji rozwojowych tych systemów domyka koncepcję.

Idea zarządzania strategicznego przedstawiona przez K. Obłoję będzie najbardziej istotną podstawą propozycji modelu zintegrowanego procesu zarządzania strategicznego jednobranżową firmą, której poświęcony zostanie drugi rozdział pracy.

4.4. Przegląd innych koncepcji zarządzania strategicznego

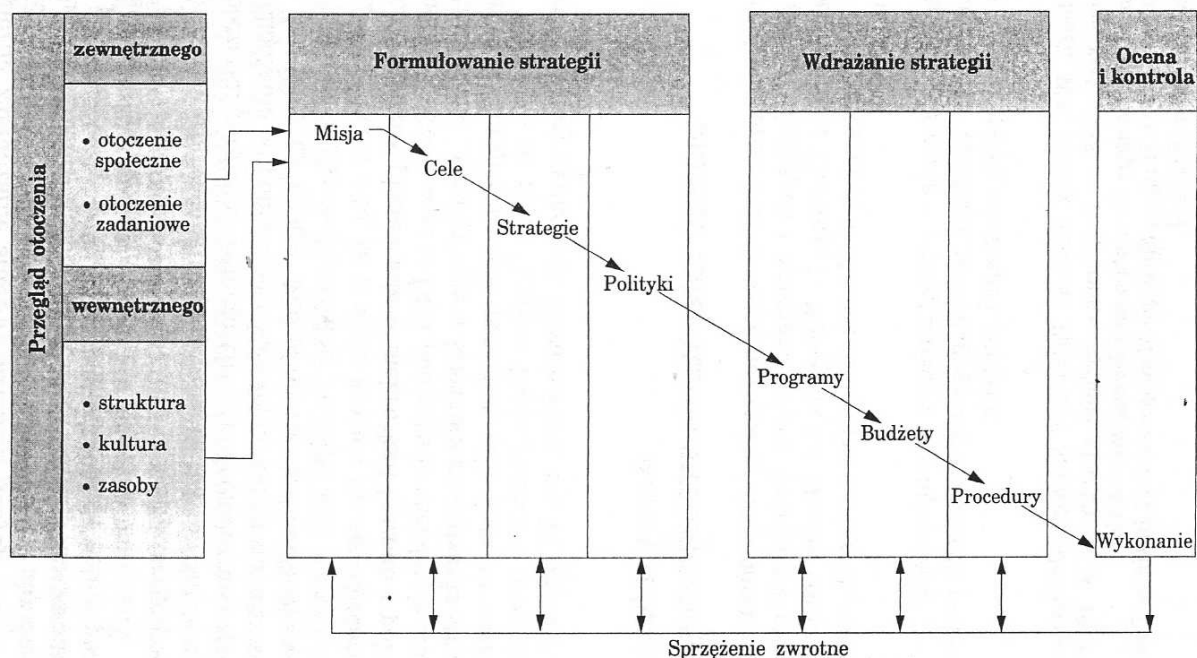
Jakkolwiek dwie przedstawione wyżej koncepcje zarządzania strategicznego są w zasadzie wyczerpującymi w aspekcie teoretycznym to świadomość istnienia szeroko rozumianych różnic w psychice i percepcji ludzkiej, uwarunkowanych tak genetycznie jak i społecznie, skłania do przedstawienia kilku innych podejść do modelowania zarządzania strategicznego. Rzecz w tym, że autorzy różnych koncepcji są zwykłymi ludźmi o zróżnicowanych predyspozycjach i różnym skumulowanym doświadczeniu. Stąd biorą się u autorów różnice w postrzeganiu struktury zagadnienia zarządzania strategicznego polegające po pierwsze na przywiązywaniu różnego znaczenia do poszczególnych elementów modelu, po drugie na zróżnicowanym stopniu agregacji elementów, a po trzecie na zamianie sekwencji elementów procesu.

Większość modeli zarządzania strategicznego opracowanych w USA, w tym te, które podlegną prezentacji w dalszej części tego podrozdziału, różni się od siebie nawzajem i od dwóch zaprezentowanych szerzej we wcześniejszej części rozdziału właśnie w jeden, dwa lub wszystkie sposoby opisane wyżej. Są to m.in. model T.L. Wheelen'a i J.D. Hunger'a oraz model Ch.W.L. Hill'a i G.R. Jones'a. Spośród koncepcji podręcznikowych w istotny jakościowo sposób różni się od nich w zasadzie jedynie koncepcja Kanadyjczyka H. Mintzberg'a i model japoński, w obu przypadkach mające jednak istotne podłoże historyczne. H. Mintzberg wywodził się mianowicie z brytyjskiego nurtu podejścia do nauki o zarządzaniu, który do końcowych dekad XX wieku negował samą jej ideę. Z kolei model japoński ukształtował się w warunkach powojennego modelu japońskiej „gospodarki rynkowej zorientowanej planowo” i jest zintegrowany z zarządzaniem strategicznym w skali ogólnokrajowej⁴¹.

Model zaproponowany przez Wheelen'a i Hunger'a jest, jak podają B. Gliński, B.R. Kuc i P. Szczepankowski najpopularniejszą i najstarszą propozycją sięgającą lat siedemdziesiątych. Model ten szczególny nacisk kładzie na planowanie, stąd potocznie nazywany jest „planistycznym”. Składa się on z czterech zasadniczych etapów: przeglądu otoczenia, formułowania strategii, wdrażania strategii i oceny i kontroli⁴². Ideę tego modelu prezentuje rysunek 1.3.

⁴¹ B. Gliński, B.R. Kuc, P. Szczepankowski, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 104-105, 111

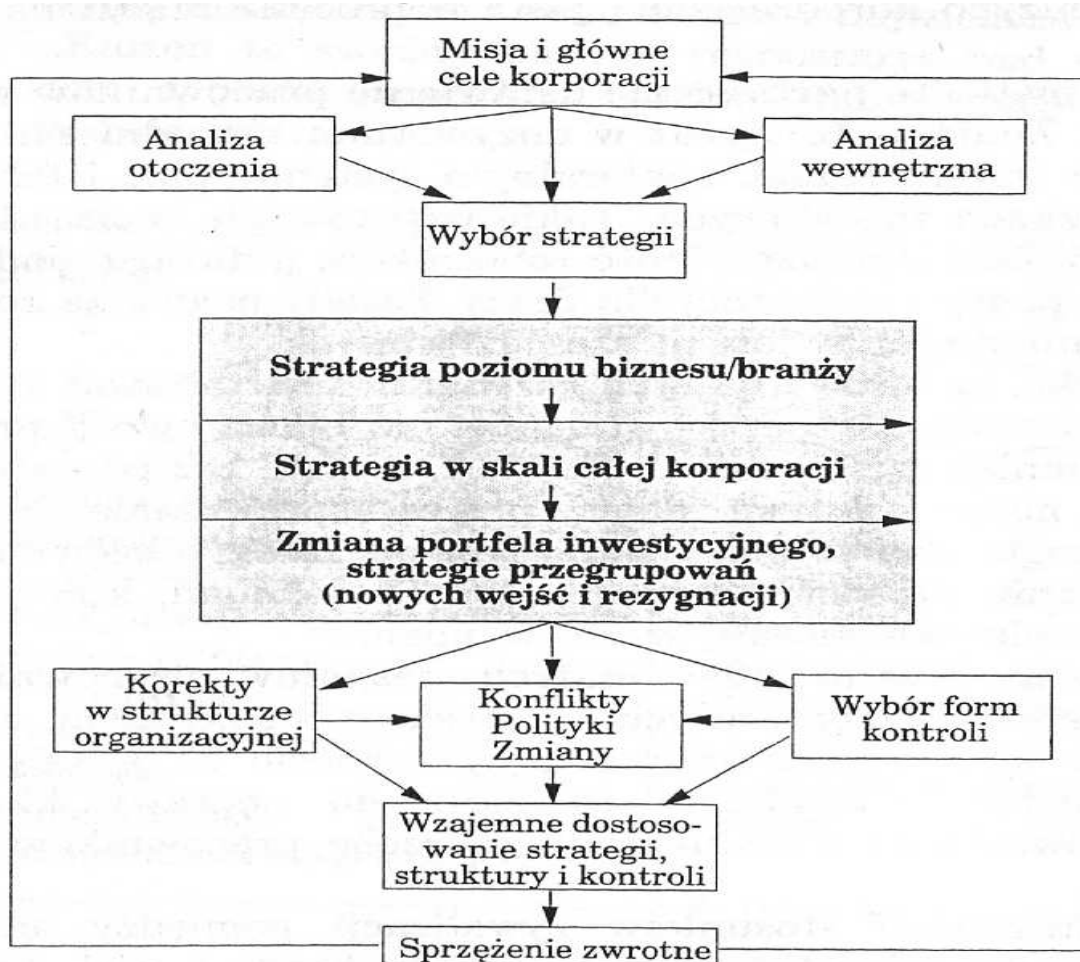
⁴² T.L. Wheelen, J.D. Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, Reading, Mass 1989, cyt. za: B. Gliński, B.R. Kuc, P. Szczepankowski, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 99-100



Rysunek 1.3. Model zarządzania strategicznego T.L. Wheelena i J.D. Hunger
 Źródło: T.L. Wheelen, J.D. Hunger, Strategic Management and Business Policy, Reading, Mass 1989, cyt. za: B. Gliński, B.R. Kuc, P. Szczepankowski, Zarządzanie..., op.cit., s. 102

Przeгляд otoczenia dotyczy po pierwsze otoczenia zewnętrznego, na które składają się dwa poziomy: społeczny – odpowiadający dalszemu otoczeniu z koncepcji Obłoja i zadaniowy – będący odpowiednikiem analizy branży. Drugim zaś przedmiotem przeglądu otoczenia jest... wewnątrz organizacji. W ten sposób autorzy dopisują się do tej grupy teoretyków, którzy uważają, że organizacja jest osobnym bytem i nie utożsamiają jej bezpośrednio z jej uczestnikami. Podstawowe agregaty analizy otoczenia wewnętrznego to struktura, kultura i zasoby. Kolejny drugi etap to formułowanie strategii, które autorzy proponują prowadzić od ogółu do szczegółu: misja – cele – strategie – polityki, dezagregując kategorie ogólne na coraz bardziej szczegółowe. Trzeci etap – wdrażanie strategii – to zgodnie z ideą widoczną na rysunku 1.3. dalsza dezagregacja, tym razem już na konkretne zadania określone w programach funkcjonalnych położonych na budżety i procedury. Model domyka etap oceny i kontroli wdrożenia, którego efektem powinno być poprawienie mankamentów przed następnym cyklem planowania strategicznego. Istotnym elementem modelu jest zakładane sprzężenie zwrotne pomiędzy drugim, trzecim i czwartym etapem.

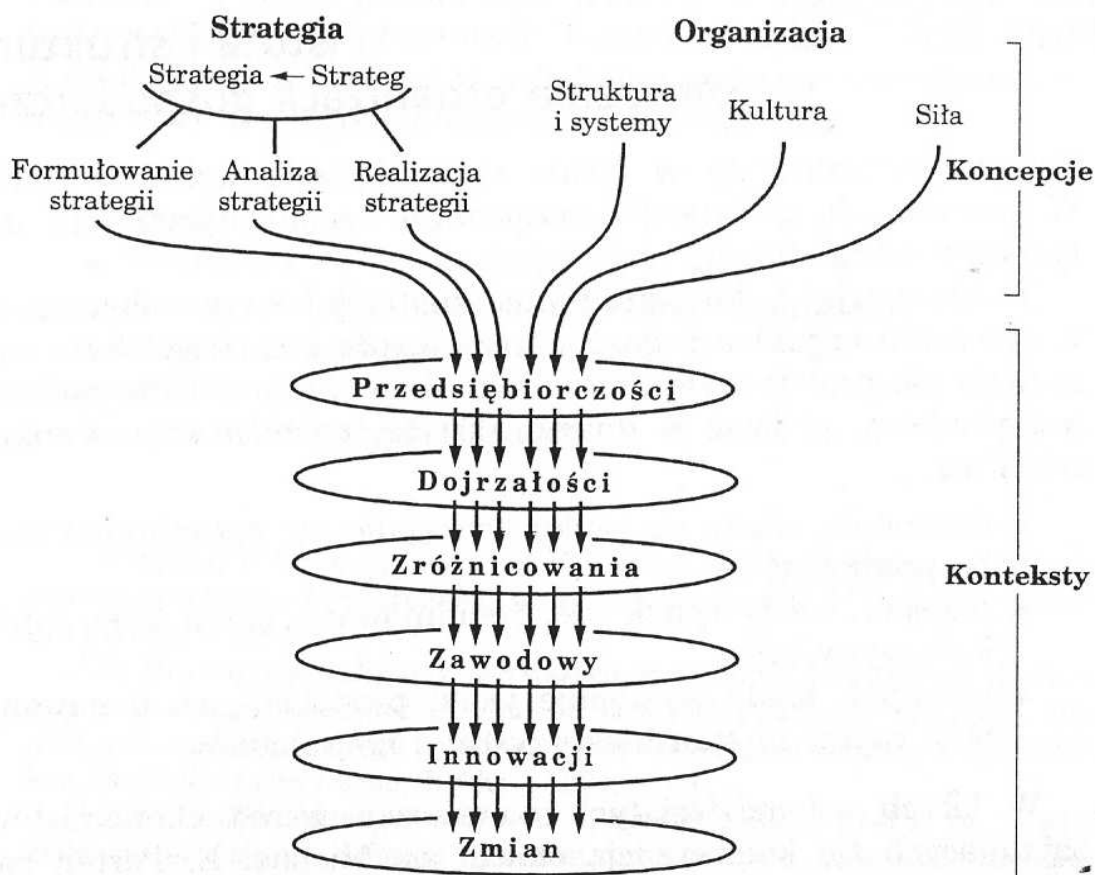
Model Hill'a i Jones'a charakteryzuje się z kolei bardziej uniwersalnym ujęciem składników procesu strategicznego. Autorzy nie wyróżniają etapów jako takich, choć sekwencja zdarzeń nie różni się znacznie od poprzedniego przypadku. Istotną różnicą jest natomiast początek procesu strategicznego, którym według autorów powinna być identyfikacja misji. Dopiero na tej podstawie należy dokonywać diagnozy organizacji i otoczenia. W oparciu o ten przegląd dokonuje się wyboru strategii zarówno na poziomie korporacji jak i biznesu. Wybór strategii skutkuje w konsekwencji koniecznością dostosowania do niej struktury i sposobów kontroli, co jest zwrotnie sprzężone z misją firmy. Schemat tego procesu zawiera rysunek 1.4.



Rysunek 1.4. Składniki procesu strategicznego wg Ch.W.L. Hill'a i G.R. Jones'a
 Źródło: Ch.W.L. Hill i G.R. Jones, Strategic Management. An Integrated Approach, Houghton Mifflin Company, Boston 1989, cyt.za: B. Gliški, B.R. Kuc, P. Szczepankowski, Zarządzanie..., op.cit., s. 104

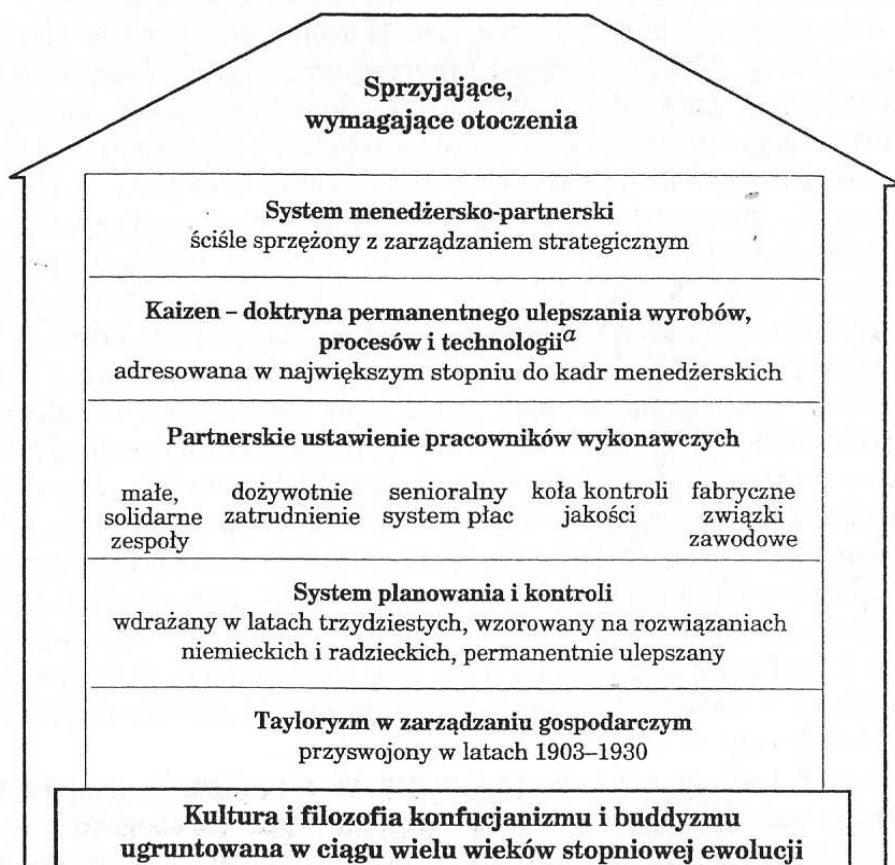
Kolejną, znacznie już różną od wszystkich poprzednich, ideą zarządzania strategicznego jest koncepcja H. Mintzberg'a i J.B. Quinn'a. Wywodzi się ona z niechętej

zarządzaniu jako przedmiotowi nauczania angielskiej szkoły *industrial relations*, której zwolennikami są autorzy. Stąd w ich koncepcji nie ma nawet określenia zarządzanie strategiczne, lecz proces strategiczny. Koncepcja nie ma też związku z klasycznym fayolowskim ujęciem elementów zarządzania w związku z czym pozostaje nieco egzotyczna dla wychowanków zarządzania wywodzących się z amerykańskiego nurtu, który zdominował tą pracę. Ze względu na obrazowość schematu tego procesu zaproponowanego przez autorów i tkwiącą w tym jego siłę komentarz wydaje się być ryzykowny i zbędny. „Tematykę”, jak to ujmują autorzy, procesu strategicznego prezentuje rysunek 1.5.



Rysunek 1.5. Zakres tematyki procesu strategicznego wg H. Mintzberg’a i J.B. Quinn’a
 Źródło: H. Mintzberg, J.B. Quinn, *The Strategy Process. Concepts and Contexts*, Prentice-Hall International, Londyn 1992, cyt.za: B. Gliński, B.R. Kuc, P. Szczepankowski, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 112

Diametralnie inne od wszystkich poprzednich jest także ujęcie zarządzania strategicznego w modelu japońskim. Jest on oparty na szerszej ogólnokrajowej koncepcji zarządzania strategicznego, która ufundowana jest na wielu wartościach, a najlepiej oddaje ją schemat „gmachu”, prezentowany na rysunku 1.6.



^a Jej odmiany to TQM – totalne zarządzanie jakością i JIT – *just in time* w zapatrzeniu.

Rysunek 1.6. „Gmach” japońskiego systemu zarządzania strategicznego
 Źródło: B. Gliński, B.R. Kuc, P. Szczepankowski, Zarządzanie..., op.cit., s. 106

Na podstawie tych wartości powstała w latach sześćdziesiątych filozofia *kaizen*, która stała się globalną filozofią japońskiego zarządzania strategicznego. Jego podstawową funkcją jest podtrzymywanie stanu istniejącego i jego doskonalenie. Istotę *kaizen* ilustruje „parasol *kaizen*” przedstawiony na rysunku 1.7.

Jest on całym zbiorem metod charakterystycznych dla Japończyków. Niektóre z nich, jak *just-in-time* i *total quality management* weszły do praktyki zarządczej na całym świecie. Skoro *kaizen* jest zinstytucjonalizowanym modelem zarządzania w skali całego kraju to nic dziwnego, że Japonia jest najbardziej zaawansowanym technologicznie i gospodarczo krajem świata. Trudno sobie jednak wyobrazić jego instytucjonalizację w warunkach polskiej kultury

społecznej początku XXI wieku, pomimo że jest on bardzo zbieżny ze społecznymi postulatami odnośnie polskiej gospodarki, szczególnie w zakresie spłaszczenia wynagrodzeń i skłonienia firm do działania jednocześnie w interesie prywatnym i publicznym.



Rysunek 1.7. „Parasol kaizen”

Źródło: B. Gliński, B.R. Kuc, P. Szczepankowski, Zarządzanie..., op.cit., s. 108

Zsumowanie użyteczności poznawczych wynikających z analizy kolejnych propozycji konceptualizacji zarządzania strategicznego zaproponowanych przez Ansoff'a, Obłója, Wheelen'a i Hunger'a, Hill'a i Jones'a, Mintzberg'a i filozofię *kaizen* prowadzi do zrozumienia wielowymiarowej istoty zarządzania strategicznego w bardziej kompleksowy sposób, zgodnie z jego postmodernistyczną filozofią.

5. Uwarunkowania skutecznego zarządzania strategicznego

Podsumowując rozważania zawarte w pierwszym rozdziale należy stwierdzić, iż strategia powinna być dla każdego stosującego ją przedsiębiorstwa podstawowym czynnikiem zapewniania koherencji jego działań w kierunku osiągania obranego celu, niezależnie od tego czy cel określony jest ilościowo, np. jako zadana wielkość sprzedaży w danym okresie czasu,

czy jakościowo, w postaci np. nabycia przez organizację umiejętności potrzebnych do obsługi skomplikowanych procesów.

Fundamentalną rolą strategii w procesie zarządzania firmą jest zatem powodowanie, aby wszelkie podejmowane w firmie decyzje, wykonywane operacje czy jakiegokolwiek interakcje z jej otoczeniem, a przede wszystkim z klientami, były wykonywane tak, aby zbliżyć organizację do osiągnięcia postawionych jej zasadniczych celów. W praktyce bywa to bardzo trudne bez skutecznego stosowania strategii.

W wyniku przeprowadzanych długoletnich studiów i badań K. Obłój zidentyfikował cztery cechy, którymi charakteryzowały się firmy zarządzane strategicznie, a empirycznie zweryfikowane jako skuteczne. Pierwsza z nich to optymizm i wiara w osiągalność oficjalnych aspiracji, bez której strategia w najlepszym wypadku może pozostać elementem ozdoby szuflady prezesa. Następna to zdolność do systematycznej koncentracji na najważniejszych klientach, polegająca na umiejętności rezygnacji z pozornych jedynie okazji rynkowych. Trzecia dotyczy umiejętności wyciągania wniosków z napotykanymi przez organizację kryzysów. Brak refleksji nad przyczynami przeszłych porażek potęguje prawdopodobieństwo kolejnych. Ostatnia ze wskazanych przez K. Obłoję cech to innowacyjność, która tworzy wartość dodaną dla klienta w postaci nowych rozwiązań, przekładających się na wyższe od średniej zyski operacyjne⁴³. Zarządzanie strategiczne dla swej efektywności wymaga od menedżerów zagwarantowania koniunktury tych warunków.

Rozdział II

Model procesu zintegrowanego zarządzania strategicznego jednorodnym biznesem

1. Koncepcja ogólna modelu

Prezentowany w tym rozdziale model procesu zarządzania strategicznego jest próbą sformułowania spójnego ujęcia zintegrowanego zarządzania strategicznego jednorodnym biznesem przez połączenie kilku cennych koncepcji i pomysłów prezentowanych przez teoretyków przedmiotu z doświadczeniem codziennej praktyki menedżerskiej, która w przeciwieństwie do modeli intelektualnych ciągle stawia przed menedżerem konkretne problemy decyzyjne. W swej zasadniczej części i logice model oparty jest na idei i koncepcjach K. Obłója, w tym na tej, można powiedzieć „klasycznej”, omówionej w poprzednim rozdziale, która stanowi najbardziej spójne i użyteczne praktycznie ujęcie zagadnień strategicznych w zarządzaniu jednorodnym biznesem.

Bardzo cenną cechą tej koncepcji jest jej „algorytmiczność”, przy czym nie jest to oczywiście formuła poradnika w stylu „książki kucharskiej”, lecz bardzo złożona procedura analityczna, diagnostyczna i decyzyjna, która pod warunkiem zdyscyplinowanej egzekucji i nadania jej iteracyjnego charakteru może ze znacznie większym niż jej brak prawdopodobieństwem doprowadzić firmę do ponadprzeciętnych rezultatów. Jej zastosowanie umożliwia menedżerowi sprawującemu generalny zarząd nad biznesem postępowanie krok po kroku w kierunku osiągnięcia wyznaczonego mu celu polegającego na zdobyciu trwałej przewagi konkurencyjnej i to niezależnie od branży w jakiej działa.

Warunkiem *sine qua non* funkcjonowania modelu jest środowisko osadzonej w warunkach liberalnej demokracji kapitalistycznej gospodarki rynkowej, w której zorientowane gospodarczo organizacje nazywane w Polsce firmami, działają na rynkach poprzez konkurowanie w prowadzeniu biznesu, tj. prowadzeniu w miarę jednorodnej działalności gospodarczej, lub wielu biznesów (w dalszej części pracy pojęcia firma, biznes i organizacja będą używane wymiennie najczęściej z myślą o organizacji prowadzącej jednorodną działalność gospodarczą). Organizacje te zarządzane są na najwyższym szczeblu przez raczej profesjonalnych menedżerów, a częściej ich kilkusobowe zespoły, stanowiące

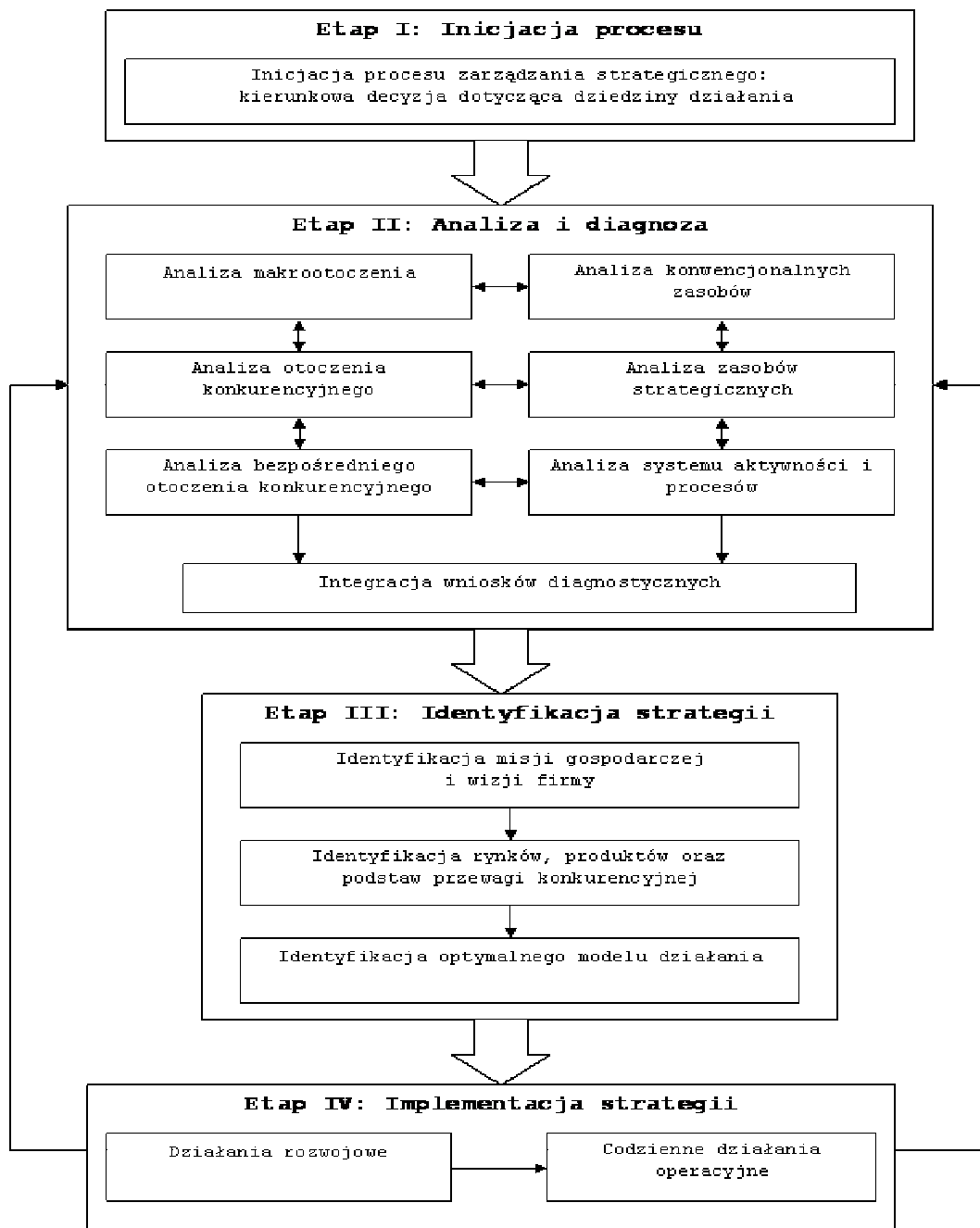
⁴³ A. Hendler, D. Goliszewska, Nie chować trupa w szafie, „Manager Magazin” 2004, nr 1

zarząd firmy, czyli przywództwo organizacji. Menedżerowie mogą jednocześnie być właścicielami kapitału, co czyni z nich przedsiębiorców lub wykonywać funkcje kierownicze na zlecenie udziałowców - właścicieli. Prowadzenie działalności gospodarczej sprowadza się w przeważającym stopniu do poszukiwania i przechwytywania zysków operacyjnych poprzez identyfikację i konkurencyjne zaspokajanie potrzeb zgłaszanych przez rynki w drodze wielowymiarowej transformacji zasobów w produkty i usługi. Polska w piętnaście lat po rozpoczęciu reform ustrojowych jest z pewnością przykładem środowiska w zasadzie spełniającego takie warunki.

Sposób inicjacji procesu zarządzania strategicznego, czyli pierwszy krok, który menedżer lub przedsiębiorca *in spe* musi wykonać na wstępie zależy od tego, czy biznes już istnieje, czy jest wizją biznesu. Całkowicie inaczej wyglądać będzie inicjowanie procesu strategicznego, czyli postawienie kierunkowych problemów decyzyjnych i podjęcie wstępnych decyzji, w przypadku nowego biznesu, w który wejść chce wielobranżowa korporacja lub prywatny przedsiębiorca rozpoczynający działalność gospodarczą, inaczej natomiast w przypadku już funkcjonującej na rynku firmy, której zarząd sięga po narzędzia zarządzania strategicznego w celu zwiększenia jej efektywności i np. udziału w rynku zaspokajanej przez nią potrzeby, na którym jest już obecna. Każdorazowo inicjacją procesu strategicznego możemy określić podjęcie kierunkowej decyzji dotyczącej dziedziny działania przez kompetentnego w zakresie rozporządzania zasobami jednoosobowego lub kolegiального decydenta. Taka decyzja staje się podstawą dalszych badań strategicznych.

Kolejne etapy, czy precyzyjniej funkcje zarządzania strategicznego, nie będą w dalszym ciągu procedowania różnić się tak jak w fazie inicjacji. Następnym krokiem są bowiem analizy, których punktem odniesienia jest kierunkowa decyzja dotycząca dziedziny działania wraz z całą strukturą problemu, będąca efektem etapu inicjacji. Analizy, z jednej strony otoczenia organizacji, a z drugiej – jej wnętrza przeprowadza się w określonym wyżej kontekście decyzji kierunkowej, która zasadniczo determinuje ich ramy czasowe, geograficzne i przedmiotowe. Celem przeprowadzenia analiz jest, najogólniej mówiąc, zdiagnozowanie stanu otoczenia pod kątem szans i zagrożeń dla organizacji oraz stanu samej organizacji pod kątem jej mocnych i słabych stron. Diagnoza taka to z kolei sprzęgnięty z analizą etap wyciągania wniosków ze zgromadzonych informacji. Skrupulatne opracowanie diagnozy organizacji i jej otoczenia oraz integracja tejże diagnozy metodą SWOT umożliwi przejście do etapu decyzyjnego polegającego na odpowiedzi na trzy fundamentalne pytania strategiczne: po pierwsze o misję i wizję firmy, po drugie o jej sposób konkurowania, rynki i produkty czyli klientów i ofertę oraz w końcu o model działania, a więc o konkretny sposób

konfiguracji organizacji, który umożliwi realizację jej aspiracji wyrażonych w misji i wizji, a skonkretyzowanych w decyzjach rynkowo – produktowych⁴⁴.



Rysunek 2.1. Model procesu zintegrowanego zarządzania strategicznego jednorodnym biznesem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Obłój, Strategia..., op. cit., s. 28

⁴⁴ K. Obłój, Strategia..., op.cit. s. 24-28

Odpowiedzi na te pytania stanowią *de facto* strategię biznesu/firmy/organizacji, czyli zbiór fundamentalnych decyzji zarządczych, które porządkują swą logiką całokształt wielowymiarowych interakcji wewnętrznych i zewnętrznych organizacji. Niezależnie od nomenklatury, strategia biznesu, firmy czy organizacji powinna integrować podstawowe decyzje dotyczące strategii konkurencji w rozumieniu M.E. Portera i strategii rozwoju w rozumieniu H.I. Ansoff'a. W końcu na ostatni etap zarządzania strategicznego w prezentowanym modelu składają się konkretne działania począwszy od ukształtowania bądź korekty istniejącej struktury oraz procedur organizacyjnych, poprzez wdrażanie programów funkcjonalnych instytucjonalizujących przyjętą strategię po codzienną działalność operacyjną, którą w tym kontekście można za H.I. Ansoff'em nazwać „działalnością budżetową”. Rysunek 2.1. prezentuje graficzny model procesu zarządzania strategicznego. Każdy etap tego procesu będzie omawiany w tym rozdziale.

Na pierwszy rzut oka w przedstawionym w poprzednim akapicie zrzucie modelu można by doszukać się braku jakże istotnego elementu w postaci etapu kontroli strategicznej jako domykającego większość modeli zarządzania koniecznego elementu sprzęgającego zwrotnie efekty działania organizacji. Brak odrębnego etapu kontroli jest jednakowoż intencjonalny, bo proces zarządzania strategicznego następować musi dla swej skuteczności w sposób iteracyjny w ciągle powtarzanej sekwencji „analiza – diagnoza – decyzja”. Częstotliwość zapętlenia procesu zarządzania strategicznego przez zarząd może być różna w zależności od specyfiki organizacji, jej biznesu i otoczenia; niemniej jednak zawsze powinna prowadzić do działania w odpowiednim napięciu permanentnego sprzężenia zwrotnego z otoczeniem i efektami, wykluczając konieczność wyróżniania odrębnego etapu kontroli, którym *per se* są ciągle wznawiane działania analityczne i diagnostyczne.

Tak więc poza pierwszym, czysto kierunkowym etapem zdeterminowanym w uproszczeniu przez właścicieli przedsiębiorstwa, którzy subiektywnie podejmują podstawowe decyzje kierunkowe dotyczące domeny działalności firmy, zgodne z ich osobistymi upodobaniami, skłonnością do podejmowania ryzyka i ogólnymi przeświadczeniami co do rentowności branż gospodarki, cała reszta procesu zarządzania strategicznego, stanowiąca jego zasadniczą część, pozostaje w rękach menedżerów. I właśnie ta zasadnicza część składająca się z pętli „analiza – diagnoza – decyzja” winna być podstawowym programem działania strategicznego każdego z nich. Jedynie nieskończone wznawianie procesu analizowania otoczenia i samej organizacji, wyciągania wniosków i podejmowania na ich podstawie kluczowych decyzji strategicznych umożliwi skuteczne zarządzanie firmą w długim okresie.

2. Etap I: Inicjacja procesu zarządzania strategicznego

2.1. Inicjacja procesu zarządzania strategicznego nowym jednorodnym biznesem

Inicjacja procesu strategicznego może następować z jednej strony w konsekwencji profesjonalnej organizacji nowego podmiotu gospodarczego, powstającego w wyniku działań świadomego strategicznie zarządu działającej już organizacji macierzystej, która chce rozpocząć działalność w nowej branży, bądź też w wyniku rozpoczęcia przez świadomą strategicznie osobę fizyczną działalności gospodarczej niezależnie od formy prawnej. Ale z drugiej strony inicjacja procesu może następować także w już działającej organizacji, która świadomość strategiczną właśnie zdobyła i chce radykalnie zreformować swoje funkcjonowanie. W każdym z tych przypadków etap inicjacji będzie przebiegał nieco odmiennie.

W przypadku organizacji nowego podmiotu gospodarczego przez działającą już firmę inicjacja procesu strategicznego następuje w gronie zarządu macierzystej organizacji jako pomysł na nowy biznes. Właśnie taki pomysł staje się w konsekwencji przedmiotem pogłębionych badań, na podstawie których wyciąga się wnioski i podejmuje decyzje strategiczne. W różnych firmach zależnie od kultury organizacyjnej i stopnia biurokratyzacji nowe zamysły biznesowe mają ulotną formę innowacyjnego pomysłu zorientowanego rynkowo menedżera, lub są efektem dostrzeżenia szans przez znacznie bardziej sformalizowany system. Ostatecznie jednak, niezależnie od faktycznego źródła pomysłu, istotną czynnością nadającą pomysłowi biegu organizacyjnego i wymiaru strategicznego jest przyjęcie przez zarząd intencji zrealizowania pomysłu, stanowiące podjęcie kierunkowej decyzji dotyczącej dziedziny działania. Po przyjęciu przez zarząd takiej intencji należy rozpocząć analizy strategiczne by zbadać faktyczną opłacalność i wykonalność inwestycji⁴⁵.

Inicjacja procesu strategicznego w przypadku startujących prywatnych przedsiębiorców sprowadza się do uświadomienia sobie przez nich zamiaru prowadzenia określonej działalności gospodarczej. W przypadku prywatnego przedsiębiorcy właśnie powzięcie zamiaru prowadzenia jakiegoś biznesu wyzwala dalsze etapy działania

⁴⁵ Przykładem takiej formy inicjacji procesu strategicznego może być dość niefortunna decyzja strategiczna zarządu PKN Orlen o wejściu w biznes telewizyjny. Koncern miał potencjał finansowy w związku z czym racjonalne było dla jego zarządu poszukiwanie szans rynkowych. Jednak późniejszy skutek inwestycji Orlenu i podobnych mu spółek Skarbu Państwa w TV Puls dowodzi oczywistości konstatacji o drugorzędności profesjonalnego zarządzania w przeważającej części firm z udziałem państwa.

strategicznego polegające na analizowaniu i diagnozowaniu potencjalnej sytuacji strategicznej. Zazwyczaj prywatnym projektem biznesowym towarzyszyć będzie mniejsza formalizacja działań inicjacyjnych ze względu na przeważający nieformalny tryb działania⁴⁶.

2.2. Inicjacja procesu zarządzania strategicznego funkcjonującym jednorodnym biznesem

Powodem inicjowania procesu strategicznego w działających firmach są najczęściej ich niezadowolające wyniki w obliczu coraz bardziej wymagających rynków i coraz sprawniejszych konkurentów. Ponadto istotną przesłanką staje się coraz większa świadomość strategiczna menedżerów.

Kształt inicjacji procesu będzie się różnił od sytuacji nowego przedsięwzięcia, gdyż nie nowy pomysł, a obecna misja gospodarcza i faktycznie zrealizowana wizja stają się przedmiotem zainteresowania. W zasadzie wszystko to, czym firma jest, jak firma jest i gdzie firma jest determinuje odniesienie dalszej analizy strategicznej, stanowiąc - tutaj umownie - kierunkową decyzję odnośnie dziedziny działania. Naturalne bowiem wydaje się wyjście do analizy od stanu istniejącego. Przeciwnie zarząd podejmując decyzję o inicjacji procesu strategicznego w dotychczasowej dziedzinie działania, umotywowaną wszakże chęcią zwiększenia efektywności organizacji, daje w ten sposób samej dziedzinie działania *votum* zaufania i kierunkowo określa dotychczasową dziedzinę jako obszar dalszej działalności⁴⁷.

Niezależnie jednak od konkretnego etapu cyklu życia firmy wstępny etap procesu zarządzania strategicznego polegający na jego inicjacji sprowadza się do kierunkowego określenia preferowanej dziedziny działania, która w kolejnych etapach analizy i diagnozy podlegnie krytycznej ocenie pod względem wykonalności i opłacalności. Oto kilka przykładów sformułowania takiego punktu odniesienia: „Chcę stworzyć sieć dystrybucji obwarzanków na krakowskich skrzyżowaniach”, „Chcemy projektować i finansować apartamenty”, „Chcemy budować domy”, „Chcemy wejść na polski rynek GSM”, „Chcę

⁴⁶ Na przykład Pan Stanisław Grabowski, hydraulik z ulicy Teligi w Krakowie, nie napisał sobie nigdzie, że podejmuje decyzję o rozpoczęciu działania w biznesie hydraulicznym na rynku krakowskiego Prokocimia. Było to dla niego oczywiste, gdyż na Prokocimiu mieszkał, a hydrauliki nauczył się w szkole zawodowej. W kategoriach prezentowanego modelu zarządzania strategicznego Pan Stanisław podjął decyzję kierunkową co do dziedziny działania po prostu wtedy, kiedy na postawione sobie pytanie: „Z czego będę żył” – odpowiedział sobie „Z hydrauliki!”. Gdyby stawka gry na prokocimskim rynku hydraulicznym nie była taka błaha, Pan Stanisław pewnie nie miałby szans na utrzymanie ze swojego biznesu.

⁴⁷ W takich okolicznościach zarząd Firmy Brukarskiej „Edificator SC” inicjował pierwszą pętlę procesu strategicznego odkrywając genialną prostotę i złożoność takiego zarządzania jednocześnie. Przez trzy lata firma działała na rynku popełniając wszystkie prawie błędy zarządzania krótkookresowego. Poznanie podstawowych zasad zarządzania strategicznego przez zarząd spółki w szkole wyższej uświadomiło menedżerom konieczność przeanalizowania modelu biznesu firmy pod kątem strategicznym. Kolejne cztery lata zdecydowanego kursu strategicznego dowiodły słuszności stosowania dobrej teorii w codziennej praktyce, co będzie przedmiotem analizy w trzeciej części pracy.

założyć elitarną szkołę wyższą”. Tego typu sformułowanie podstawowego wyboru umożliwia uruchomienie procesów analitycznych.

3. Etap II: Analiza i diagnoza strategiczna

3.1. Analiza i diagnoza strategiczna otoczenia firmy

Proces analityczno-diagnostyczny podjęty na okoliczność gromadzenia informacji będących później podstawą opracowania skutecznej strategii organizacji składa się zgodnie z logiką większości modeli zarządzania strategicznego z dwóch zasadniczych części: analizy i diagnozy otoczenia firmy oraz analizy i diagnozy jej wnętrza lub ewentualnego potencjału. W najbardziej zwartej koncepcji zaproponowanej przez K. Obłój na analizę otoczenia składają się trzy coraz bardziej szczegółowe płaszczyzny zainteresowania. Najbardziej ogólną jest analiza makrootoczenia, czyli otoczenia dalszego, oddziałującego na firmę jedynie w sposób pośredni, nie będącego obecnym terytorium konkurowania firmy. Otoczenie sektorowe, czy inaczej bezpośrednie otoczenie gospodarcze, na które składają się już wszyscy uczestnicy sektora jest drugą płaszczyzną analizy. W końcu na najniższym i najbardziej szczegółowym poziomie analizuje się bezpośrednich konkurentów firmy, tworzących tzw. grupę strategiczną, czyli grupę firm realizujących podobną strategię.

Głównym celem przeprowadzania analizy otoczenia dalszego jest wskazanie zestawu szans i zagrożeń, które stwarza firmie środowisko zdefiniowane jako wszystko to, co znajduje się poza granicami jej sektora. Fundamentalnym założeniem tego etapu analizy i diagnozy jest konstatacja, iż określona postać otoczenia dalszego może być źródłem szans dla jednej firmy, a zagrożeń dla drugiej.

K. Obłój wskazuje dwie alternatywne metody analizy makrootoczenia. Są nimi generalna segmentacja otoczenia oraz analiza „*stakeholders*”⁴⁸. I choć np. M. Lisiński wskazuje kolejnych sześć metod badania otoczenia makroekonomicznego⁴⁹, w tym zarówno opartych o modele deterministyczne jak i stochastyczne, to wydaje się, że dla standardowych potrzeb naprawdę wystarczającą jest bardzo prosta i przejrzysta generalna segmentacja otoczenia, dla której nie alternatywą, lecz raczej uzupełnieniem w bardziej złożonych warunkach może być polegająca na identyfikacji strategicznych kibiców organizacji analiza „*stakeholders*”.

⁴⁸ K. Obłój, *Strategia...*, op.cit. s. 106-118

⁴⁹ M. Lisiński, *Metody Planowania Strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 72-119

Generalna segmentacja otoczenia polega na wyodrębnieniu z otoczenia ogólnego kolejnych jego segmentów. Ich ilość i konkretne nazewnictwo są zależne od podejścia, ale najczęściej wyróżnia się cztery do siedmiu. M. Lisiński wyróżnia cztery segmenty, a ich akronimy tworzą proponowaną przez niego nazwę metody – PEST. Chodzi bowiem o otoczenie polityczne, ekonomiczne, socjokulturowe i technologiczne. Z kolei dalej idące koncepcje segmentacji obok wspomnianego wyżej otoczenia politycznego, ekonomicznego i technologicznego, będących niezmiennym elementem analizy postulują jeszcze osobną analizę otoczenia społecznego i kulturowego, a także prawnego i demograficznego. Inni autorzy proponują uwzględnienie także otoczenia międzynarodowego i ekologicznego. Ostatnie postulaty wydają się coraz bardziej sensowne w sytuacji postępującej globalizacji rynków i kalifornizacji potrzeb z jednej strony oraz rosnącego znaczenia konsumeryzmu i ekologizmu z drugiej. Dla standaryzacji metodologii przyjęta zostanie delikatnie zmodyfikowana koncepcja przedstawiona przez M. Lisińskiego podziału otoczenia na cztery segmenty: polityczno-prawny, ekonomiczny, społeczno-demograficzny i technologiczny⁵⁰.

Generalna segmentacja otoczenia i przeprowadzona na jej podstawie analiza i diagnoza szans i zagrożeń stwarzanych przez jego elementy pozwala na stworzenie szerokiego kontekstu dla bliższego organizacji poziomu analizy, tj. analizy otoczenia konkurencyjnego, czyli sektora. Trzeba przy tym jeszcze raz nadmienić, iż właśnie analiza otoczenia dalszego, uwzględniająca rozważanie zjawisk nie wpływających bezpośrednio na codzienną konkurencję, a zatem będących poza zainteresowaniem większości menedżerów, jest źródłem słabych sygnałów zmian, na których zasadnicze znaczenie dla skuteczności strategii zwrócił uwagę H.I. Ansoff, opierając na nich swoją koncepcję zarządzania strategicznego. Umiejętność wcześniejszego niż konkurencja odczytywania słabych sygnałów płynących z otoczenia jest źródłem czasami szybszych, a czasami celowo opóźnionych decyzji, które mogą zaprocentować przewagą strategiczną.

Bardziej szczegółowym etapem badań otoczenia jest analiza sektorowa. Jej podstawowym zadaniem jest określenie najważniejszych zasad rządzących konkurencją w sektorze. Dzięki przeprowadzeniu procedury analitycznej modelu tzw. pięciu sił napędzających konkurencję w sektorze, opracowanego przez M.E. Portera można nie tylko określić ogólną atrakcyjność sektora, lecz również dokonać syntetycznej diagnozy panującej w nim sytuacji konkurencyjnej. Analiza taka okaże się jednym z najcenniejszych źródeł informacji przy konstruowaniu strategii.

⁵⁰ Tamże, s. 72

Model M.E. Portera polega na identyfikacji pięciu sił napędzających konkurencję w sektorze, objaśniających przeważającą część zmienności zjawiska. Zgodnie z jego ideą atrakcyjność sektora po pierwsze determinuje groźba nowych wejść. Jeśli np. bariery wejścia są niskie – każdy może wejść do sektora; jeśli wysokie – groźba nowych wejść jest bardzo mała, a w niektórych sektorach jest to już niemożliwe. Drugą zmienną modelu jest siła przetargowa dostawców sektora. Jeżeli sektor dostawców jest skonsolidowany naprzeciw rozproszonemu sektorowi badanemu, to fakt ten wywrze negatywny wpływ na jego atrakcyjność. Podobnie rzecz ma się z trzecią siłą, czyli klientami. Jeżeli są oni rozproszeni to sektor będzie atrakcyjny i odwrotnie. Druga i trzecia siła to nic innego jak sektor poprzedzający i następujący po badanym sektorze w zintegrowanym ciągu gospodarczym. Czwartą zmienną są z kolei substytuty. Dzięki lepszemu lub tańszemu oraz jednocześnie odmiennemu technologicznie sposobowi zaspokojenia tej samej potrzeby, którą zaspokajają badany sektor, produkty i usługi substytucyjne mogą praktycznie go unicestwić. Ostatnią siłą modelu jest intensywność rywalizacji pomiędzy uczestnikami sektora, będąca agregatem takich zmiennych jak: tempo wzrostu, stopień zróżnicowania produktów, koszty stałe czy w końcu liczba i zróżnicowanie konkurentów⁵¹.

Przeprowadzenie procedury badawczej na poziomie sektora jest istotnym elementem wyszukiwania takiej pozycji strategicznej, która umożliwi organizacji bądź skuteczną obronę przed pięcioma siłami, bądź spożytkowanie ich na własną korzyść. Ponadto znajomość sił leżących u podłoża nacisków konkurencyjnych determinuje silne i słabe strony firmy, umiejscowienie w sektorze, potencjalnie obiecujące dziedziny zmian strategicznych i wskazuje obszary, w których występujące trendy będą miały największe znaczenie jako szanse i zagrożenia. Wszystkich pięć sił wyznacza natężenie konkurencji w danym sektorze i jego rentowność, a siła lub siły najmocniejsze są decydujące dla strategii i różnią się w zależności od sektora⁵².

Analiza pięciu sił pozwala na dokonanie w jej konsekwencji podsumowań polegających na identyfikacji silnych i słabych stron firmy na tle firm sektora. Dla strategii ważne będzie określenie pozycji przedsiębiorstwa wobec każdej z sił, gdyż według M.E. Portera zadaniem skutecznej strategii jest stworzenie pozycji umożliwiającej obronę przed pięcioma siłami. Są na to następujące sposoby. Po pierwsze można przyjąć strukturę sektora jako daną i tak usytuować firmę znając jej możliwości, aby konkurować tam, gdzie są one

⁵¹ M.E. Porter, *Strategia...*, op. cit., s. 21-45

⁵² Tamże, s. 21-23

istotne i unikać konkurencji tam gdzie narażałyby one na intensywną walkę z konkurentami. Drugą opcją jest opracowanie strategii zaczepnej mającej aktywnie wpływać na równowagę sił w sektorze. M.E. Porter podaje tu przykłady innowacji marketingowych wyróżniających firmę, inwestycji w wysokiej wydajności urządzenia produkcyjne czy integracji pionowej, skutkujące generalnie podnoszeniem barier wejścia. Po trzecie w końcu można szukać najlepszej pozycji strategicznej poprzez antycypowanie i prognozowanie zmian w równowadze sił sektora, które stworzą odmienne od dzisiejszych warunki konkurencji. Szczególnie ważne jest w tym wypadku uwzględnienie ogólnej logiki cyklu życia sektora, która fundamentalnie wpływa na kształt i natężenie sił konkurencyjnych⁵³.

Analiza sektorowa wykorzystywana do diagnozowania sytuacji konkurencyjnej zakłada, że wszyscy konkurujący w sektorze gracze są równorzędni. Jest to jednak w dalekim stopniu uproszczenie, gdyż w większości sektorów na pierwszy rzut oka można wskazać po kilka grup firm, które realizując podobne strategie w znacznym stopniu do granic tych grup zawężają bezpośrednią konkurencję. Takie właśnie skupiska firm zyskały w koncepcji M.E. Portera miano grup strategicznych, które dla nowo wchodzących lub bezpośrednio konkurujących firm stosujących podobną strategię będą bardziej istotnym otoczeniem niż cały sektor. Dlatego właśnie są trzecim – ostatnim etapem analizy i diagnozy otoczenia organizacji, który ma największe znaczenie dla późniejszych decyzji strategicznych⁵⁴.

M.E. Porter proponuje zdefiniować grupę strategiczną jako zbiór firm realizujących podobną strategię⁵⁵, a czynniki utrudniające firmom przesuwanie się z jednej grupy do drugiej proponuje określić barierami mobilności. Przyczyny powstawania grup strategicznych mogą mieć źródło w obecnych oraz historycznych silnych i słabych stronach firmy, momencie wejścia do sektora, wartościach wyznawanych przez zarząd i właścicieli, w jakimś istotnym wydarzeniu w przeszłości czy w końcu w regulacjach rządowych.

Określenie grup strategicznych w danym sektorze sprowadza się w gruncie rzeczy do wyznaczenia najistotniejszych wymiarów różnicowania strategii firm sektora i wskazania podzbiorów konkurentów realizujących istotnie podobnie ukształtowane strategie. M.E. Porter uważa, że choć istnieje wiele możliwych różnic w strategiach konkurencji w sektorze, to generalnie sprowadzają się one do decyzji o kształtowaniu następujących syntetycznych wymiarów. Pierwszym jest stopień specjalizacji – firma może obsługiwać wszystkie segmenty rynkowe lub koncentrować się na niektórych z nich. Drugim jest stopień

⁵³ Tamże, s. 46-48

⁵⁴ K. Obłój, *Strategia...*, op. cit., s. 144

⁵⁵ M.E. Porter, *Strategia...*, op. cit., s. 140

wyrobieńa marki, który wpływa odwrotnie proporcjonalnie na konieczność konkurencji cenowej. Trzecim wymiarem strategii jest decyzja o tłoczeniu bądź ssaniu – „*push or pull strategy*”. Chodzi o to, czy wyrabia się markę u końcowych konsumentów, czy przekazuje zadania promocyjne kanałom dystrybucji. Czwartym sposobem różnicowania strategii są decyzje związane z wyborem kanału dystrybucji: swój, specjalizowany czy ogólnodostępny. Piąty wymiar to jakość, a kolejny to przywództwo techniczne, które wcale nie musi iść z jakością w parze. Integracja pionowa, tzn. jej stopień, to kolejny istotny wymiar strategii – można kształtować organizacje posiadające swoje jednostki produkcyjne i całkowicie swoje kanały dystrybucji bądź zamawiać większość zasileń z zewnątrz. Następnym wymiarem strategii jest stopień w jakim firma dąży do przywództwa kosztowego przez inwestycje w środki trwałe i efektywne urządzenia. Dalej można wskazać na zakres oferowanych usług pomocniczych, który może być bardzo szeroki i dostępny bądź świadomie ukształtowany na minimalnym wymaganym przez prawo poziomie. Kolejnym wymiarem strategii jest cena, która oczywiście koreluje z innymi zmiennymi. Następnym zaś mogą być stosunki z macierzystą korporacją, które determinują działania spółki córki w zależności od tego czy jest elementem zdywersyfikowanego konglomeratu czy zintegrowanego pionowego łańcucha zakładów. W końcu ostatnim zagregowanym wymiarem różnicowania strategii są stosunki z rządem, zarówno krajowym jak i zagranicznym (w przypadku operacji międzynarodowych)⁵⁶. W praktyce w różnych sektorach istnieją także inne wymiary różnicowania strategii, a ich najróżniejsze kombinacje tworzą realia konkurencji w poszczególnych sektorach zależnie od ich specyfiki.

Dla menedżera zarządzającego jednorodnym biznesem analiza grup strategicznych ma gigantyczne znaczenie, ponieważ formułowanie strategii biznesu polegać będzie w znacznym stopniu na wyborze grupy strategicznej, w której chce się konkurować. Aby to uczynić należy silne i słabe strony firmy, w tym jej szczególne umiejętności, zestawić z okazjami i ryzykiem w jej otoczeniu. M.E. Porter proponuje uszczegółowienie silnych stron firmy. Są to czynniki tworzące bariery mobilności chroniące grupę strategiczną, czynniki zwiększające siłę przetargową grupy wobec nabywców i dostawców, czynniki chroniące grupę przed rywalizacją ze strony innych firm, większa skala w porównaniu z grupą strategiczną, czynniki umożliwiające niższe koszty wejścia do tej grupy strategicznej niż do innych, duże umiejętności wdrażania strategii w porównaniu z konkurentami, zasoby i umiejętności umożliwiające firmie przewyższenie barier mobilności i wejście do bardziej

⁵⁶ Tamże, s. 138-139

pożądanych grup strategicznych. Słabe strony firmy stanowi symetryczne przeciwieństwo wymienionych silnych stron. Autor koncepcji proponuje ponadto podział silnych i słabych stron na strukturalne, wynikające z niezależnych od firmy cech sektora, i wdrożeniowe, wynikające ze zdolności firmy do realizowania strategii oraz z umiejętności kierowniczych. Te pierwsze są trudniejsze do przewyciężenia, a te drugie są bardziej zmienne⁵⁷.

Uogólniając można stwierdzić, że trzy podstawowe strategie polegające alternatywnie na przywództwie kosztowym, dyferencjacji lub koncentracji są trzema najogólniejszymi grupami strategicznymi, które w zależności od firmy, sektora i otoczenia mogą przynosić sukces. Strategie te stosuje się w celu tworzenia barier mobilności, poprawiania sytuacji względem nabywców, dostawców i substytutów oraz zabezpieczania przed rywalizacją. Dzięki umiejętnemu przeprowadzeniu analizy i właściwej interpretacji jej wyników można dokonać wyboru strategii, który w dłuższym okresie pozwoli firmie na odnotowanie wyższej rentowności od średniej w sektorze⁵⁸. Przykład analizy otoczenia firmy budowlanej działającej na rynku Małopolski zawiera rozdział III.

3.2. Analiza i diagnoza strategiczna firmy

Systematyczne przeprowadzenie trójpoziomowej analizy i diagnozy otoczenia organizacji stwarza bardzo konkretną przestrzeń do badania jej wnętrza oraz diagnozowania jej stanu. Na podstawie połączenia wniosków z diagnoz zarówno wnętrza jak i otoczenia organizacji będzie można z kolei sformułować optymalną strategię biznesu. Jednak z natury rzeczy dokonywać można analizy i diagnozy firmy, która już operuje. Co w takim razie z etapem analizy i diagnozy strategicznej firmy w przypadku nowych biznesów? Pozostanie on bez zmian, natomiast przedmiotem analizy nie będzie wtedy funkcjonująca, ukształtowana już organizacja, lecz jej realistyczna wizja, która w zdiagnozowanym strategicznie otoczeniu i przy danych ograniczeniach zasobów wewnętrznych mogłaby zostać zrealizowana w wyniku wejścia w biznes czy to przez przedsiębiorcę prywatnego czy przez korporację.

Można przyjąć, że analiza strategiczna wnętrza organizacji powinna składać się z trzech kolejnych etapów. Pierwszym z nich jest diagnoza konwencjonalnych zasobów firmy poprzez analizę z perspektywy podstawowych funkcji, zmierzająca do ustalenia jej sytuacji ekonomicznej i organizacyjnej głównie na podstawie typowych dla „starej ekonomii” informacji. W drugiej części analizy wnętrza przychodzi czas na zbadanie ważniejszych, bo będących potencjalnym źródłem strategicznej przewagi konkurencyjnej, zasobów i

⁵⁷ Tamże, s. 158-159

⁵⁸ Tamże, s. 161

umiejętności strategicznych. Zasoby strategiczne takie jak naturalny monopol, patenty, licencje czy standardy można zwykle kupić. Natomiast niematerialne zasoby strategiczne jak normy, wartości, wiedza i umiejętności uczestników organizacji, marki produktów czy reputacja firmy tworzą przewagę rozproszoną, w związku z czym trudną do imitacji i niemożliwą do kupienia. Trzecim w końcu etapem badania organizacji powinna być analiza „łańcucha wartości”, czyli analiza firmy jako systemu działań tworzących wartość dodaną. Trzeci etap analizy ukazać ma najbardziej istotne dla powstawania wartości z perspektywy klienta aktywności i procesy w firmie.

Celem procesu analityczno-diagnostycznego wnętrza organizacji jest zrozumienie potencjału konkurencyjnego firmy i przygotowanie o niej takich informacji, które skonfrontowane z informacjami o otoczeniu posłużą do sformułowania najlepszej w zdiagnozowanej sytuacji strategii biznesu. Według K. Obłój tworzywem tego potencjału są posiadane przez firmę zasoby i umiejętności, które w porównaniu z istotnymi konkurentami będą stanowiły o siłach i słabościach firmy na rynku⁵⁹.

Pierwszy etap procedury analitycznej zmierzającej do postawienia diagnozy organizacji sprowadza się do spojrzenia na sprawę z tradycyjnej perspektywy, takiej jak perspektywa przychodzącego do spółki na kontrolę audytora, czy konsultanta. Należy zatem dokonać przeglądu podstawowych funkcji firmy: badań i rozwoju, marketingu, produkcji, zasobów ludzkich, finansów i zarządzania. Aby nadać analizie wymierny sens i operacyjną użyteczność wymienione hasłowo funkcje powinny zostać zdezagregowane na bardziej szczegółowe czynniki. W kontekście przeprowadzonej wcześniej analizy otoczenia firmy, w tym otoczenia konkurencyjnego, diagnoza dotycząca silnych i słabych stron organizacji wynikać będzie ze względnej pozycji firmy wobec konkurentów lub innego wzoru w każdej ze zidentyfikowanych funkcji. Określenie takich względnych silnych i słabych stron w porównaniu do konkurentów jest głównym celem tego etapu analizy i diagnozy. Kolejny etap analizy przenosi zainteresowanie analityka na nierutynowe składniki majątku przedsiębiorstwa.

Druga część analizy wnętrza organizacji skupia uwagę badacza na zasobach i umiejętnościach strategicznych firmy. Takim mianem K. Obłój proponuje nazwać te zasoby i umiejętności, które nie są standardowe i dostępne dla wszystkich uczestników konkurencji w sektorze. Ich istnienie stanowi o silnej stronie organizacji, a brak daje lepiej sytuowanemu konkurentowi przewagę i tworzy w ten sposób słabą stronę.

⁵⁹ K. Obłój, *Strategia...*, op. cit., s. 172

Źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej mogą być z jednej strony zasoby w formie aktywów strategicznych, a z drugiej niematerialne zasoby strategiczne. Aktywo strategiczne to specyficzny rodzaj aktywa niematerialnego, które zapewnia firmie przewagę konkurencyjną poprzez trwałą unikalność. Typowe aktywa strategiczne to monopol naturalny, patenty i licencje oraz standardy⁶⁰. Druga grupa zasobów strategicznych, tj. zasoby niematerialne są natomiast efektem działań podejmowanych w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej w samej organizacji. Stąd są one w największym stopniu zależne od zarządu i najlepiej obrazują jakość jego pracy. Dzięki rozwijaniu tego typu zasobów nawet firma o niewielkim konwencjonalnym potencjale ekonomicznym może zrobić zawrotną karierę i osiągnąć rewelacyjną rentowność. Grupę zasobów strategicznych spełniających powyższe kryteria tworzą po pierwsze normy, wartości, wiedza i umiejętności uczestników organizacji, po drugie marki produktów, a po trzecie reputacja firmy⁶¹.

Systematyczny przegląd potencjalnych w przypadku nowej lub pozostających w dyspozycji w sytuacji funkcjonującej firmy, zasobów strategicznych – z jednej strony wymiernych, a z drugiej niematerialnych jest ważny dla zarządu z przynajmniej dwóch zasadniczych powodów. Po pierwsze pozwala on na ustalenie silnych i słabych stron organizacji na tle konkurencji poprzez konfrontowanie jej zasobów strategicznych z własnymi zasobami. Ich określenie pozwala w rezultacie na poszukiwanie optymalnej strategii biznesu. Po drugie zwraca on uwagę zarządu na strategiczny aspekt pracy kierowniczej polegający na poszukiwaniu wartości dodanej poprzez tworzenie unikalnych zasobów i umiejętności.

Pierwsza i druga część strategicznej analizy i diagnozy wnętrza organizacji pozwala menedżerowi na określenie jakimi generalnie zasobami i systemami dysponuje firma. Trzecia część analizy przenosi uwagę menedżera na zachodzące w firmie procesy gospodarcze transformujące zasilenia zewnętrzne w produkt czy usługę finalną.

Zasadniczym celem tej części badań organizacji nie będzie zatem diagnoza poszczególnych jej elementów, lecz systemu działań w ujęciu procesowym, w szczególności tych, które w największym stopniu przyczyniają się do powstawania konkurencyjnej przewagi firmy poprzez tworzenie wartości dodanej, za którą skłonny jest zapłacić klient⁶². Chodzi zatem o to, by spośród różnych funkcji i procesów wykonywanych przez organizację wyseparować te kluczowe, które w ostatecznym rozrachunku stanowią dla klienta powód

⁶⁰ Tamże, s. 220-221

⁶¹ R. Hall, The Strategic Analysis of Intangible Resources, „Strategic Management Journal”, 1992, vol. 13, nr 2, s. 135-144, cyt. za: K. Oblój, Strategia..., op. cit., s. 223

⁶² K. Oblój, Strategia..., op. cit., s. 207

wyboru oferty, od tych, których znacznie jest marginalne i w związku z tym mało istotne dla przewagi konkurencyjnej.

Powodem włączenia analizy systemu działań i krytycznych aktywności do strategicznej analizy wnętrza organizacji jest fakt, iż na różnych rynkach logika konkurencji wygląda zgoła inaczej⁶³. Na niektórych z nich kluczową rolę odgrywa technologia. Tak jest w przypadku rynku silników do samolotów. Na innych z kolei kluczową funkcją firmy staje się marketing. Taka sytuacja charakteryzuje rynek środków czystości. Jeszcze inne branże charakteryzuje zasadnicza waga procesu produkcji. Funkcjonujące w warunkach stabilnej technologii i najczęściej konkurencji monopolistycznej kopalnie kruszyw skalnych muszą przede wszystkim koncentrować się na dobrej organizacji procesu produkcji, bo jej jakość determinuje w największym stopniu rentowność biznesu. Tak więc uwaga badacza w tej fazie analizy koncentruje się na identyfikacji kluczowych w danym sektorze i grupie strategicznej procesów i aktywności, których rozwijanie kosztem tych nieistotnych i jedynie wspomagających pozwoli firmie na umacnianie przewagi i tworzenie skutecznego modelu biznesu. Dokonana na podstawie takiej analizy diagnoza doprowadziła Forda do całkowitej rezygnacji z produkcji samochodów, a Nike do zarzucenia produkcji butów. Obydwie firmy zdiagnozowały bowiem, że kluczowymi aktywnościami w ich biznesach są marketing i rozwój produktów – produkcja jest natomiast nisko rentownym ogniwem łańcucha, który we współczesnej globalnej gospodarce lepiej zlecać wyspecjalizowanym dostawcom z charakteryzującego się niskimi kosztami pracy dalekiego wschodu. Można zatem paradoksalnie stwierdzić, że Ford nie produkuje już samochodów, a Nike nie produkuje już butów.

Pogłębiona analiza systemu działań powinna łączyć charakterystyczne dla koncepcji *reengineeringu* wartości podejścia procesowego i systemowego do analizy organizacji jako zbioru procesów. Podejście procesowe charakteryzuje po pierwsze koncentracja na ciągu działań, a nie na wykonywanych funkcjach, po drugie punktem wyjścia jest przeznaczona do zaspokojenia potrzeba klienta, która jest faktycznym źródłem jakiegokolwiek aktywności gospodarczej, po trzecie analizie i w konsekwencji usprawnieniom podlegają relacje pomiędzy podsystemami organizacji, a nie poszczególne funkcje czy wydziały. Ponadto w rezultacie podejścia procesowego kwestionuje się fundamentalnie dotychczasowe sposoby wykonania i dostarczania produktów lub usług. W końcu immanentną cechą tego podejścia jest interfunkcjonalne zaangażowanie w proces przedstawicieli różnych konwencjonalnych działań funkcjonalnych.

K. Obłój wskazuje też na następujące założenia podejścia systemowego wykorzystywane w analizie procesów zachodzących w organizacji. Po pierwsze zatem, aby zrozumieć działanie organizacji trzeba ją opisać w kategoriach zasileń, procesów ich transformacji, ich wyników i odbiorców. Po drugie organizacja ma do wyboru bądź adaptację do warunków zewnętrznych i wewnętrznych, które diagnozuje się poprzez analizę strategiczną organizacji i jej otoczenia, bądź śmierć. Po trzecie zmienianie jednego z podsystemów organizacji wpływa na inne. Na koniec najważniejsze chyba *memento* dla menedżerów: organizacja zachowuje się jak system niezależnie od tego, czy jest zarządzana jak system, czy nie⁶⁴.

Analizę procesów w organizacji należy zatem prowadzić w kontekście powyższych aksjomatów. Jej procedura składa się z dwóch zasadniczych etapów. Pierwszy z nich polega na identyfikacji relacji pomiędzy elementami organizacji i sprowadza się do budowy mapy powiązań między nimi. Pozwala on zrozumieć jaką rolę w głównych procesach pełnią poszczególne działy i ocenić sensowność istniejącego rozwiązania. Drugi etap postępowania sprowadza się zaś do opisu kluczowego dla funkcjonowania organizacji procesu i jego krytycznej oceny. Na etapie formułowania strategii przygotowana w ten sposób diagnoza posłuży do zaprojektowania usprawnionego procesu⁶⁵.

3.3. Integracja wniosków diagnostycznych

Przeprowadzona w formie sześciu oddzielnych analiz i diagnoz strategicznych najpierw otoczenia, a potem samej organizacji procedura badawcza ma za zadanie systematyczną identyfikację najistotniejszych i najbardziej prawdopodobnych szans i zagrożeń, które stwarza firmie jej otoczenie oraz najważniejszych z punktu widzenia konkurencyjności w danym sektorze silnych i słabych stron, które cechują samą firmę. Aby jednak żmudnie zebrane informacje w pełni wykorzystać należy zestawić je razem i dokonać analizy zależności pomiędzy nimi, aby sformułować syntetyczną, zintegrowaną diagnozę sytuacji strategicznej firmy pod kątem kolejnego, już decyzyjnego etapu procesu zarządzania strategicznego jakim będzie identyfikacja strategii.

Najbardziej popularnym i użytecznym w praktyce zarządzania strategicznego narzędziem takiej integracji i syntezy wniosków diagnostycznych ze szczegółowych analiz otoczenia i wnętrza organizacji jest metoda SWOT. Polega ona na zestawieniu i

⁶³ Tamże, s. 209

⁶⁴ Tamże, s. 210-211

⁶⁵ Tamże, s. 211

konfrontowaniu szans i zagrożeń z silnymi i słabymi stronami organizacji. Nie chodzi przy tym o wszystkie ujawnione we wcześniejszych krokach badawczych czynniki, lecz jedynie o te najbardziej kluczowe. Dzięki takiemu doborowi czynników można pokusić się o systematyczną i wszechstronną ocenę zewnętrznych i wewnętrznych czynników określających bieżącą kondycję i potencjał rozwojowy firmy. Zderzenie ze sobą tych czynników zasadniczo pozwala na określenie pozycji strategicznej firmy i przygotowanie dostępnych dla firmy opcji strategicznych⁶⁶.

Na użytek prezentowanego modelu procesu zarządzania strategicznego należy przyjąć następującą dwuetapową metodykę analizy SWOT. Po pierwsze trzeba sporządzić zestawienie silnych i słabych stron firmy oraz szans i zagrożeń generowanych przez otoczenie w formie czteropolowej macierzy. Ten etap jest w kontekście sześciu poprzednich analiz cząstkowych jedynie formalnością. Po drugie natomiast należy rozważyć wpływ każdego ze zidentyfikowanych czynników na przetrwanie i rozwój organizacji oraz stopień w jakim organizacja może na kolejne czynniki wpływać. Odpowiedź na takie pytania pomaga usystematyzować nagromadzoną wiedzę i stworzyć w głowie menedżera syntetyczny model relacji organizacji z otoczeniem.

Diagnoza sytuacji firmy uzyskana w wyniku tak przeprowadzonej analizy pozwala na świadome formułowanie efektywnych strategii biznesu. Zgodnie z podstawowymi wytycznymi metody SWOT strategia firmy powinna być konstruowana tak, aby:

- minimalizować stwarzane przez otoczenie zagrożenia, a ponadto w miarę możliwości przekuć je w szanse;
- wykorzystywać maksymalnie pojawiające się w otoczeniu szanse;
- wykorzystywać maksymalnie silne strony firmy, w szczególności na nich opierać się w konkurencji;
- marginalizować znaczenie słabych stron firmy dla skuteczności konkurencji, a ponadto w miarę możliwości minimalizować je.

I choć mogłoby się wydawać, że te, nazywane przez większość teoretyków „bardzo ogólnymi”, wytyczne są mało użyteczne i oczywiste, to w praktyce ich konsekwentne uwzględnienie pozwala na sformułowanie skutecznej strategii biznesu.

Podsumowując ostatni etap diagnostyczny jakim jest integracja wyników przeprowadzonych analiz cząstkowych należy stwierdzić, iż główną jego funkcją jest syntetyczne zestawienie zgromadzonych wcześniej informacji w celu kompleksowego

⁶⁶ G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza..., op. cit., s. 206-210

określenia sytuacji decyzyjnej, w której znajduje się menedżer. Diagnoza wynikająca z analizy SWOT jest podsumowaniem wcześniejszych trudów badawczych i podstawą identyfikacji strategii biznesu. W zintegrowanym procesie zarządzania strategicznego pełni ona rolę kluczową, gdyż łączy analityczno-diagnostyczną część procesu opisaną pierwszymi dwoma etapami z następującą po niej częścią decyzyjno-wykonawczą, na którą składają się etapy trzeci i czwarty. Przykład analiz i integracji wniosków diagnostycznych dotyczących Firmy Brukarskiej „Edificator SC” zawiera jeden z fragmentów rozdziału III.

4. Etap III: Identyfikacja strategii

4.1. Strategia firmy: funkcja i forma

Podjęcie działań związanych z określaniem strategii firmy to punkt kulminacyjny całego procesu zarządzania strategicznego. W tej części aktywność menedżerską skupić należy na podejmowaniu kluczowych dla przetrwania i rozwoju organizacji decyzji strategicznych, które staną się podstawą wszystkich innych decyzji i działań uczestników organizacji nadając im niezbędną dla ekonomicznej efektywności firmy koherencję. Podstawą podejmowania tych decyzji jest cała zgromadzona w toku postępowania analityczno-diagnostycznego wiedza dotycząca wewnętrznej sytuacji firmy w kontekście ujawnionych zewnętrznych szans i zagrożeń. Identyfikacja strategii firmy polega na stworzeniu układu decyzji strategicznych, który pod warunkiem swej wewnętrznej spójności umożliwi firmie zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Tworzenie strategii to zatem nic innego jak planowanie całościowej koncepcji działania firmy na użytek ostatniego etapu zarządzania strategicznego, jakim będzie wdrażanie strategii. Warto przy tym zwrócić uwagę na fakt, iż większość książek o zarządzaniu strategicznym poświęca znacznie więcej miejsca analizie i diagnozie strategicznej niż konkretnym zagadnieniom związanym z opracowywaniem i implementacją strategii.

Najbardziej zwartą formułą strategii firmy wydaje się być następujący trójelementowy zbiór decyzji składający się z:

1. misji gospodarczej firmy wyrażającej kierunkowo jej fundamentalny *raison d’etre*, czyli wiązkę najogólniejszych celów organizacji,
2. decyzji strategicznych firmy komu, co i jak chce sprzedawać wyrażonych poprzez identyfikację docelowych:

- podstaw przewagi konkurencyjnej, czyli powodów dla których klienci mieliby wybrać ofertę firmy,
- rynków, czyli klientów, których potrzeby firma chce zaspokajać,
- produktów lub usług, czyli specyficznym skonfigurowanych wielorakich użyteczności, które firma chce wytwarzać oraz w końcu

3. decyzji strategicznych określających rozwiązania organizacyjne, które zapewnią odpowiednie warunki dla skutecznej realizacji misji i decyzji produktowo-rynkowych.

Należy podkreślić, że kolejne decyzje wynikają z poprzednich: misja gospodarcza firmy generalnie determinuje strategiczne decyzje rynkowe, produktowe i konkurencyjne, a te z kolei stwarzają określone uwarunkowanie dla decyzji dotyczących architektury organizacji.

Dzięki tej właśnie cesze strategia firmy w systemowy sposób reguluje operacje organizacji i nadaje im koherencję skutkującą ponadprzeciętną rentownością. Jest ona ponadto narzędziem komunikacji, za pomocą którego kierownictwo najwyższego szczebla przekazuje uczestnikom organizacji informacje dotyczące kierunków działań. Dzięki zwartej formie syntetycznego planu strategia staje się imperatywem dla wszystkich ważnych i codziennych decyzji czy działań. Bardziej szczegółowo struktura strategii omówiona jest w kolejnych podrozdziałach.

4.2. Identyfikacja misji gospodarczej i wizji firmy

Zgodnie z przedstawioną koncepcją strategii misja jest wyrażeniem najogólniejszych, acz realistycznych aspiracji firmy w zdiagnozowanych warunkach ograniczeń wewnętrznych i zewnętrznych. Decyzja dotycząca jej obowiązującego kształtu jest najważniejszą decyzją, którą podejmuje się w firmie, gdyż ona właśnie wyznacza ramy dalszych decyzji strategicznych i strukturalnych, a przez to także wszystkich bieżących decyzji operacyjnych. Dlatego rozważne sformułowanie misji jest krytyczne dla spójności procesu zarządzania strategicznego.

Wśród teoretyków przedmiotu nie ma zgody przynajmniej co do dwóch zagadnień związanych z misją firmy, abstrahując już od istnienia co najmniej kilkunastu prób definicji misji. Po pierwsze niektórzy uważają, że misja nie jest częścią struktury strategii, tak jak to przedstawiono w poprzednim podrozdziale. Zgodnie z taką koncepcją misja jest autonomiczną decyzją dotyczącą ogólnego określenia dziedziny i sposobu działania firmy, która staje się dla menedżera asumptem pozwalającym na ukierunkowanie późniejszego formułowania strategii. Takie podejście do misji wydaje się jednak w kontekście prezentowanego modelu niewłaściwe, gdyż sprowadza się ono do nazwania zidentyfikowanej

w pierwszym etapie procesu strategicznego kierunkowej decyzji dotyczącej dziedziny działania misją. Tymczasem misja powinna być decyzją ukształtowaną już w warunkach rozpoznania otoczenia i wnętrza organizacji na etapie analizy i na jej podstawie wyrażać specyficzną koncepcję i powód funkcjonowania firmy w danej dziedzinie. Ponadto nieuwzględnienie misji w strukturze strategii odbiera jej spójność i rozmywa najbardziej istotne implikacje misji dla całego zespołu dalszych decyzji strategicznych i strukturalnych.

Drugą osią podziału jest kwestia relacji misji i wizji organizacji. Niektórzy autorzy w tym np. R. Krupski uważają, że wizja i misja to dwie odrębne kategorie. Wizja jest więc przysłym obrazem miejsca i roli naszego przedsięwzięcia w świecie, a misja to procedura postępowania prowadząca do realizacji wykreowanej wizji⁶⁷. W takim ujęciu wizja jest najważniejszą decyzją dotyczącą firmy, a misja sposobem na jej realizację. Podejście to wydaje się jednak zbyt mocno zorientowane do wewnątrz i nie marketingowe, gdyż w takim układzie to „widzimisie” właścicieli, czy menedżerów staje się motywem działania firmy. A przecież w myśl paradygmatu orientacji marketingowej najistotniejszą motywacją dla wszelkich działań w firmie, w tym przede wszystkim dla działań związanych z zarządzaniem strategicznym, powinna być zidentyfikowana potrzeba klienta. K. Oblój proponuje zatem połączenie kategorii misji i wizji poprzez stwierdzenie, że wizja jest obrazem przyszłości, którą uczestnicy organizacji chcą wykreować, a misja jest sformułowaniem wizji firmy na użytek strategii⁶⁸. Takie podejście należy uznać za bardziej użyteczne w kontekście prezentowanego modelu i niewątpliwie bardziej spójne.

Obok wielu definicji misji jest jeszcze więcej koncepcji dotyczących funkcji, jaką misja powinna pełnić w organizacji. Dla systematyki wywodu przedstawione zostaną głównie te ze zidentyfikowanych funkcji, które bezpośrednio charakteryzują omawianą koncepcję misji, jako najogólniejszego określenia aspiracji firmy. W relacjach firmy z otoczeniem misja odgrywa istotną rolę polegającą głównie na tworzeniu *image*'u i legitymizacji działań firmy, co w ostatnich latach szczególnie przybiera na znaczeniu. Z kolei dla samej organizacji waga misji przejawia się w tworzeniu podstaw konsolidacji wokół celów organizacji, dostarczaniu bodźców i wskazówek do alokacji zasobów, definiowaniu wewnętrznego klimatu i atmosfery, wskazywaniu sensownych rozwiązań w zakresie przydziału zadań i odpowiedzialności czy określaniu możliwości wyboru działań przez członków organizacji poprzez określenie

⁶⁷ R. Krupski, Zarządzanie..., op. cit., s. 106-107

⁶⁸ K. Oblój, Strategia..., op. cit., s. 235

filozofii działania właściwej dla misji⁶⁹. Ten zestaw zadań misji w procesie zarządczym nie jest oczywiście kompletny, ale bardziej szczegółowo, niż lapidarne określenie „najogólniejsza decyzja dotycząca aspiracji”, oddaje sens jej identyfikowania.

Podobnie jak w przypadku próby określenia funkcji misji także jej struktura nie może być jednoznacznie zdeterminowana, choć można wskazać jej standardowe konstytutywne elementy, które w różnych sformułowaniach misji, zależnie od specyfiki identyfikującej ją organizacji, jak i warunków zewnętrznych, w których funkcjonuje, występować będą w różnych konfiguracjach i proporcjach. Misja firmy powinna odpowiadać przynajmniej na część z następujących pytań:

- po co istniejemy – jakie i czyje potrzeby chcemy zaspokajać,
- jak chcemy działać – w jaki sposób te potrzeby zaspokajać,
- jakie jest nasze społeczne przeznaczenie – jakie są ogólnospołeczne korzyści z naszej działalności,
- co chcemy osiągnąć – jaka jest nasza wizja organizacji w przyszłości.

W praktyce firmy różnie kształtują swoje misje kładąc nacisk na różne ich elementy: niektóre w swej misji odnoszą się przede wszystkim do unikalnych cech produktu, który oferują, inne podkreślają swoje przywództwo cenowe, a jeszcze inne podkreślają innowacyjność, czy zaawansowanie technologiczne. Przykładem misji akcentującej przewagę cenową może być misja największego amerykańskiego operatora supermarketów – Wal-Mart’a, którego misją jest dawanie zwykłym ludziom szansy kupowania tych samych rzeczy, co bogacze⁷⁰. Bardzo zwięzłą, lecz jednocześnie oddającą najważniejsze parametry oferowanej usługi misją jest ta amerykańskiego FedEx’u, która brzmi „Absolutnie, na pewno, w ciągu doby” określając najważniejsze elementy swojego wyróżnienia. Niektóre firmy rezygnują jednak z konkretyzowania powyższych elementów, pozostawiając na to miejsce bardziej uszczegółowionym decyzjom strategicznym i formułują misje zamykające się w haśle oddającym filozofię ich działań i aspiracji. Rewelacyjnym przykładem takiej misji jest „Maru-Cat”, co po japońsku oznacza w przybliżeniu „zabić Cat’a”, a należy do głównego obecnie konkurenta Caterpillar’a, produkującej ciężkie sprzęty budowlane japońskiej firmy Komatsu⁷¹. Misja taka *explicite* wyraża niewiele, oprócz jasnej wizji przyszłości rynku na którym Caterpillar utraci swoją aktualną pozycję lidera. W swej prostocie tak sformułowana

⁶⁹ R.A. Comerford, D.W. Callaghan, Strategic Management: Texts, Tools and Casus for Business Policy, Kent Publishing Company, Kent 1985, s. 10 oraz L.W. Rue i P.G. Holland, Strategic Management: Concepts and Experiences, New York 1986, s. 229, cyt. za: R. Krupski, Zarządzanie..., op. cit., s. 108-109

⁷⁰ R. Krupski, Zarządzanie..., op. cit., s. 107

⁷¹ K. Oblój, Strategia..., op. cit., s. 235

misja okazała się bardzo skuteczna, co pewnie nie byłoby takie oczywiste, gdyby sformułowano ją tak: „Komatsu chce obsługiwać klientów Cat’a i produkować prawie identyczne technologicznie produkty, a swą przewagę strategiczną budować na lepszej efektywności skutkującej niższymi oferowanymi cenami”. Warto zwrócić uwagę na fakt, iż nawet tak zwięźle określona misja odpowiada na większość postawionych wyżej, charakterystycznych dla misji pytań.

Strategiczne znaczenie nadaje misji spełnienie trzech warunków koniecznych, na które wskazuje K. Obłój. Po pierwsze misja musi wyznaczać kierunek i dotyczyć przyszłości. Taką cechą ma przywołany wyżej przykład misji Komatsu, która została zidentyfikowana w czasach, kiedy firma ta była małym, niewiele znaczącym japońskim producentem dostarczającym swoje marne produkty tylko na rynek japoński, a jej sprzedaż była ponad osiem razy niższa niż Caterpillar’a. Prezes firmy Y. Kawai zdecydował się na igrzyska pokerowe zagrywkę, gdy formułując misję „Maru Cat” rzucił rękawicę, której gigantyczny konkurent pewnie wtedy nawet nie zauważył. Drugim warunkiem koniecznym skutecznej misji jest wskazywanie przez nią marzeń i wyzwania, które stają się udziałem uczestników organizacji. Przykładem takiej misji może być w dalszym ciągu przykład Komatsu, którego pracownicy nawet w wolnym czasie organizowali koła jakości, by pokazać, że są lepsi od Amerykanów i że dadzą radę ich prześcignąć. Dzięki odpowiedniemu sformułowaniu misji Y. Kawai osiągnął niebanalną, a fundamentalnie ważną dla firmy rzecz: identyfikację ludzi z celami organizacji. Firma dzięki zgrabnej misji musi przestać być „ich”, a zacząć być „nasza”. W końcu trzeci warunek konieczny wiąże się z wiarygodnością realizacji misji. Nie można mianowicie dopuścić do sytuacji, gdzie opracowana starannie misja firmy w rażący sposób kłóci się z jej pragmatyką. K. Obłój wskazuje na przykład General Motors, którego kierownictwo zainicjowało akcję „Pracownicy GM są dla nas najważniejsi”, po czym trzy lata później zwolniło 18% załogi. W ten sposób zarząd firmy zadziałał niezgodnie z duchem swojej misji i spowodował jej zupełną dewaluację.

Podsumowując należy podkreślić, że misja to kluczowa decyzja dotycząca koncepcji funkcjonowania firmy na rynku i wizji jej przyszłości. Jej formuła powinna zamykać się co najwyżej w kilku zdaniach, choć czasem do jej wyrażenia wystarczą tylko dwa słowa. Misja powinna być ukierunkowana w przyszłość, odzwierciedlać odważne marzenia właścicieli i menedżmentu oraz być wiarygodną. Dobrze sformułowana i odpowiednio zakomunikowana misja firmy zapewnia ukierunkowanie uczestników organizacji na realizację jej celów i ich internalizację.

4.3. Identyfikacja rynków, produktów oraz podstaw przewagi konkurencyjnej

Drugim po misji elementem standardowej strategii firmy to grupa decyzji, których podjęcie wiąże się z rozwinięciem określonych w misji aspiracji firmy poprzez udzielenie odpowiedzi na pytania o zamierzenia firmy w zakresie koncepcji budowy przewagi konkurencyjnej, docelowych rynków, które firma chce obsługiwać i specyfiki produktów i/lub usług, które chce oferować. Głównym celem tej części procesu zarządzania strategicznego jest zatem operacjonalizacja misji, czyli interpretacja jej filozofii poprzez udzielenie w miarę konkretnych i spójnych odpowiedzi na postawione wyżej pytania. Komplet takich odpowiedzi winien stanowić syntetyczną koncepcję czy inaczej pomysł na biznes, który precyzuje jak ma wyglądać całokształt działalności firmy. Jest to układ decyzji, którego logika przesądza o pozycji, którą firma zajmie w sektorze i grupie strategicznej, a w związku z tym wskazuje na konkretny sposób istotnego dla klienta odróżnienia oferty firmy od oferty konkurentów na jasno zdefiniowanym polu walki rynkowej.

Pierwsza decyzja strategiczna dotycząca sposobu konkurencji wyznacza strategiczne ramy dla dwóch kolejnych decyzji o rynkach i produktach poprzez zdefiniowanie koncepcji konkurowania. Jej głównym zadaniem jest wskazanie podstaw, na których firma będzie budować przewagę konkurencyjną. Zasadniczym celem jej podjęcia jest określenie sposobu w jaki firma powinna konkurować, aby skłonić odpowiednich uczestników rynku do skorzystania właśnie z jej oferty. Najbardziej ogólną opcją budowania strategicznej przewagi konkurencyjnej jest sygnalizowany wcześniej, zaproponowany przez M.E. Portera wybór pomiędzy strategią zwaną w różnych przekładach strategią przywództwa kosztowego, wolumenu lub minimalizacji kosztów a najszerzej pojętą strategią zróżnicowania, zwaną także strategią dyferencjacji i wyróżniania. Ta pierwsza, bardziej „ekonomiczna”, zakłada uzyskanie trwałej zdolności oferowania najniższych cen na rynku, głównie przez osiągnięcie pozycji lidera rynkowego i skorzystania w ten sposób z ekonomii skali produkcji i efektu doświadczenia, lecz także przez agresywne inwestycje w środki trwałe i restrykcyjną kontrolę kosztów. Druga, bardziej „marketingowa”, jest z kolei szerokim spektrum różnorodnych i wielowymiarowych możliwości odróżniania siebie i produktu/usługi od konkurencji. I właśnie kolejne opcje strategii zróżnicowania wydają się w dzisiejszych czasach najbardziej sensownym przepisem na funkcjonowanie w każdym biznesie. Po pierwsze przemawia za tym argument statystyczny: w każdym sektorze tylko jedna firma może wygrać walkę konkurencyjną strategią przywództwa kosztowego. Po drugie w firmach realizujących pierwszą strategię występuje silna orientacja produkcyjna, w wyniku czego nie potrzeby klientów, a względy technologiczne decydują w większym stopniu o zbiorze właściwości

oferowanego produktu/usługi. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że wielu teoretyków uznaje strategię przywództwa kosztowego za szczególny przypadek strategii zróżnicowania, której podstawą jest najniższa cena.

Strategie zróżnicowania generalnie mogą być bowiem kształtowane na rozmaitych podstawach, w tym także czysto ekonomicznych. Najbardziej fundamentalny ich podział bierze się jednak z konstatacji, że przewagę strategiczną można budować albo na konkretnej silnej stronie firmy lub na całym systemie zasobów i umiejętności. Przewaga skoncentrowana wynika z jakiegoś konkretnego aspektu działalności lub zasobu strategicznego, np. przewaga Orlenu w sektorze dystrybucji paliw w Polsce wynika z posiadania największej sieci stacji i największej polskiej rafinerii ropy w grupie kapitałowej. Przewaga rozproszona jest znacznie bardziej ciekawym i, co ważne, trudniejszym do imitacji przypadkiem podstawy zróżnicowania, gdyż w tym wypadku nadzwyczajny efekt pojawia się jako skutek działania całego systemu organizacyjnego, na wyjściu systemu⁷². Tak zaproponowany podział można by także określić podziałem na przewagę „porterowską” – budowaną na konkretnych wymiarach strategii i „postporterowską”, postulującą budowę rozproszonej przewagi jako synergicznego efektu działania świadomie kształtowanego systemu zasobów i procesów.

Najbardziej klasyczną podstawą strategii zróżnicowania prowadzącej do uzyskania skoncentrowanej przewagi konkurencyjnej jest odróżnienie produktu/usługi pod względem jakości, która w najprostszej strukturze decyzji strategicznej odwrotnie koreluje z ceną. Zróżnicowane pod względem jakości są np. szwajcarskie zegarki, które plasują się w najwyższym segmencie cenowym. Podstawami przewagi tego typu mogą być inne wymieniane przez M.E. Portera wymiary różnicowania strategii takie jak stopień specjalizacji czy integracji pionowej, zakres usług posprzedażowych itp⁷³. Sztuką staje się takie spójne ukształtowanie kombinacji wymiarów, aby znaleźć się w pożądanej grupie strategicznej, lub wręcz stworzyć nową grupę. Odmiernym źródłem poszukiwania skoncentrowanej przewagi strategicznej mogą być zidentyfikowane w analizie organizacji zasoby strategiczne takie jak sytuacja monopolistyczna, patenty, licencje, standardy czy informacje⁷⁴. Również one mogą stanowić konkurencyjny oręż wpływając na zwiększenie atrakcyjności oferty w porównaniu do konkurentów.

Niemniej jednak dla nowoczesnego stratega identyfikacja takiego typu podstawy przewagi konkurencyjnej jest już niewystarczającym standardem i dlatego kusząca wydaje się

⁷² K. Oblój, *Strategia...*, op. cit., s. 267

⁷³ M.E. Porter, *Strategia...*, op. cit., s. 138

⁷⁴ K. Oblój, *Strategia...*, op. cit., s. 221-222

być koncepcją zasobowej szkoły strategii postulująca budowanie rozproszonej przewagi strategicznej, bazującej na optymalnie zaprojektowanym systemie aktywności i procesów oraz niematerialnych zasobach strategicznych. Taką przewagę jest bowiem bardzo trudno nie tylko imitować, ale w ogóle diagnozować ją u konkurentów, co powoduje, że jest ona skutecznym pomysłem na funkcjonowanie.

Kolejnym krokiem po ogólnej definicji koncepcji konkurencji jest następująca w jej kontekście identyfikacja rynków docelowych. Ten fundamentalny wybór będzie miał kolosalne znaczenie dla powodzenia firmy. Jeżeli nawet opracuje ona super innowacyjny produkt, ale nie znajdzie klientów, którzy go potrzebują i co gorsza nie uda jej się tej potrzeby im uświadomić, to cały koszt rozwoju tego produktu zostanie przecież „utopiony”. Dlatego bardzo ważne jest aby do precyzyjnej identyfikacji konkretnych grup klientów podchodzić z wielkim pietyzmem.

Przede wszystkim należy wyznaczyć odpowiadające ekonomice sektora i ograniczeniom własnego potencjału wewnętrznego granice geograficzne zakresu oferty. Częstym błędem strategicznym firm nie dysponujących odpowiednim potencjałem finansowym czy organizacyjnym jest zbyt rozległe określenie zakresu działania, skutkujące w rezultacie jeśli nie bankructwem, to trwałym dryfem strategicznym oraz niższą rentownością i stopą wzrostu. Po określeniu granic geograficznych należy skupić się na segmentacji rynku, czyli identyfikacji tych grup nabywców, które przy określonych kluczowych silnych stronach firmy i ograniczeniach w otoczeniu będą gwarantować firmie najlepszą rentowność. Metodyka segmentacji polega na przyjęciu jej kryteriów i podziale pod ich kątem grup nabywców na względnie jednorodne grupy. Istota podejmowania decyzji strategicznych w zakresie rynków polega na wyborze pomiędzy konkurowaniem na całym rynku, czyli oferowaniem produktu/usługi wszystkim zidentyfikowanym segmentom nabywców, co zazwyczaj jest opcją tylko największych graczy, a konkurowaniem w jednym lub kilku segmentach, czyli oferowaniem zawężonym do jednej lub kilku najatrakcyjniejszych z punktu widzenia firmy grup nabywców. Należy podkreślić, że dla każdej firmy klient jest najcenniejszym aktywem, a klienci powtarzający zakupy to najcenniejszy zasób, jaki zdrowy menedżer może sobie wyobrazić. Klienci są pierwotną i jedyną przyczyną funkcjonowania firmy, co musi skutkować uzmysłowieniem sobie stałej konieczności identyfikowania ich potrzeb⁷⁵.

⁷⁵ Przykładem sektora, w którym definiowanie rynku ma fundamentalne znaczenie strategiczne jest np. polski sektor bankowy. Otóż można skonstatować, że PKO BP świadomie adresuje swoją ofertę do mniej rozeznaczonych klientów, w tym głównie emerytów i rencistów, oferując im wysokie ceny, dramatycznie niski poziom obsługi, ale pozorną pewność banku „państwowego” i największą sieć placówek. Z drugiej strony rynku jest natomiast

Ostatnim w końcu wyborem wiążącym się z podejmowaniem kluczowych decyzji strategicznych jest decyzja o ukształtowaniu zbioru właściwości, który będzie charakteryzował produkt/usługę, którą firma będzie oferować. Na tym etapie postępowania decyzyjnego najwygodniej oprzeć się na koncepcji produktu/usługi o wielu właściwościach. Polega ona generalnie na zdefiniowaniu produktu/usługi, jako zbioru właściwości dostarczającego nabywcy użyteczności funkcjonalnej, związanej z bezpośrednią użytecznością produktu/usługi, a także użyteczności uzupełniających, na które składają się funkcje niezbędne, będące cechami funkcji rdzennej oraz funkcje dodane, stanowiące dodatki nie związane bezpośrednio z funkcją rdzenną. Funkcje uzupełniające są ważnym źródłem wyróżnienia produktu/usługi, gdyż przydają im znaczną część tych właściwości, które decydują o satysfakcji nabywcy⁷⁶. Na przykład rdzenną funkcją samochodu jest przemieszczanie w przestrzeni. Niemniej jednak nikomu nie przychodzi do głowy, aby rozważając stopień usatysfakcjonowania z jazdy samochodem w ogóle brać pod uwagę fakt, że się „po prostu” gdzieś dojedzie. Satysfakcję dają klientowi mocny motor, wygodne fotele, stabilne zawieszenie czy niski poziom spalania. Wszystkie te funkcje są jednak uzupełniającymi funkcjami samochodu.

Zidentyfikowanie właściwości produktu lub usługi jakich oczekuje klient to diagnoza korzyści, których poszukuje. Ponieważ nabywcy zazwyczaj poszukują kombinacji wielu właściwości należy precyzyjnie je identyfikować i szacować ich wagi by oddzielać istotne od nieważnych. Częstym błędem strategicznym firm jest „przedobrze” z niektórymi, z punktu widzenia klienta zupełnie nieistotnymi, właściwościami. By się takiej „marketingowej krótkowzroczności” ustrzec trzeba w procesie kształtowania cech produktu/usługi stosować taki dobór i natężenie poszczególnych jej właściwości, który daje klientowi największą użyteczność. Skłonność różnych segmentów nabywców do przywiązywania różnego znaczenia do poszczególnych właściwości produktu/usługi powoduje, że decyzje produktowe muszą być podejmowane w oparciu o dokładną analizę potrzeb segmentów docelowych⁷⁷.

Ukształtowanie zbioru właściwości produktu/usługi jest zatem naturalną konsekwencją określenia segmentów rynku, czyli grup klientów o względnie jednorodnych

działający pod marką m-Bank będący już w rękach zachodniego kapitału BRE Bank. Oferta m-Banku wycelowana jest precyzyjnie w ciągle całkiem niewielką grupę ludzi, którzy są na bieżąco z techniką i raczej wolą unikać takich przykrości jak chodzenie do banku, żeby wysłać przelew. Dlatego skłonni są powierzyć pieniądze instytucji, która nawet nie ma fizycznej siedziby. Ten skromny przykład obrazuje jak *life style* bardzo wpływa na zróżnicowanie w potrzebach i przyzwyczajeniach klientów, a także pokazuje implikację tej konstatacji dla konieczności świadomej segmentacji rynku i wyboru optymalnych segmentów docelowych, które zarządzana strategicznie firma będzie obsługiwać.

⁷⁶ J.J. Lambin, *Strategiczne...*, op. cit., s. 115-116

⁷⁷ Tamże, s. 116

potrzebach, które firma chce obsługiwać. Każdy ze zidentyfikowanych segmentów charakteryzuje zróżnicowane ukształtowanie oczekiwanych właściwości produktu/usługi i każdy lub selektywnie wybrana część z nich powinna w związku z tym zostać w już zindywidualizowany sposób obsłużona ofertą firmy, będącą odpowiedzią na specyficzne zdiagnozowane potrzeby segmentu. W ten sposób łączą się druga i trzecia fundamentalna decyzja strategiczna⁷⁸.

Podsumowując, trzy podstawowe decyzje strategiczne tworzą zręb koncepcji funkcjonowania firmy na rynku. Określenie fundamentu przewagi konkurencyjnej, docelowych segmentów klientów i ukształtowania zbioru właściwości produktu/usługi konceptualizuje pomysł zarządu na funkcjonowanie organizacji na rynku na użytek wszystkich jej uczestników. Aby jednak umożliwić im codzienną działalność operacyjną w duchu misji oraz w ramach decyzji strategicznych i przez to osiągnąć zamierzone aspiracje konieczne jest podjęcie kluczowych decyzji strategicznych dotyczących modelu działania firmy.

4.4. Identyfikacja optymalnego modelu działania

Trzy decyzje strategiczne dotyczące konfiguracji techniczno-ekonomicznej, społecznej i organizacyjnej firmy konstytuują ostatni etap identyfikacji strategii obejmujący zagadnienia jej instytucjonalizacji. Jego główną funkcją jest wskazanie optymalnego modelu działania organizacji. Decyzje te muszą swoją logiką dostosowywać systemy organizacji do filozofii funkcjonowania na rynku wyrażonej w misji i konkretyzujących ją decyzjach produktowych, rynkowych i konkurencyjnych w warunkach zdiagnozowanych ograniczeń wewnętrznych i zewnętrznych. Podjęcie tych decyzji kończy etap identyfikacji nowej strategii firmy, która staje się kompletna i może podlegać implementacji.

K. Obłój nieprzypadkowo określa tę część procesu decyzyjnego mianem architektury organizacji, gdyż, jak zauważa, praca architekta podobna jest do pracy menedżera - stratega. Dobry architekt zaczyna od projektu przestrzeni, a dopiero później przechodzi do poszczególnych elementów. Tak też czynić winien menedżer - strateg, który najpierw pomyśleć powinien o otoczeniu firmy, jej misji, domenie i przewadze, a dopiero po tym

⁷⁸ Fińska Nokia jest świetnym przykładem firmy, która stosuje innowacyjne strategie produktowe, co czyni ją bezwzględnym liderem rynku aparatów GSM. Specyfika jej biznesu powoduje, że jej potencjalny rynek to wszyscy mieszkańcy Ziemi. Dlatego w tym przypadku nie ma specjalnej filozofii w jego definiowaniu. Nacisk strategii przesuwa się natomiast w kierunku agresywnego definiowania oferowanego produktu. Nokia wyraźnie stara się utrzymać przewagę konkurencyjną przez strategię innowacji produktowej, której tempo jest zadziwiające dla postronnego obserwatora. Warto przy tym zauważyć, że niektóre strategie zróżnicowania

przejsć do projektowania trzech konfiguracji, których spójne, systemowe ukształtowanie przesądza o skutecznym wdrożeniu i realizowaniu strategii⁷⁹.

Określenie konfiguracji techniczno-ekonomicznej firmy oznacza decyzję o ukształtowaniu sekwencji działań prowadzących do powstania wyrobu. W standardowym ujęciu na powstanie wyrobu składają się kolejne elementy procesu, które można charakteryzować odpowiadając na kolejne pytania, bazując na przeprowadzonej wcześniej analizie systemu aktywności. W zakresie badań i rozwoju rozważyć należy czy w ogóle prowadzić prace badawcze, jeśli tak to w zakresie podstawowym, stosowanym czy tylko usprawniające, w firmie czy na zewnątrz, i w końcu jak oceniać ich efektywność. W zakresie zakupów należy zdecydować jak współpracować z dostawcami - relacje krótko- czy długookresowe, rynkowe czy partnerskie. W obszarze produkcji można wybierać kapitałochłonny lub elastyczny system produkcji, zintegrowany bądź nie. Trzeba zdecydować o technologii produkcji, sposobie prowadzenia rachunku kosztów, jak też dostosować konwencję podziału kosztów do logiki biznesu. W końcu w zakresie funkcji sprzedaży należy rozważyć stworzenie rozbudowanego działu sprzedaży, własnej sieci i dystrybucji albo oparcie się o zewnętrzną dystrybucję i sprzedaż. Zdecydować trzeba także o tym czy w ogóle wspierać sprzedaż promocją czy nie. W praktyce każdy biznes charakteryzuje się mniejszym lub większym stopniem zróżnicowania w ukształtowaniu etapów podstawowego procesu dostarczania produktu/usługi. Zgodnie z koncepcją K. Obłója decyzja o konfiguracji techniczno-ekonomicznej powinna odpowiadać na trzy strategicznie ważne pytania: o najważniejsze z punktu widzenia klienta elementy konfiguracji, o to co kupować, a co robić samemu i w końcu o to jak skutecznie organizować współdziałania różnych specjalistów funkcjonalnych⁸⁰.

Pierwsze pytanie dotyczące istotnych dla klienta elementów konfiguracji wynika z tego, że większość faz cyklu technicznego jest niezbędna, ale nie tworzy dla klienta żadnej wartości. Źródłem odpowiedzi powinien być sam klient; należy zatem uważnie obserwować jego zachowania i przyzwyczajenia. Przesłankami decyzyjnymi na tym etapie powinny być wyniki przeprowadzonej m.in. pod tym kątem analizy systemu aktywności i procesów. Przykładem nieistotnego z punktu widzenia klienta elementu konfiguracji techniczno-ekonomicznej jest np. sprawa położenia lakieru na samochodzie. Ponieważ trudno sobie wyobrazić samochód bez lakieru sam element lakierowania nie przynosi żadnej dodatkowej

bazują bardziej na oryginalnej segmentacji rynku, a inne bardziej na umiejętnej innowacji produktowej/usługowej.

⁷⁹ K. Obłój, *Strategia...*, op. cit., s. 288

⁸⁰ Tamże, s. 290-293

użyteczności klientowi. Dlatego *Chrysler* zrezygnował z potrójnej warstwy lakieru w nowym modelu *Neon*⁸¹.

Drugie pytanie dotyczy zakresu integracji i kooperacji, a odpowiedź na nie sprowadza się do decyzji co kupować, a co produkować samemu. Ma ona dwa podstawowe wymiary: ekonomiczny i strategiczny. Ekonomiczny wymiar decyzji sprowadza się do porównania kosztów zasilenia wewnętrznego i zewnętrznego. Przesłanki ekonomiczne nakazują wybór rozwiązania tańszego. Decyzja taka ma jednak także wymiar strategiczny i wiąże się z zagadnieniem kontroli nad działalnością, kumulowaniem wiedzy i procesem budowania przewagi. Wobec braku normatywnych wskazań należy stwierdzić, że różne rozwiązania na tym polu mogą być sensowne, ale ściśle zależy to od biznesu i warunków jego prowadzenia⁸².

W końcu trzecie zagadnienie konfiguracji techniczno-ekonomicznej dotyczy koncepcji organizacji współdziałania pomiędzy poszczególnymi fazami cyklu technicznego. Standardowa formuła tej współpracy ma sekwencyjny, cykliczny model: marketing planuje sprzedaż, przygotowanie produkcji planuje zakupy, realizuje je dział zaopatrzenia, który przekazuje je dalej do produkcji, by ta z powrotem gotowy produkt mogła przekazać do marketingu. Model ten jest pochodną hierarchicznych struktur funkcjonalnych i tradycji technicznych. Ma on jednak ewidentnie inherentne wady. Po pierwsze opracowywanie nowych wyrobów i udoskonalanie istniejących jest w nim bardzo powolne. Po drugie generuje on konflikty i opóźnienia na styku różnych funkcji, których przedstawiciele mają naturalną orientację na swoją specjalność, co przysłania im potrzeby innych działów funkcjonalnych i w końcu potrzeby klienta. Aby temu przeciwdziałać nowoczesne rozwiązania konfiguracji technicznej zakładają tworzenie i funkcjonowanie zespołów międzyfunkcyjnych lub innych instytucji sprzęgania wysiłków poszczególnych działów funkcjonalnych z podstawowym procesem dostarczania produktu/usługi. Poszukiwanie takich rozwiązań ma dwa podstawowe cele: skracanie czasu innowacji i udoskonalenie produktu/usługi oraz likwidację typowych barier międzyfunkcyjnych. Ich instytucjonalizacja w technologii działania organizacji spina je koncentrując wysiłki jej różnie zorientowanych uczestników na kluczowym procesie obsługi klienta⁸³.

Ukształtowanie techniczno-ekonomicznej konfiguracji firmy w duchu misji i decyzji rynkowo-produktowych określa w jaki sposób systemy firmy transformują zasilenia w

⁸¹ Tamże, s. 294

⁸² Tamże, s. 296

⁸³ Tamże, s. 297-298

produkt/usługę podczas realizacji strategii. Zgodnie z koncepcją K. Obłója strategiczna harmonia wymaga, aby do kształtu tego procesu dopasować społeczny wymiar funkcjonowania firmy, który powinien być określony przez decyzje dotyczące konfiguracji społecznej⁸⁴. Konfiguracja ta jest środowiskiem dla tworzenia kultury organizacyjnej firmy, która pod warunkiem spójnego ukształtowania z systemem wcześniej podjętych decyzji, powinna zapewniać interpersonalne warunki dla skutecznego realizowania strategii⁸⁵.

Decyzja o konfiguracji społecznej firmy sprowadza się do poszukiwania logicznej kombinacji decyzji o pozycji firmy na następujących kontinuumach. Typ relacji między uczestnikiem a organizacją może być kształtowany na przestrzeni pomiędzy długoterminowymi wzajemnymi zobowiązaniami, wspólnotą interesów pracowników i afirmacją poczucia wspólnoty, tradycji i tożsamości a transakcyjnymi stosunkami rynkowymi opartymi o czysto ekonomiczną motywację. Przestrzeń wyborów typu relacji pomiędzy uczestnikami wyznacza z jednej strony atmosfera silnie pracującej na konformizm „jednej wielkiej rodziny” dającej dumę z poczucia przynależności, a z drugiej stosunki z dystansem, afirmacja odmienności i indywidualizm. W końcu w zakresie procesu zarządzania zasobami ludzkimi trzeba zdecydować o stopniu nacisku na proces socjalizacji, o tym czy przełożeni powinni być wzorcami i mentorami czy raczej autorytarnymi formalnymi, czy systemy płac i oceny winny być subtelne i uznaniowe czy klarowne i sformalizowane; ważne jest również wyraźne wskazanie podstawy oceny pracownika: efekty czy raczej staż, umiejętności lub przynależność grupowa.

Wybór pozycji firmy w powyższym układzie decyzji musi być spójną i prostą koncepcją zatrudniania, szkolenia, motywowania i oceny pracowników. Przestrzeń wyborów można także rozpatrywać jako spektrum od „wschodniej” konfiguracji typu „klan”, do „zachodniej” konfiguracji typu „rynek”⁸⁶. Trzeba podkreślić, iż nie ma jednej optymalnej konfiguracji społecznej, bo jej ukształtowanie – tu truizm – musi zależeć od sytuacji i strategii

⁸⁴ Tamże, s. 298

⁸⁵ Zgodnie z propozycją K. Obłója kontekstem dla rozważań o modelu społecznym firmy musi być świadomość, że istnieją dwie przeciwstawne teorie, obrazujące skrajnie odmienne założenia dotyczące pracy człowieka w organizacji. Nie podbudowana na gruncie psychologii Teoria X zakłada, że ludzie generalnie są leniwi i nie lubią pracować, do pracy trzeba ich zmuszać, a żeby wiedzieli co mają robić trzeba ich karać i nagradzać. Ludzie nie są ambitni, potrzebują poczucia bezpieczeństwa, a unikają wyzwań i odpowiedzialności. Z kolei Teoria Y postuluje, że ludzie potrzebują pracy i wysiłku tak samo jak odpoczynku, chętnie podejmują odpowiedzialność i szukają jej. Ponadto pracownicy są zdolni do regulacji swoich zachowań, stawiania sobie celów i samokontroli ich osiągania. Wielka waga uświadomienia sobie tych skrajnych poglądów polega na tym, że pracownicy zachowują się tak, jak każe im system zarządzania. Dlatego, jak twierdzi K. Obłój, mimo że Teoria X nie ma psychologicznego uzasadnienia, to pracownicy w hierarchicznych i scentralizowanych strukturach będą się zachowywali zgodnie z przewidywaniami tej teorii, dodatkowo umacniając u menedżerów przekonanie o jej słuszności.

⁸⁶ Tamże, s. 304

jaka ma być realizowana. Firmy działające w stabilnej technologii i otoczeniu mogą osiągać lepsze wyniki w wyniku funkcjonowania w bardziej scentralizowanym układzie. Odwrotnie, gdy otoczenie ma charakter turbulentny, strategia jest agresywna, a technologia nowatorska firmy muszą orientować się na bardziej rynkowe stosunki. K. Obłój podejmuje się jednak konceptualizacji konfiguracji społecznej nowoczesnej firmy, którą określa mianem konfiguracji inteligentnej, produktywnej społeczności, zbudowanej na trzech kluczowych czynnikach: umiejętności rozwijania i wykorzystania kapitału intelektualnego pracowników, poczuciu przynależności, lojalności i sensu współpracy z drugą grupą oraz poczuciu niezależności i własnej wartości pracowników.

Umiejętność rozwoju i wykorzystania kapitału intelektualnego pracowników uwarunkowana jest przede wszystkim złamaniem monopolu informacyjnego kadry kierowniczej poprzez udostępnienie pracownikom informacji o rynku i firmie. Ponadto kształtują ją omawiane wcześniej zinstytucjonalizowane zespoły międzyfunkcjonalne. W końcu kapitalne znaczenie odgrywa też kwestia permanentnego szkolenia ludzi w zakresie zarządzania. „Tylko rozumiejąc język i problemy finansów, marketingu i produkcji można inteligentnie rozwiązywać problemy przedsiębiorstwa i oferować kreatywne, a jednocześnie systemowe rozwiązania”⁸⁷. Drugim zasadniczym czynnikiem produktywnej i inteligentnej społeczności jest poczucie przynależności i lojalności, które trzeba w organizacji stale budować. To ono powoduje, że pracownicy skłonni są uwalniać i angażować swój kapitał intelektualny na rzecz firmy. Ostatnim zasadniczym czynnikiem nowoczesnej konfiguracji społecznej sprawnej i rozwojowej organizacji jest poczucie niezależności i własnej wartości pracowników⁸⁸. Paradoksalnie warunkuje ono zaangażowanie ludzi w realizację celów firmy. Przepisem na takie ukształtowanie świadomości ludzi są z jednej strony działania takie jak ciągła afirmacja podmiotowości i godności osobistej pracowników, ale z drugiej permanentne uświadamianie pracownikom pierwotnego powodu, dla którego w firmie się znaleźli. Tak więc z jednej strony należy w organizacji instytucjonalizować zgodne nauką społeczną Papieża Jana Pawła II przekonanie, że każdy człowiek bezwzględnie zasługuje na szacunek i uszanowanie swojej godności, niezależnie od skali jego kompetencji bądź niekompetencji zawodowej. Natomiast z drugiej strony w równie otwarty sposób należy przypominać pracownikom, że ich udział w organizacji ma charakter wzajemnych ekwiwalentnych świadczeń: pieniądze za efektywną pracę, co implikować musi, że brak efektywności pracy będzie skutkowało rozstaniem.

⁸⁷ Tamże, s. 309

⁸⁸ Tamże, s. 319

Jak pisze twórca największego sukcesu ekonomicznego lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych, były prezes firmy General Electric Jack Welch, kolosalne znaczenie dla zaangażowania rąk i umysłów pracowników ma ich uczciwa ocena. Ludzie lubią wiedzieć na czym stoją i ta wiedza przeważnie wpływa na nich motywująco⁸⁹. Konkludując, należy przy wyborze modelu konfiguracji społecznej stawiać na przejrzyste i egalitarne rozwiązania.

W wyniku zidentyfikowania misji firmy, sposobów konkurowania produktami firmy na jej rynkach i ustalenia formuły konfiguracji technicznej, ekonomicznej i społecznej menedżer opracowujący strategię staje przed ostatnim składającym się na nią wyborem. Polega on na określeniu sposobu dopasowania struktury organizacyjnej do wszystkich poprzednich decyzji strategicznych zgodnie z chandlerowską ideą „*structure follows strategy*”⁹⁰. W zasadzie dla przedsiębiorstwa mającego charakter jednorodnego biznesu przestrzeń wyborów stanowią dwie konstrukcje: konserwatywna struktura funkcjonalna i nowatorska struktura procesowa.

O strukturze organizacyjnej firmy przesądzają rozwiązania w następujących zakresach:

- jakie są sposoby grupowania indywidualnych ról w większych podsystemach, czy podział zadań, odpowiedzialności i kompetencji ma charakter funkcjonalny, wydzielony na podstawie kryteriów technicznej specjalizacji i podziału pracy, czy procesowy, wydzielony na podstawie kryteriów ról w podstawowych procesach transformacji zasileń w produkty/usługi,
- w jakim stopniu organizacja jest scentralizowana i sformalizowana w swoich decyzjach strategicznych i operacyjnych, jakie decyzje są scentralizowane, na jakich szczeblach hierarchii i jakie obowiązują formalne procedury podejmowania decyzji,
- jakie są główne mechanizmy koordynacji działań - czy firma korzysta głównie z procedur, czy wykorzystuje konfigurację techniczną, ekonomiczną lub społeczną jako instrumenty koordynacji⁹¹.

Struktura funkcjonalna wywodzi się z tradycji naukowego zarządzania początku XX wieku. Jej idea polega na grupowaniu ludzi i komórek przez wydzielenie podsystemów np. marketingu, produkcji, finansów, badań i rozwoju czy zaopatrzenia w celu ich wąskiej specjalizacji. Decyzje są scentralizowane i tylko naczelne kierownictwo posiada informacje

⁸⁹ A. Błaszczak, A. Michalski, Musicie być konkurencyjni, „Rzeczpospolita” 2005 nr 9

⁹⁰ A. D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962, cyt. za: K. Oblój, *Strategia...*, op. cit., s. 321

⁹¹ K. Oblój, *Strategia...*, op. cit., s. 321

dotyczące całości organizacji. Podstawowym instrumentem koordynacji są standardowe procedury operacyjne, w tym planowanie. Dlatego struktura funkcjonalna zadowolająco funkcjonuje tylko w bardzo stabilnych warunkach technologicznych i rynkowych, a ponosi klęskę tam, gdzie niezbędna jest szybka innowacja i adaptacja do otoczenia.

Natomiast struktura procesowa, będąca udanym dzieckiem *reengineeringu*, świetnie odpowiada na nowoczesne wyzwania turbulentnego otoczenia i „kreatywnych ciągów strategicznych”. Jej istota polega na organizowaniu ról indywidualnych i komórek organizacyjnych w zespoły zarządzające od początku do końca podstawowymi, przebiegającymi w poprzek działów funkcjonalnych, procesami transformacji zasileń w produkt/usługę. Wraz z odpowiedzialnością do takich zespołów delegowane są kompetencje decyzyjne, które umożliwiają im elastyczne reagowanie na potrzeby klienta. Z natury rzeczy to konfiguracja techniczno - ekonomiczna i społeczna stają się instrumentami koordynacji w organizacji. Struktura taka jest jednak bardzo wymagająca i jej stosowanie wymaga bardzo znacznych kompetencji menedżerskich.

Wychodząc poza podstawowe propozycje sformułowane przez K. Obłoję można wskazać na jeszcze jeden szczególny przypadek struktury organizacyjnej, a mianowicie na strukturę hybrydową. Jej zasadniczą zaletą polega na tym, że łączy rozwiązania struktury funkcjonalnej i procesowej. Konstrukcja struktury hybrydowej polega na nałożeniu na siebie obydwóch struktur i ukształtowaniu wewnętrznych zasad relacji w architekturze klient/serwer. Rezultatem jej zastosowania może być m.in. cenna dla koherencji działań ludzi i komórek różnych specjalizacji instytucjonalizacja zadaniowych zespołów międzyfunkcyjnych, które składają się z ludzi ordynaryjnie podległych kierownikowi funkcjonalnemu, ale zadaniowo podlegających kolejnym menedżerom projektów, powoływanym do realizacji konkretnych zadań. Na podjęciu decyzji o kształcie struktury organizacyjnej kończy się opracowywanie strategii firmy i można przejść do jej implementacji poprzez wdrożenie nowej struktury organizacyjnej i procedur, nowej polityki funkcjonalnej i codzienne działania operacyjne.

5. Etap IV: Implementacja strategii

W najprostszym ujęciu implementacja strategii oznacza proces urzeczywistniania zamierzonej strategii w działaniach firmy. Można je z punktu widzenia realizacji strategii podzielić na dwie grupy:

- działania rozwojowe – wszelkie działania polegające na kształtowaniu lub transformacji systemów i zasobów organizacji w celu stworzenia lub poprawienia warunków instytucjonalnych dla sprawnej realizacji zidentyfikowanej strategii,
- codzienne działania operacyjne – wszelkie działania związane z podstawowym procesem dostarczania produktu/usługi klientom oraz działania pomocnicze.

Działania rozwojowe polegają zatem na konstruowaniu i reformowaniu systemów firmy, a działania operacyjne na ich eksploatacji. Działania rozwojowe, które ogólne założenia strategiczne przekładają na konkretne aspekty działania operacyjnego organizacji K. Obłój nazywa funkcjonalnymi programami działania⁹². Można je także nazwać strategiami funkcjonalnymi. Minimalny pakiet takich programów obejmować powinien przynajmniej systemy zarządzania, informacji menedżerskiej, marketingowy, produkcyjny, zasobów ludzkich, technologii czy badań i rozwoju. W zależności od kompetencji menedżerów tworzyć można programy o jeszcze większej szczegółowości.

Fundamentalnym warunkiem efektywnego funkcjonowania firmy w warunkach nowej strategii jest wdrożenie dobrze zaprojektowanego systemu zarządzania i jego głównych narzędzi: struktury organizacyjnej oraz procedur dostosowanych do procesów technologicznych oraz uwarunkowań ekonomicznych i społecznych. Program marketingowy musi z kolei przekładać założenia strategiczne dotyczące koncepcji konkurencyjności, rynków i produktów na konkretne decyzje w zakresie *marketing-mix'u*. Podobnie rzecz ma się z systemem produkcji, który należy kształtować zgodnie z koncepcją technicznej konfiguracji firmy, a także z systemem zasobów ludzkich, który należy kształtować zgodnie z wybranym modelem społecznym. Ukierunkowanie prac badawczych i rozwojowych w pożądanym strategicznym punktu widzenia kierunkach jest zadaniem kolejnego programu funkcjonalnego. Odrębnych programów wymagają w końcu zagadnienia związane z finansami i rachunkiem kosztów. Konkretnie rozwiązania dotyczące finansowania i sposobów rachunkowości zarządczej dostosowują system finansowy i jego podsystem informacyjny do wymagań nowych warunków strategicznych.

⁹² Tamże, s. 26

Codziennie działania operacyjne firmy powinny być skutkiem podjęcia określonej misji i strategii oraz właściwego ukształtowania warunków organizacyjnych dla jej realizacji. Jeżeli parametry codziennych działań odpowiadają założeniom strategicznym, można uznać, że zidentyfikowana strategia została skutecznie wdrożona i można przedsięwziąć „budżetową” działalność operacyjną. W przeciwnym wypadku należy dokonać kolejnego „zapętlenia” cyklu zarządzania strategicznego i poszukiwać, poprzez powrót do etapu inicjacji, najpierw możliwości dalszej adaptacji strategicznej, a w ostateczności opcji zmian strategicznie nieciągłych.

Ze względu na czysto praktyczny charakter tego etapu procesu zarządzania strategicznego najlepiej do jego zilustrowania posłuży przykład. W kolejnym rozdziale zaprezentowana jest znaczna część cyklu zintegrowanego procesu zarządzania strategicznego Firmą Brukarską „Edificator SC” w Krakowie.

Rozdział III

Proces zintegrowanego zarządzania strategicznego w Firmie Brukarskiej „Edificator SC” w Krakowie

1. Historia i sytuacja firmy

1.1. Początki firmy

Historia Firmy Brukarskiej „Edificator SC” rozpoczęła się wiosną 1998 roku na peryferyjnym krakowskim osiedlu – Prokocimiu, kiedy jej przyszli właściciele – koledzy z osiedla - wysnuli w trakcie jednej z imprez towarzyskich plan założenia własnego biznesu. Pierwszy z nich, dwudziestodwuletni naonczas Artur Gaudyn, absolwent Technikum Drogowego w Krakowie i student zaoczny Politechniki?, pracował wtedy w Zakładzie Gospodarki Komunalnej nr 2 - samorządowej jednostce zarządzającej drogami i terenami miejskimi jako Referent ds. Dróg, *de facto* wypełniający obowiązki inspektora nadzoru inwestorskiego. Drugi z entuzjastów, osiemnastoletni wtedy Leszek Mańkowski, uczeń trzeciej klasy VI Liceum Ogólnokształcącego, kilka miesięcy wcześniej prowadził kampanię wyborczą Unii Wolności w województwie krakowskim jako wiceszef sztabu wyborczego. Obydwaj wspólnicy w założeniu własnej firmy upatrywali szansy na odmianę swego zdeterminowanego balastem PRL losu. Z jednej strony miał być to sposób na uniezależnienie finansowe – wynajęcie mieszkania, kupno auta, sfinansowanie konsumpcji. Z drugiej zaś chodziło o nie zmarnowanie historycznej szansy, którą otrzymały pierwszy raz od bardzo dawna pokolenia urodzone w latach siedemdziesiątych - szansy na normalne życie w Polsce, szansy, którą grzech zmarnować.

Pomysł na biznes był z początku dość oryginalny. Przyszli wspólnicy chcieli bowiem zorganizować firmę specjalizującą się w montażu progów spowalniających, których budowę nadzorował z ramienia ZGK jeden z nich. Szybko jednak okazało się, że tak głęboka specjalizacja była w praktyce wykluczona ze względu na niewielki popyt i fakt, że progi spowalniające wykonywało wiele firm drogowych, głównie w ramach robót towarzyszących. W związku z tym pomysł ewoluował w kierunku szerszej specjalizacji – robót brukarskich polegających na wykonywaniu chodników, parkingów, podjazdów pod domy, dróg i innych budowli z ciągle nowej w Polsce kostki brukowej. Stosunkowo prosta technologia wykonywania tych prac znana była z grubsza nadzorującemu w ZGK także tego typu roboty Arturowi Gaudynowi, z kolei ojciec dziewczyny Leszka Mańkowskiego pracował w

największej w tym czasie, dystrybuującej kostkę w Krakowie, firmie „Contractor”, dzięki czemu można było zaczerpnąć od niego ogólnych informacji o zasadach konkurencji w branży.

18 maja 1998 roku Wydział Ewidencji Działalności Gospodarczej Urzędu Miasta Krakowa zarejestrował Spółkę Cywilną „Edificator”, której równymi wspólnikami zostali Artur Gaudyn i Leszek Mańkowski. Przedmiotem działalności gospodarczej spółki miały być przede wszystkim usługi brukarskie, ale także zakładanie i utrzymanie terenów zielonych, budowa placów zabaw i w końcu pionierskie progi spowalniające. Wspólnicy formalnie wnieśli do spółki po 500 zł, w praktyce było to nieco więcej. Ostatecznie na majątek produkcyjny złożyły się: samochód Polonez z 1989 roku, jednoosiowa przyczepka do niego, dwa telefony komórkowe, szlifierka kątowna, taczki, kilka łopat i drobny sprzęt budowlany. Aby rozpocząć działalność operacyjną nowi przedsiębiorcy dali ogłoszenia do Dziennika Polskiego: w rubryce „usługi budowlane” ogłosili ofertę usług, a w rubryce „praca” ofertę zatrudnienia brygady brukarskiej.

Początki były trudne. Po udanym zakontraktowaniu pierwszego zlecenia trzeba było zdecydować się na dogadanie z jedną z brygad, które się zgłosiły. Po pierwszych kilku spotkaniach wybór nie był jednak duży, a stereotypy pracowników branży budowlanej wydawały się potwierdzać. Ostatecznie padło na brygadę Czeška Wiechecia – koncesjonowanego pijaczka z Pychowic. Pierwszego zlecenia oczywiście nie udało się zrealizować bez: absencji całej brygady w trzeci dzień realizacji zlecenia, kompletnego upojenia się brygady kilka dni później i utarczek o zaliczki. Na szczęście druga przyjęta brygada okazała się bardziej zdyscyplinowana. To pozwoliło podjąć realizację kolejnych zleceń, które szczęśliwie nie omijały firmy. Pierwszy sezon działalności był jednak okresem wielkiej klapy organizacyjnej i finansowej, choć tego u jego schyłku wspólnicy do końca sobie nie uświadamiali, bo nie prowadzili żadnej poważnej sprawozdawczości finansowej. Faktury sprzedaży wskazały na sprzedaż w granicach 200.000 zł. Faktur zakupu w praktyce nie zbierano, ze względu na opodatkowanie ryczałtem. Prawdziwa tragedia miała jednak dopiero nadejść. Późną jesienią wspólnicy wymyślili, że założą dodatkowo fabrykę kostki brukowej, żeby mieć co robić w zimie. Projekt ten okazał się ostatecznie totalną klapą.

1.2. Czarny rok 1999

W drugim sezonie działalności, Firma Brukarska „Edificator” rozpoczęła od samego początku, podejmując działania na znacznie większą, niż rok wcześniej, skalę. Pracujący ciągle dotąd w ZGK Artur Gaudyn ostatecznie wybrał pracę „na swoim”. W firmie pracowały

już trzy w miarę stałe brygady, ukształtowano wstępnie sieć kooperantów, stworzono podwaliny systemu zarządzania, który ciągle jednak opierał się na dwóch wspólnikach robiących to samo po trochu. Usankcjonowano także akordowy system wynagrodzeń, który stał się pierwszym strategicznym wyborem w zakresie zarządzania, odróżniając „Edificator” od większości działających wtedy firm z branży. W tym czasie nie było najmniejszych problemów z kupowaniem „na przelew”, w związku z czym finansowanie majątku obrotowego nie było żadnym problemem, a barierą tempa rozwoju były jedynie – jak wydawało się wspólnikom - moce przerobowe w postaci brygad brukarskich. Ciągłe brak było jakiegokolwiek kontroli nad dokumentacją finansową i przepływem pieniędzy.

W praktyce podwaliny struktur firmy nie zostały ukształtowane prawidłowo, a wspólnicy nie mieli przecież praktycznie żadnego doświadczenia w prowadzeniu firmy, nie mówiąc o budowlanej, a co dopiero drogowej. W tej sytuacji „radosna twórczość” polegająca na zakontraktowaniu robót za kilkaset tysięcy złotych w ciągu wiosny i lata sezonu budowlanego ’99 – a zdolność do znajdowania klientów od początku była mocną stroną firmy - okazała się praktycznie samobójstwem. Już latem nierównowaga organizacyjna przejawiająca się coraz większym brakiem koordynacji działań spowodowała kłopoty z brygadami, które frustrowały się brakiem frontu robót i materiałów. Coraz częstsze braki gotówki na bieżące koszty i zaliczki dla ludzi podgrzewały sytuację. Apogeum kryzysu nastąpiło kiedy jeden z klientów, „Budostal 8” S.A. wyrzucił „Edificator” z wartej kilkaset tysięcy budowy stacji paliw przy autostradzie A-4. Wspólnicy ponieśli na tej budowie bardzo znaczne nakłady inwestycyjne, których szybki zwrot został wykluczony przez wrogi tryb rozwiązania umowy. Kolejne podejmowane większe zadania przynosiły niewiele lepsze rezultaty. Rozpoczęły się poważne kłopoty finansowe. Przy życiu firmę utrzymywali tylko drobni klienci zlecający proste roboty, którzy płacili gotówką.

Na koniec roku, w którym obrót wyniósł około 900.000 zł sytuacja była dramatyczna: długi przewyższały majątek o prawie 400.000 zł, a na rynku firma znana była na rynku głównie z nieporadności i nierzetelności w spłacaniu zobowiązań. System zarządzania praktycznie nie istniał i do tego tylko jedna brygada była rokująca. W tej sytuacji załamani wspólnicy całkiem poważnie rozważać jęli ogłoszenie upadłości, co oznaczałoby dla nich katastrofę. Po pierwsze dlatego, że musieliby z innych źródeł znaleźć pieniądze na spłatę pozaciąganych na cywilne konto zobowiązań, po drugie natomiast dlatego, że udowodniliby sobie i światu, że cały pomysł założenia własnej firmy od zera był od początku z gatunku *science fiction*. Te dwie okoliczności najpewniej przesądziły o tym, iż w toku

wielogodzinnych rozmów nieudolni przedsiębiorcy podjęli decyzję o gruntownej sanacji firmy i opracowaniu koncepcji wyjścia z dramatycznej sytuacji.

1.3. Odzyskiwanie równowagi w latach 2000-2003

Okres czterech kolejnych lat następujących po katastrofalnym dla firmy roku 1999 okazał się być bardzo pomyślnym. Na początku 2000 roku spółka uzgodniła spłatę większości swego zadłużenia w ratach. W pozostałych sprawach które nabrały biegu w postępowaniach nakazowych przyjęła z kolei strategię przeciągania, by odciągnąć w czasie konieczność spłaty. Wspólnicy przyjęli przy tym założenie, że głównym celem działalności firmy ma być spłata wszystkich długów i honorowe uregulowanie wszystkich dotychczasowych zobowiązań. Na początku 2000 roku powstał pierwszy zgrubny bilans firmy, który począł wkrótce ewoluować w kierunku zorganizowanej sprawozdawczości w wydaniu współczesnym. Ograniczono do minimum wszelkie koszty stałe, część z nich całkowicie eliminując. Także nie ograniczane dotąd wydatki własne wspólnicy dobrowolnie powściągnęli. Z wygodnych samochodów klasy średniej przesiedli się do Polonezów Trucków.

Ale na odnowę składały się także nowe rozwiązania organizacyjne mające doprowadzić do fundamentalnego usprawnienia działań. Wprowadzono istotne rozwiązania w różnych podsystemach firmy. Wspólnicy rozdzielili między siebie kompetencje w zarządzaniu poszczególnymi zagadnieniami. Za sprawy techniczne miał odtąd odpowiadać Artur Gaudyn, a za sprawy rynkowe Leszek Mańkowski. Po raz pierwszy sparametryzowali oni i sformalizowali podstawowe wymagania normatywne odnośnie jakości budowli. Opracowali także pierwszy standardowy formularz umowy o roboty budowlane i określili w nim niezbędne dla uniknięcia nadużywania pozycji inwestora mechanizmy. W końcu zidentyfikowali konieczność i rozpoczęli proces budowy kapitału ludzkiego firmy poprzez zdefiniowanie modelu pożądanej brygady brukarskiej i stopniową eliminację najsłabszych ekip i pozyskiwanie coraz lepszych. W ślad za tym wprowadzono system cotygodniowego zaliczkowania, który stał się bardzo lubianym rozwiązaniem przez brygadzystów - intraprzedsiębiorców, którym w tym cyklu wygodnie rozliczać swoich ludzi.

Rok 2000 zakończył się znacznym ograniczeniem sprzedaży w porównaniu z czarnym 1999 rokiem. Wyniosła ona około 500.000 zł, ale większość zakontraktowanych robót udało się szczęśliwie ukończyć zadowolając klientów i uzyskując zapłatę. Kolejny rok działalności był kontynuacją pozytywnego trendu zapoczątkowanego w jubileuszowym roku 2000. „Wąskie zarządzanie” przynosiło już znaczne rezultaty: z jednej strony udawało się

mozolnie zmniejszać zadłużenie, a z drugiej działalność operacyjna była coraz bardziej efektywna i sprawna. W związku z tym na jesieni, kiedy występuje największy sezonowy skok popytu w branży brukarskiej i znów zaczynało brakować mocy koordynacyjnej, wspólnicy zdecydowali o zatrudnieniu kierownika budowy, który zajął się pierwszą od pamiętnej porażki na stacji paliw przy autostradzie w 1999 roku, dużą inwestycją, którą była budowa granitowej nawierzchni dróg w nowej siedzibie Radia RMF w Nieporazie. Po pierwszym kierowniku, który ze względu na zamiłowanie do alkoholu nie zdołał przetrwać w pracy drugiego tygodnia, zgłosił się do firmy świetny fachowiec z ponad dwudziestoletnim doświadczeniem w branży budowlanej – Janusz Mazurkiewicz. Jego epoka zapoczątkowana na jesieni 2001, a trwająca do wiosny 2003 roku wyznaczyła nowy etap w rozwoju firmy. Dzięki odciążeniu właścicieli firmy przez nowego kierownika w zakresie zarządzania operacyjnego większością budów, na czym znał się on bardzo dobrze, możliwe było skupienie ich wysiłków na reformowaniu i kształtowaniu niezbędnych dla rozwoju podsystemów firmy, jak też na zagadnieniach strategicznych, których świadomości wspólnicy nabywali wraz z postępem Leszka Mańkowskiego w studiach Zarządzania i Marketingu na Wyższej Szkole Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu. Efektem takiego układu organizacyjnego był stopniowy wzrost mocy produkcyjnych i sprzedaży. Rok 2001 zakończył się obrotami na poziomie ok. 850.000 zł, a sprzedaż w roku 2002 ukształtowała się na poziomie 1.100.000 zł; w tym czasie dla firmy pracowało na stałe odpowiednio 3 i 5 sprawdzonych już solidnych w większości ekip. Rok 2002 był ponadto pierwszym rokiem świadomej orientacji strategicznej: od początku tego sezonu wspólnicy rozpoczęli inkrementalnie orientować organizację na sprawne dostarczanie usług wysokiej jakości.

Dobra passa firmy cechująca się powolnym spadkiem zadłużenia i coraz wyraźniejszą równowagą organizacyjną została przerwana pod koniec znów rekordowego pod względem sprzedaży roku 2003, kiedy wyniosła ona ponad 1.300.000 zł. Powodem był kolejny kryzys w zakresie zdolności firmy do koordynacji coraz większej skali działań operacyjnych. Po odejściu wiosną 2003 roku pierwszego porządnego kierownika budowy – Janusza Mazurkiewicza – wspólnicy popełnili, jak się potem okazało, duży błąd zatrudniając przed jesiennym szalem nowego kierownika, który okazał się w ciągu 4 miesięcy swojej pracy kompletnym ignorantem. Znów pojawiła się zatem frustrująca dla wspólników konieczność osobistego ręcznego sterowania. A realizowane zakresy robót były coraz bardziej wymagające pod względem mocy koordynacyjnych – firma realizowała m.in. znacznej wielkości nawierzchnie parkingów pod sklepami „Lidl” w Radomiu i Brzesku. I chociaż w zakresie finansów rok zakończył się prawie *break evenem*, to nastroje wspólników na jego

finiszu były raczej minorowe. Firmie ciągle brakowało bowiem struktur z prawdziwego zdarzenia, które byłyby w stanie sprawnie i efektywnie obsłużyć ciągle rosnące zapotrzebowanie rynku. Na szczęście w tym czasie studia biznesowe jednego ze współników były już na ukończeniu i całe naukowe zarządzanie czekało tylko na wdrożenie w firmie „Edificator SC”.

1.4. Początki planowego zarządzania strategicznego

Z perspektywy ponad roku można stwierdzić, że to, czego dokonali współnicy na przełomie sezonów 2003 i 2004 było pierwszym cyklem procesu zarządzania strategicznego. Proces nie był co prawda kompletny, wiele elementów ciągle nie było formalizowanych, ale jego sens i efekt końcowy zasługuje na przymiotnik „strategiczny”. Po raz pierwszy współnicy zdiagnozowali bowiem sytuację strategiczną, określili strategię konkurencji i stworzyli prawie zupełnie nowy system zarządzania, który miał tworzyć warunki umożliwiające organizacji realizację założeń jej strategii.

Asumptem do tworzenia strategii stał się zgrubny przegląd sygnałów płynących z otoczenia i organizacji. Zainteresowanie usługami firmy było ciągle rosnące, wielu dobrze obsłużonych w ostatnich latach klientów odnawiało zakupy i polecało firmę znajomym. W związku z tym stało się jasne, że zaniedbany po odejściu Janusza Mazurkiewicza średni poziom zarządzania, jest w zasadzie kluczowy dla dostarczenia klientowi sprawnej i bliskiej obsługi. Bez niego nie było też możliwe osiągnięcie przez firmę dobrych wyników finansowych na poziomie operacyjnym. Do tej pory jednak kierownik budowy nie tylko zarządzał, lecz także wykonywał czynności pomocnicze – wywoził gruz, dowoził sprzęt, materiały itp. Brak jakichkolwiek formalnych procedur uniemożliwiał firmie działanie bez ręcznego sterowania w wykonaniu właścicieli. Większość brygad pozostawała ciągle słabo związana z firmą umowami o dzieło, lub wręcz pracowała „na czarno”. W tej sytuacji współnicy postanowili o przeprowadzeniu gruntownego *reengineeringu* w firmie.

Tworzenie strategii firmy, zgodnie z zasadami tej sztuki, współnicy rozpoczęli od sformułowania misji firmy. Określili w niej biznes firmy – budowę dróg, oraz dwie główne cechy usługi, które jak wynikało z ich obserwacji były najważniejsze dla klientów – wysoką jakość robót oraz sprawność ich realizacji. Wskazali także sposób osiągnięcia zamierzonych efektów – zaangażowani pracownicy w elastycznym systemie zarządzania. W zakresie aspiracji firmy misja wskazywała na osiągnięcie pozycji lidera jakości w małopolskim drogownictwie do 2010 roku.

Sformułowanie misji było jednak dopiero początkiem i to najłatwiejszym – jej założenia od pewnego czasu były w zasadzie uświadamiane i z różnym skutkiem wdrażane. *Gros* wysiłku podczas pierwszego cyklu zarządzania strategicznego wspólnicy włożyli w zaprojektowanie opartego na podejściu procesowym systemu organizacji, który umożliwiałby faktyczną realizację założeń misji. Przede wszystkim zdecydowano zatem o ukształtowaniu ról organizacyjnych w firmie. Skutkiem tego było definitywne rozdzielenie ról wspólników – przedsiębiorców od ról menedżerów. Wspólnicy stali się tworzącymi zarząd firmy Koordynatorami – Realizacji i Marketingu. Koordynatorowi Realizacji podlegli natomiast kierownicy średniego szczebla – w terminologii nowych ról organizacyjnych Menedżerowie Projektu, którzy mieli rekrutować się ze świeżych absolwentów drogownictwa uczelni technicznych. Ich zadania z definicji miały wykraczać poza specjalizację funkcjonalną kierownika budowy i obejmować także fragmenty obszaru finansów i marketingu, co podkreślać miała nietypowa nazwa ich stanowiska. Z kolei dla wzmocnienia ich orientacji na przedsiębiorczość ich wynagrodzenia stanowić miało 15% zysku operacyjnego z każdego zrealizowanego projektu. W wyniku przemysłów wspólnicy doszli też do wniosku, że nie ma sensu, aby zgodnie z dotychczasową koncepcją inżynierowie z wyższym wykształceniem wywozili gruz, czy dowozili na budowę cement. Podjęto więc decyzję o utworzeniu roli pracującego na godziny za pieniądze niższe niż inżynier Kierowcy-Magazyniera, który miał świadczyć Menedżerom Projektu usługi logistyczne i zarządzać całym sprzętem i wyposażeniem produkcyjnym, będącym w dyspozycji firmy. Ponieważ mały garaż na Prokocimiu wyczerpywał swoją użyteczność jako magazyn, wspólnicy postanowili zatrudnić w roli Kierowcy-Magazyniera kogoś, kto dysponowałby w miejscu zamieszkania miejscem na składowanie sprzętu i resztek materiałów. Ostatnia rola organizacyjna – Szefa Brygady - nie była niczym nowym.

Podstawową przydziału zadań w organizacji nie stała się, jak to zazwyczaj ma miejsce struktura organizacyjna, określająca jasno hierarchię i podległość, lecz kilkietapowy schemat obsługi projektu, znajdujący się na rysunku 3.1., który wskazywał kolejne role organizacyjne i obciążał odpowiedzialnością za dany etap wymienionego z roli uczestnika organizacji, który jako właściciel etapu miał otrzymywać ewentualną pomoc od innych w architekturze klient-serwer, z uwzględnieniem sześciu powstałych świeżo standardowych procedur operacyjnych (źródłem wszelkich dokumentów powołanych w tym rozdziale jest dokumentacja systemu zarządzania Firmy Brukarskiej „Edificator SC” w Krakowie). Uregulowały one najbardziej zasadnicze kwestie organizacyjne: zasady udostępniania sprzętu

brygadam, zasady rozliczania materiałów, zasady użytkowania samochodów firmowych, zasady współpracy z brygadami i zasady wykonywania prac brukarskich.

Role organizacyjne uczestników organizacji w obsłudze projektu (Klienta):

Koordinator Realizacji
 Koordinator Marketingu
 Kierowca - Magazynier
 Menedżer Projektu
 Szef Brygady

Proces obsługi projektu (Klienta):

<i>Etap procesu</i>	<i>Początek etapu</i>	<i>Koniec etapu</i>	<i>Odpowiedzialny za etap</i>	<i>Uczestnicy etapu</i>
Wstępna obsługa Klienta	Zapytanie ofertowe od Klienta	Podpisanie umowy	Koordinator Marketingu	Koordinator Realizacji
Przygotowanie do realizacji	Podpisanie umowy	Przekazanie Projektu do realizacji Menedżerowi	Koordinator Realizacji	Szef Brygady Menedżer Projektu
Realizacja projektu	Przyjęcie Projektu do realizacji	Odbiór przez Klienta	Menedżer Projektu	Koordinator Realizacji Szef Brygady Kierowca Magazynier
Rozliczenie projektu	Odbiór przez Klienta	Przekazanie sprawozdania Koordinatorowi Realizacji	Koordinator Marketingu	Menedżer Projektu Koordinator Realizacji
Analiza projektu	Przyjęcie sprawozdania od Koordynatora Marketingu	Zamknięcie projektu	Koordinator Realizacji	Koordinator Marketingu Menedżer Projektu

Rysunek 3.1. Schemat obsługi projektu wraz z rolami organizacyjnymi

Źródło: Dokumentacja systemu zarządzania Firmą Brukarskiej „Edificator SC” w Krakowie

Na uwagę zasługuje kwestia uregulowania formuły współpracy z brygadami brukarskimi. Zarząd zaproponował wszystkim wyjście z szarej strefy i założenie działalności gospodarczej, aby doprowadzić do pożądanego strategicznie sytuacji, gdy wszystkie zasilenia są zewnętrzne, a spółka ma charakter podmiotu zarządzającego nimi poprzez Menedżerów Projektu koordynujących i dbających o ich jakość. Aby zrekompensować pracownikom koszty ujawnienia dochodów podjęto decyzję o zwiększeniu o 15% dotychczasowych stawek akordowych za robociznę dla wszystkich tych, którzy na rejestrację własnej działalności gospodarczej się zdecydują.

Ukształtowane rozwiązania w zakresie ról organizacyjnych Menedżerów Projektu, Kierowców-Magazynierów i Szefów Brygad miały z założenia charakter modułowy, aby umożliwiać w przyszłości, w miarę potrzeb elastyczne zwiększanie ilości pracowników i kooperantów wykonujących je. Wszak kształtując je wspólnicy przyjęli dłuższą perspektywę i założenie, że z roku na rok firma zwiększać będzie moce przerobowe i sprzedaż.

Z takim projektem strategii biznesu Firma Brukarska „Edificator SC” wystartowała w sezon ‘2004. Świeżo ukształtowany zarząd podjął działania rozwojowe zmierzające do jej wdrożenia: zatrudniono na okresy próbne pierwszego młodego Menedżera Projektu oraz Kierowcę. Kupiono i wyleasingowano niezbędne dla nich samochody, nadając im rozpoznawalny żółty kolor i oznaczając logotypem firmy. Zakomunikowano strategię nowym pracownikom oraz brygadam, które chętnie podjęły nową formułę współpracy. Stopniowo Koordynator Realizacji przekazywał coraz więcej zadań nowemu Menedżerowi Projektu. Przed połową roku, wobec bardzo obiecujących wyników działania nowego systemu zarządzania, Zarząd zdecydował o zatrudnieniu drugiego Menedżera Projektu. Na jesieni firma działała już pełną parą w nowych uwarunkowaniach strategicznych i organizacyjnych, a wyniki wdrożenia pozytywnie zaskakiwały nawet właścicieli. Zdecydowana większość klientów była bardzo zadowolona z obsługi i jej efektów. Po wynikach sprzedaży już na jesieni można było spodziewać się kolejnego rekordu i to w wielkim stylu. Jedynym powodem do zmartwienia była bardzo skromna dynamika zysków, która była jednak spodziewana, gdyż po obciążeniu wyniku trzema nowymi pracownikami nieprodukcyjnymi i kosztami ich funkcjonowania oraz skokowym zwiększeniu stawek robocizny o 15% trudno było spodziewać się rewelacji. Ostatecznie rok zakończył się „na zero”, co i tak niezmiernie ucieszyło wspólników, gdyż w koniunkcji ze świetnymi wynikami organizacyjnymi stworzyło to bardzo dobrą perspektywę na przyszłość.

2. Inicjacja nowego cyklu procesu zarządzania strategicznego

Oceniając sezon budowlany ‘2004, który dla Firmy Brukarskiej „Edificator SC” był okresem wdrożenia nowych koncepcji strategicznych i organizacyjnych jej zarząd skonstatował, że główne założenia misji firmy, nie spisanej jeszcze strategii rynkowo-produktowej i przewidziane dla ich realizacji główne założenia organizacyjne zostały generalnie wdrożone w praktyce. Zarząd ocenił, że założenia realizowanej misji są aktualne i wymagają co najwyżej kosmetycznych poprawek. Konkretyzacji i formalizacji wymaga natomiast sfera decyzji strategicznych dotyczących przewagi konkurencyjnej, rynków i produktów. Istotnych ulepszeń i uzupełnień wymaga w końcu nowy system organizacyjny firmy, który musi zostać skorygowany w zakresie w jakim nie wypełniał niezbędnych zadań w pierwszym sezonie swojego działania.

Spośród elementów misji na najwyższą ocenę zasługuje urzeczywistnienie w działaniu firmy wysokiego poziomu obsługi klienta. Również postulowana w misji wysoka techniczna jakość wykonywanych budowli jest względnie, na tle konkurentów, bardzo dobra. Zabrakło natomiast wśród rozwiązań instytucjonalnych zapowiedzianego w misji połączenia satysfakcji odbiorcy z wynagrodzeniami pracowników. Generalnie jednak udało się wdrożyć sformułowany rok wcześniej pomysł na biznes.

Strategia konkurowania w grupie strategicznej firm oferujących wysoką jakość nawierzchni i sprawną obsługę klienta, choć formalnie nie opisana, a jedynie komunikowana przez liderów organizacji zarówno do wewnątrz jak i na zewnątrz, również odniosła sukces. Pozwoliła skupić uwagę uczestników organizacji na strategicznie istotnych wartościach, które firma oferuje Klientowi i nadać spójności codziennym działaniom zmierzającym do ich wytwarzania. Wreszcie umożliwiła prawie 80% wzrost sprzedaży w porównaniu z rokiem 2003, chociaż dynamika całego sektora budownictwa wyniosła kilkukrotnie mniej.

Wzrost ten byłby pewnie niemożliwy, gdyby nie wdrożenie opracowanego w poprzednim cyklu zarządzania strategicznego nowego systemu organizacyjnego, który został oparty na procesowym podejściu do zarządzania organizacją, polegającym na identyfikacji i zarządzaniu procesami gospodarczymi w niej zachodzącymi. Jakkolwiek system pozytywnie zweryfikował się w zakresie swej przydatności do realizacji założeń strategicznych misji, to w wielu miejscach niewątpliwie wymaga dopracowania. W działalności operacyjnej ujawniło się też wiele obszarów problemowych do tej pory nieobjętych rozwiązaniami systemowymi.

W związku z powyższym Zarząd firmy podjął decyzję o rewizji kształtu strategii firmy po uprzednim przeprowadzeniu strategicznej diagnozy otoczenia i wnętrza organizacji, mającej na celu poszukiwanie szans i zagrożeń w otoczeniu oraz silnych i słabych stron firmy, które w rezultacie pozwolą na konkretyzację i formalizację optymalnej strategii firmy w zdiagnozowanej sytuacji.

3. Analiza i diagnoza strategiczna

3.1. Analiza i diagnoza makrootoczenia

Do przeprowadzenia analizy strategicznej otoczenia dalszego zarząd firmy „Edificator SC” przyjął pięcioletnią perspektywę czasową i obszar geograficzny Unii Europejskiej. Najszerzej pojętą domeną potencjalnego działania jest natomiast budownictwo.

W wyniku prac analitycznych zarząd firmy zidentyfikował zestaw istotnych dla niej zjawisk, wydarzeń i trendów w otoczeniu dalszym i rozważając ich potencjalny wpływ na

organizację wskazał najistotniejsze w kategoriach szans i zagrożeń. Spośród zidentyfikowanych szans najistotniejsze dla dalszego przetrwania i rozwoju firmy są z punktu widzenia zarządu są m.in. fundusze europejskie na wyrównanie poziomu rozwoju, z których dofinansowywać można inwestycje w środki trwałe, know-how, technologię czy systemy komputerowe, nadchodząca zupełna liberalizacja przepływów pracy i usług w UE. Szansą dla firmy jest także paradoksalnie infrastrukturalne zapóźnienie naszego kraju, gdyż to firmy naszej branży będą je teraz zmniejszać. W konkretnej sytuacji firmy „Edificator SC”, która bazuje na pracochłonnej technologii szansą jest względnie niski koszt pracy. Z nadzieją w przyszłość pozwala także patrzeć fakt, iż w Polsce brakuje mieszkań, w związku z czym trzeba wybudować ich w najbliższych latach bardzo dużo, a to prawdopodobnie uda się bo ludzie w Polsce, co znów jest szansą, stają się coraz bardziej zamożni. Świetną perspektywę także dla firm działających w stabilnych technologiach, które jednak stawiają na innowacyjne rozwiązania tworzą coraz bardziej dostępne i popularne technologie komputerowe i internet. Mniej istotnymi, choć ważnymi okolicznościami, które będą w opinii zarządu firmy sprzyjać jej są także stabilizacja polityki pieniężnej czy bardzo powolne wkraczanie zasad naukowego zarządzania do branży budowlanej w Polsce.

Największymi zagrożeniami dla firmy są natomiast coraz bardziej sztywne i restrykcyjne regulacje związane z zatrudnieniem i coraz wyższe pozapłacowe koszty pracy. Dla niewielkich firm gigantycznym problemem jest kwestia finansowania działalności i wzrostu. W dzisiejszych warunkach przedsiębiorczość jest bardzo znacznie ograniczona brakiem podaży dostępnego finansowania. Nie chodzi już przy tym o koszty finansowania, które jeszcze na przełomie tysiącleci były gigantyczne i podważały sensowność działalności operacyjnej, ale o niesamowicie wygórowane wymagania banków udzielających kredytów w zakresie ich zabezpieczenia. Największą tragedią jest wypieranie przedsiębiorców z rynku finansowego przez katastrofalnie zadłużające się państwo. Inne zidentyfikowane zagrożenia to m.in. słaba egzekucja prawa, społeczne przyzwolenie dla korupcji, czy wreszcie wstępne zakumulowanie kapitału i majątku produkcyjnego przez postkomunistyczną uwłaszczoną klikę. Zestaw zidentyfikowanych szans i zagrożeń wraz z ich wagą dla rozwoju firmy w ocenie zarządu zawiera tabela 3.1.

Tabela 3.1. Szanse i zagrożenia dla Firmy Brukarskiej „Edificator SC” w otoczeniu dalszym

Szansa/ Zagrozenie	Segmenty otoczenia	Waga dla firmy (1-5)
Otoczenie polityczno-prawne		
Szansa	Rozwój mediów elektronicznych i rewolucja informacyjna	4
Zagrozenie	Upartyjnienie państwa i żerowanie postnomenklaturowej kliki na wspólnym majątku	2
Zagrozenie	Brak skuteczności egzekucji prawa	3
Zagrozenie	Tendencja zaostrzająca normy warunków pracy w związku z UE	4
Otoczenie ekonomiczne		
Szansa	Oslabienie kursu dolara	2
Szansa	Podatek liniowy dla przedsiębiorców	3
Szansa	Fundusze europejskie na wyrównanie poziomu rozwoju	5
Szansa	Korzystna faza cyklu światowej koniunktury gospodarczej	3
Zagrozenie	Polityka akcyzowa na rynku paliw	3
Szansa	Zbliżająca się całkowita liberalizacja przepływów pracy i usług w UE	5
Szansa	Wyższa dynamika polskiego od europejskiego PKB	3
Szansa	Stabilna inflacja, polityka pieniężna i stopy procentowe	4
Zagrozenie	Wysokie koszty pracy i podatki osobiste	5
Szansa	Sukces eksportowy polskich firm w latach 2001-2004	3
Zagrozenie	Słaba podaż kapitału dla biznesu w Polsce	5
Otoczenie technologiczne		
Szansa	Wzrost popularności Internetu i technologii PC	4
Szansa	Upośledzenie infrastrukturalne Polski	5
Szansa	Bardzo powolne wkraczanie zasad nowoczesnego zarządzania do Polski	4
Szansa	Bankowość elektroniczna	2
Szansa	Niski koszt pracy sprzyjający pracochłonnym technologiom	5
Otoczenie społeczno-demograficzne		
Szansa	Wzrost zamożności społeczeństwa	4
Szansa	Gigantyczne strukturalne bezrobocie	4
Szansa	Duże bezrobocie wśród młodych ludzi	4
Szansa	Zbyt mały zasób mieszkań w dyspozycji Polaków	4
Zagrozenie	Společne przyzwolenie dla korupcji i kręctw	2
Szansa	Kalifornizacja potrzeb Polaków, konsumpcjonizm	3

Źródło: Dokumentacja systemu zarządzania Firmy Brukarskiej „Edificator SC” w Krakowie

3.2. Analiza i diagnoza otoczenia konkurencyjnego

Analiza otoczenia dalszego organizacji pozwala na stworzenie szerokiego kontekstu dla badań o wyższym stopniu szczegółowości, tj. analizy sektora konkurencyjnego, którą rozpoczyna określenie jego granic. Geograficzne granice sektora, w którym działa Firma Brukarska „Edificator SC” wyznaczają z grubsza granice województwa krakowskiego przed reformy administracyjnej z 1999 roku. Natomiast pod względem rynkowo-produktowym sektor konkurencyjny firmy stanowią firmy brukarskie oferujące wykonywanie robót

drogowych wykańczanych nawierzchniami brukowymi. Tak określony sektor stanowi z kolei część sektora budownictwa drogowego, który stanowi część sektora budownictwa.

Kolejnym krokiem w analizie jest identyfikacja sił napędzających konkurencję. Pierwszą z nich jest groźba nowych wejść. Sektor, w którym działa „Edificator SC” w niewielkim zakresie chroniony jest przez ekonomię skali – nie ma istotnego minimalnego poziomu produkcji, wymaganego do jej uruchomienia. Istotną barierą wejścia jest natomiast zróżnicowanie firm polegające przede wszystkim na wyrobieniu marki. W sektorze budownictwa w Polsce daje się zauważyć coraz silniejsza tendencja klientów do zwracania uwagi na jakość i sprawność realizacji robót, a nie tylko na cenę. Klienci instytucjonalni w sektorze są w coraz większym stopniu skłonni do korzystania z usług podwykonawczych dostarczanych przez sprawdzone wcześniej we współpracy firmy, co wzmacnia wyróżnienie rynkowe tych drugich. Wiąże się to także z psychologicznymi kosztami zmiany podwykonawcy, jakie ponieść muszą pracownicy generalnych wykonawców i inwestorów w sytuacji zlecenia zadań nowym, niesprawdzonym firmom. Ciężko jednakże doszukać się istotnych czysto ekonomicznych kosztów zmiany. Równoważące groźbę nowych wejść zróżnicowanie firm sektora wzmacniane jest przez certyfikowanie niektórych spośród nich przez skonsolidowanych producentów, wspierających autoryzowanych wykonawców swymi silnie promowanymi i rozpoznawalnymi markami. Tradycyjna i stabilna technologia dostarczania usług brukarskich nie wymaga znacznych nakładów kapitałowych, a poszczególne zasilenia procesu technologicznego są powszechnie dostępne na rynku zaopatrzeniowym. Stąd w minimalnym stopniu bariery kapitałowe tworzą bariery wejścia. Istotną barierę w tym pracowitym sektorze usługowym tworzy natomiast krzywa doświadczenia, powodująca zmniejszanie kosztu jednostkowego wraz z każdym podwojeniem skumulowanej wielkości produkcji. Groźba nowych wejść jest jednak wzmocniana faktem, iż istniejące firmy sektora są mocno rozproszone i trudno w tej sytuacji o jakiegokolwiek retorsje, a nawet istotny bluff. Pojawienie się nowego gracza może być nawet niezauważone w pierwszej fazie jego działania.

Groźba nowych wejść stwarza dla Firmy Brukarskiej „Edificator SC” istotne szanse polegające na jej względnej odporności na tę siłę konkurencji. Wynikają one z silnego zróżnicowania marketingowego polegającego na wyrobionej marce czy raczej reputacji firmy, spodziewanej autoryzacji czołowego producenta kostki i zbudowanej sieci powiązań z zadowolonymi nabywcami odnawiającymi zakupy. W tej materii zarząd nie zidentyfikował istotnych zagrożeń.

Kolejną siłą konkurencji, którą przeanalizowano jest natężenie rywalizacji konkurencyjnej. Firmy sektora charakteryzuje istotna tendencja do „psucia rynku” polegającego na niezdyscyplinowanym oferowaniu przez niektórych konkurentów bardzo niskich cen, czasami będących poniżej dodatniej rentowności ekonomicznej. Jest kilka istotnych źródeł takich postaw konkurentów. Pierwsze z nich to dość niski poziom menedżerów w firmach budowlanych przejawiający się brakiem lub dysfunkcjonalnością systemów rachunkowości zarządczej. Decydenci w firmach po prostu nie dysponują efektywnymi narzędziami liczenia kosztów ekonomicznych realizacji oferowanych projektów i stąd nieświadomie zaniżają poniżej rentowność ofert poniżej kosztu kapitału. Drugą przyczyną jest częstokroć wysoki udział kosztów stałych w ich strukturze ogólnej skutkująca chęcią brania robót „za wszelką cenę” dla komfortu psychicznego wykorzystania nawet nieefektywnego ekonomicznie, pozostających w dyspozycji firmy środków trwałych czy ludzi. Trzecią przyczyną zaniżania cen jest umożliwiająca je nieuczciwość firm „oszukujących na materiałach”. Inną istotną przyczyną intensyfikacji konkurencji w sektorze brukarskim są bariery wyjścia o podłożu emocjonalnym. Często firmy brukarskie uruchamiają osoby upatrujące w ich prowadzeniu sposobu na marny zarobek na życie. W znacznej części osoby te pomimo niepowodzeń biznesowych pozostają w branży wobec braku alternatywnych źródeł utrzymania. Sytuacja taka dodatkowo wzmaga konkurencję cenową. Dwoma strukturalnymi powodami silnej presji na konkurencję, głównie cenową, są w końcu znaczne rozproszenie firm i ich względnie niewielkie zróżnicowanie.

W takiej sytuacji szanse Firmy Brukarskiej „Edificator SC” znów źródło mają w marketingowym zróżnicowaniu firmy polegającym na poszerzeniu produktu poprzez zaoferowanie kompleksowych rozwiązań problemów Klientów związanych z budową dróg. Ponadto brak wyspecjalizowanych środków trwałych, których chęć wykorzystania mogłaby skłaniać do realizacji nierentownych przedsięwzięć powoduje, że firma jest elastyczna i zorientowana na zewnątrz, a nie do wewnątrz. W końcu ukształtowanie spójnego systemu rachunkowości menedżerskiej umożliwia uniwersalizację zagadnień ekonomicznych i kontrolowanie kosztów na poziomie bezpośredniej realizacji usługi firmy. Zagrożeniem dla firmy może być z kolei bardzo ograniczona zdolność do konkurencji ceną, choć w gruncie rzeczy jest to kwestia wyboru strategicznego. Istotnym zagrożeniem będzie natomiast brak integracji z ukształtowaną zaraz po upadku PRL siecią relacji prywatnych i politycznych przenoszonych na sferę biznesu, choć i to zagrożenie może być eliminowane przez odpowiednią strategię rynkową.

Kolejną siłą konkurencji, którą analizował zarząd „Edificator SC” są substytuty i związaną z nimi zagrożenie i szanse. Oferowane przez firmy sektora nawierzchnie drogowe z bruków różnego typu mogą być funkcjonalnie substytuowane dwoma zasadniczymi alternatywami. Pierwszą z nich jest zużyty moralnie w warunkach polskich lany beton. Stopień substytucji jest jednak ograniczony ekonomicznie, gdyż osiągnięcie estetyki zbliżonej do poziomu bruku betonowego prefabrykowanego generuje konieczność poniesienia znacznie wyższych kosztów. Ponadto wykonywanie równie trwałych, co betonowa kostka brukowa, nawierzchni z lanego betonu wymaga zachowania znacznie bardziej restrykcyjnego reżimu technologicznego. Drugą alternatywą dla nawierzchni z kostki jest asfalt, który jednak z dużym trudem substytuuje ją pod względem estetycznym, choć w krajach zachodu spotkać można niesamowite przykłady użycia kolorowych asfaltów. Ani beton jednak, ani asfalt nie umożliwiają tak, jak nawierzchnie z bruku wielokrotnego rozbierania nawierzchni i montowania jej z powrotem w celu ingerencji w instalacje podziemne, bez strat materiałowych i uszczerbku dla estetyki nawierzchni. Nawierzchnie z kostki brukowej w dzisiejszych uwarunkowaniach technicznych nie mają zatem istotnych dla wpływu na reguły konkurencji w sektorze substytutów.

Siła przetargowa nabywców jest następną bardzo ważną determinantą kształtu konkurencji w sektorze. Nabywcy usług sektora brukarskiego nie stanowią istotnie skonsolidowanej grupy posiadającej z tego tytułu nadmiernie dużą siłę przetargową. Niemniej jednak niektóre ich grupy, takie jak generalni wykonawcy robót, którzy zatrudniają firmy sektora jako podwykonawców, wywierają silną presję na ceny wobec faktu, iż znaczna część ich kosztów związana jest z robotami podzleconymi. Pozycję negocjacyjną nabywców usług sektora wzmacnia także fakt, iż większość popytu dotyczy standardowych i powtarzalnych rozwiązań, które może zaoferować większość niezróżnicowanych firm sektora. Dlatego nabywcy stosować mogą powszechnie praktykę „napuszczania” na siebie nie wyróżnionych konkurentów, których jedynym instrumentem konkurencji jest cena. Siłę przetargową nabywców wzmacnia dodatkowo groźba ich integracji wstecz, która jest całkiem realistyczną opcją działania w sytuacji dobrego rozeznania w technologii i organizacji procesu budowlanego. Świadome tej sytuacji firmy sektora skłonne są ograniczać oczekiwania dotyczące rentowności kontraktów, by tej groźby nie ziścić. Czynnikiem obniżającym nacisk nabywców jest natomiast świadomość części z nich, iż nadmierne obniżanie wartości robót brukarskich doprowadzi nieuchronnie do obniżenia ich jakości, a w ten sposób produktu finalnego nabywców.

Nabywcy usług sektora brukarskiego dzielą się na kilka segmentów, z których każdy dysponuje zróżnicowanymi siłami i narzędziami nacisku. Segment nabywców dysponujących najmniejszą siłą przetargową tworzą najbardziej rozproszeni klienci - indywidualni, zamawiający brukowanie wokół domu. Trochę większą siłą przetargową, głównie ze względu na skalę inwestycji tworzy segment klientów instytucjonalnych z sektorów niepowiązanych, które brukowanie zamawiają w ramach zaspakajania swoich wewnętrznych potrzeb. Znacznie większą siłą dysponują firmy realizujące inwestycje w tzw. generalnym wykonawstwie. Powodem tego stanu rzeczy jest znaczące prawdopodobieństwo odnawiania zakupów w razie skutecznego zaspokojenia ich potrzeb przez firmy sektora. Największą siłą przetargową mają z kolei największe firmy sektora budownictwa drogowego, które niechętnie integrują się wstecz do pracochłonnej i wymagającej wzmoczonych procesów koordynacyjnych branży brukarskiej i najchętniej zlecają te roboty mniejszym firmom specjalistycznym, osiągając przy tym najniższe ceny podwykonawstwa. W tej sytuacji szansą „Edificator SC” może być na tle konkurentów elastyczność i sprawność obsługi zinstytucjonalizowana systemem zarządzania oraz względnie bardzo wysoka techniczna jakość robót. Potencjalnymi zagrożeniami będą z kolei ograniczona zdolność do oferowania niskich cen usług oraz węższa od niektórych konkurentów wykonujących także prace związane z innymi branżami oferta.

Siła przetargowa dostawców domyka analizę pięciu sił kształtujących konkurencję w sektorze. Dostawcy sektora brukarskiego, podobnie do jego nabywców, dzielą się na kilka względnie jednorodnych grup wyodrębnionych na podstawie kryterium dostarczanego zasilania. Każda z tych grup charakteryzuje się inną specyfiką i wynikającą z niej siłą przetargową. Dwa najbardziej skonsolidowane sektory dostawców firm brukarskich to producenci galanterii z betonu wibroprasowanego i producenci kruszyw. Znaczny stopień ich konsolidacji jest skutkiem wysokiego poziomu minimalnej skali działalności, wynikającej ze zjawiska ekonomii skali oraz znacznych nakładów kapitałowych, koniecznych dla jej uruchomienia i prowadzenia. Siłę przetargową opartą na znacznej konsolidacji tych grup dostawców bardzo zasadniczo wzmacnia praktyczny brak ekonomicznie efektywnych substytutów. W przypadku producentów kostki ta substytucja osłabiana jest dodatkowo strategiami różnicowania oferowanych asortymentów produktów „Premium” i strategiami promowania ich wśród bezpośrednich konsumentów, co znacznie osłabia pozycję przetargową firm brukarskich, gdyż schodzą w takiej sytuacji do rangi pośrednika. Jednakże w takim przypadku apetyty na bardzo wysokie rentowności producentów powściągane są przez rozproszony sektor producentów kostek z kamienia naturalnego. Bardzo silną pozycję negocjacyjną firm oferujących kostkę i kruszywa osłabia jednak brak realnych

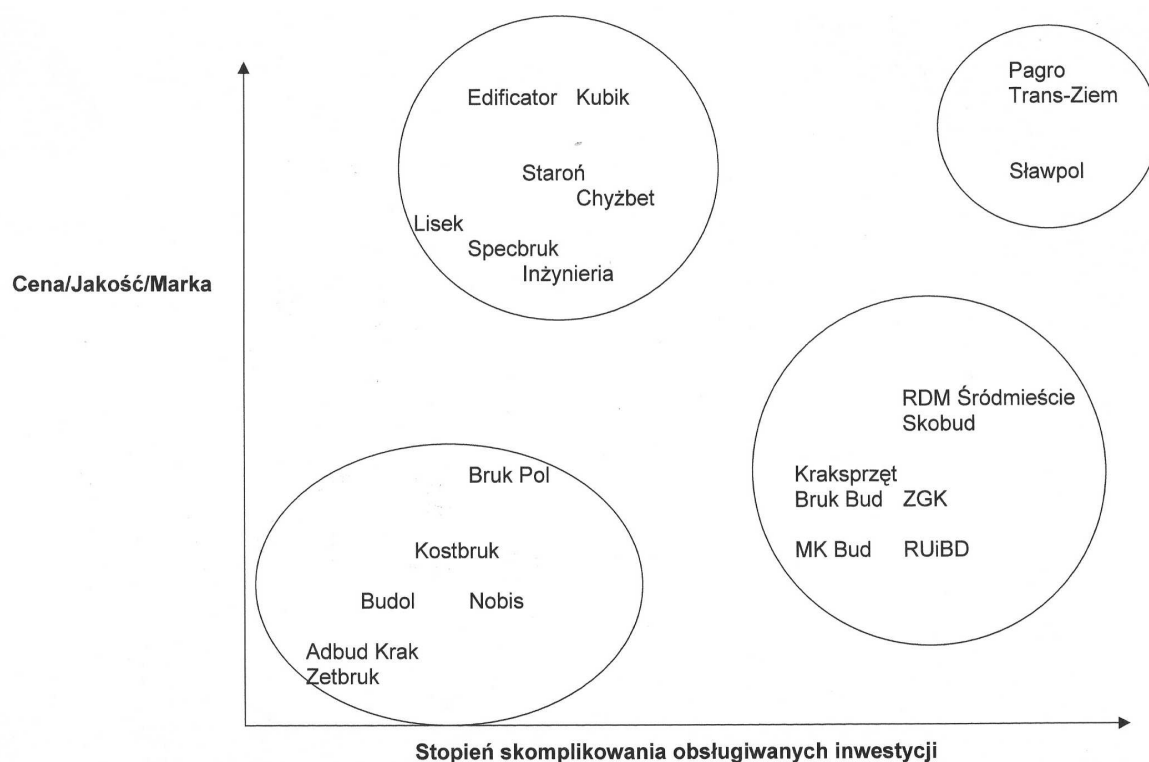
ekonomicznych kosztów zmiany dostawcy, a także fakt, iż firmy sektora brukarskiego i ogólnie drogowego są ich największymi kanałami dystrybucji. Drugą grupę dostawców stanowią sektory średnio i bardzo rozproszone, w niewielkim stopniu zróżnicowane i stąd dysponujące ograniczoną siłą oddziaływania na firmy brukarskie. Są to przede wszystkim działający na bardzo konkurencyjnych rynkach dostawcy usług transportowych i sprzętowych, jak też dostawcy robocizny, których rentowność jest z kolei obniżana przez znaczny stopień substytucji pracy kapitałem (sprzętem). Niemniej jednak, tworząc zagrożenie integracją wprzód, poprawiają oni swoją sytuację przetargową. Źródłem szans Firmy Brukarskiej „Edificator SC” może być w tym przypadku stosunkowo duża skala zakupów – w przypadku dostawców materiałów i atrakcyjność zasad współpracy – w przypadku dostawców robocizny. Zagrożeniem może być natomiast relatywnie niski, w stosunku do obrotów, potencjał finansowy, niezbędny w branży budowlanej.

3.3. Analiza i diagnoza bezpośredniego otoczenia konkurencyjnego

Identyfikacja grup strategicznych wykształconych w sektorze usług brukarskich w Małopolsce stała się ostatnim krokiem w analizie otoczenia Firmy Brukarskiej „Edificator SC”. W celu wykreślenia mapy grup strategicznych zidentyfikowano sześć głównych wymiarów, które różnicują strategie konkurujących firm: cena, jakość, stopień wyrobienia marki, stopień integracji pionowej, kompleksowość świadczonych usług i charakter obsługiwanych inwestycji. Następnie wykreślono mapy z kolejnymi kombinacjami dwóch z sześciu wymiarów i nanoszono na nie konkurujące w sektorze firmy. W wyniku porównań kolejnych map stwierdzono, że trzy z rozważanych wymiarów, tj. cena, jakość i stopień wyrobienia marki mają bardzo podobny kierunek zmienności. W związku z faktem, iż grupa strategiczna jest abstraktem i wymaga uproszczeń dla swej przejrzystości i użyteczności zdecydowano o ich agregacji w jeden syntetyczny wymiar. Trzy kolejne wymiary, tj. stopień integracji pionowej, kompleksowość świadczonych usług i charakter obsługiwanych inwestycji wskazywały różne potencjalne podziały na grupy strategiczne. Dlatego w przypadku drugiego wymiaru, który znaleźć ma się na docelowej mapie grup strategicznych zrezygnowano z agregowania kolejnych trzech zmiennych. W zamian za to, na podstawie rozeznania poczynionego w trakcie analizy kolejnych map, zaproponowano inny syntetyczny agregat - stopień skomplikowania obsługiwanych inwestycji, który stanowi szerszą, bardziej ogólną kategorię zawierającą istotne dla menedżera z branży informacje. Do wykreślenia mapy grup strategicznych dobrano zatem zmienne cena/jakość/marka i stopień

skomplikowania obsługiwanych inwestycji. Efektem jest spójny z intuicją menedżerów i bliski rzeczywistości obraz struktury konkurencji wewnątrz-sektorowej.

W ślad za wyznaczeniem czterech głównych grup strategicznych przeanalizowano sytuację każdej z nich względem sił napędzających konkurencję w sektorze. Po pierwsze zidentyfikowano bariery mobilności, na jakie napotykają firmy, które chciałyby przenieść się do korzystniejszej grupy. W praktyce żadne bariery mobilności nie chronią grupy firm ulokowanej w lewym dolnym rogu mapy – umownie nazwanej „mini/mini”. Z tego powodu realizuje ona niskie rentowności na nieskomplikowanych zadaniach, gdzie klienci nie mają specjalnych wymagań poza niską ceną. Drugą grupę, „maxi/mini”, usadowioną w stosunku do pierwszej nieco na prawo i znacznie powyżej charakteryzują bariery w postaci wyróżnienia marketingowego polegającego przede wszystkim na silnym wyrobieniu marki bądź znacznym zakresie stworzonych relacji marketingowych. Dzięki temu oraz większemu niż pierwsza grupa potencjałowi w zakresie zdolności do prowadzenia bardziej skomplikowanych



Rysunek 3.2. Mapa grup strategicznych sektora usług brukarskich w Małopolsce
Źródło: Dokumentacja systemu zarządzania Firmy Brukarskiej „Edificator SC” w Krakowie

inwestycji firmy te nie są zagrożone przez konkurentów z grupy pierwszej. Z kolei w prawym dolnym rogu znajdują się duże przedsiębiorstwa tworzące grupę „mini/maxi” w większości powstałe w wyniku komercjalizacji zakładów państwowych, obciążone niedostosowanymi do

współczesnych realiów kadrami i strukturami, a także zbyt dalekim stopniem integracji pionowej. Realizują one bardzo znaczne zakresy robót – zarówno w zakresie ilości jak i złożoności technicznej, przy bardzo mizernych rentownościach. Główną barierą mobilności tej grupy jest kapitałochłonność integracji pionowej i skali działalności operacyjnej oraz specyficzny rodzaj relacji towarzysko-biznesowych, gwarantujących pozyskiwanie zleceń około- i budżetowych. Ostatnia grupa - „maxi/maxi” - charakteryzuje się najwyższymi barierami mobilności. Są to przede wszystkim: wyrobione marki, bardzo wysoka jakość usług oparta na dopracowanych w ciągu kilkunastu lat doświadczeń w nowoczesnych już systemach organizacji i jak poprzednio kapitałochłonność zarówno stopnia integracji jak i finansowania największych inwestycji.

Zidentyfikowaną na mapie strukturę wnętrza sektora potwierdza dalsza analiza pozycji kolejnych grup strategicznych wobec „pięciu sił”. Grupa „mini/mini” jest najbardziej narażona na skutki ewentualnych nowych wejść do sektora. Głównym powodem takiego stanu rzeczy jest całkowity brak barier kapitałowych i praktycznie brak barier technologicznych. Ponadto grupę tą stanowią firmy prawie nie wyróżnione marketingowo, w związku z czym nowi konkurenci praktycznie niczym od firm już istniejących nie różnią się w oczach potencjalnego klienta. Ta okoliczność powoduje bardzo intensywną walkę konkurencyjną, której głównym orężem jest cena, co prowadzi do realizowania w tej grupie najniższych rentowności. Wobec tego oraz faktu, iż w tej właśnie grupie jest największa ilość niewielkich zazwyczaj podmiotów klienci dysponują bardzo znaczną siłą presji na ceny. Podobnie sytuacja ma się w przypadku dostawców. Firmy z tej grupy mogą liczyć u nich na jedynie symboliczne upusty i rzadko sprzedaż kredytową, co stawia je we względnie słabszej sytuacji kosztowej w porównaniu z podmiotami z innych grup.

Grupa „maxi/mini”, czyli w uproszczeniu firmy realizujące strategię dyferencjacji są w znacznie mniejszym stopniu narażone na wejście do sektora nowych konkurentów głównie ze względu na skuteczne wyróżnienie swoich marek, lecz także ze względu na wyraźnie większy od grupy „mini/mini” potencjał finansowo-organizacyjno-techniczny. Również konkurencja wewnątrz grupy strategicznej przebiega bardziej subtelnie, gdyż właśnie wyróżnienie w różnych aspektach, a nie cena, staje się podstawą konkurencji. Taka sytuacja pozwala na realizację znacznie wyższych rentowności i zrównoważony rozwój. Siła przetargowa dostawców jest w tej części sektora nieco mniejsza w wyniku równoważącego działania rozmaitych form wyróżnienia, które stosują konkurujące tu firmy kształtując swój produkt całkowity znacznie szerzej niż firmy „uduś” z pierwszej grupy. Wobec tego maleje również siła przetargowa dostawców, którzy poważnie traktując swoje kanały dystrybucji,

jakimi są firmy sektora usług brukarskich, muszą oferować im większe upusty i rozsądne warunki kredytowania ich obrotu.

Kolejna zidentyfikowana grupa strategiczna nazwana roboczo „mini/maxi”, wydaje się być bardzo mało podatna na zagrożenie ze strony nowych graczy, ze względu na bardzo już dużą kapitałochłonność skali działalności, która ją charakteryzuje. Ponadto, duże natężenie rywalizacji, głównie cenowej, o jasno określoną część rynku, w znacznym stopniu tworzona przez instytucje budżetowe, powoduje, że rentowność w tej grupie jest niska i trudno do niej nie tylko wejść, ale też dłużej się w niej utrzymać z pozytywnym skutkiem ekonomicznym. Sprzyja temu dodatkowo gwarantująca sprawne działanie mechanizmu rynkowego formuła przetargu towarzysząca zlecaniu robót przez instytucje państwa i samorządu. Pochodną niskich cen i dużej skali działalności realizowanej przez firmy tej grupy jest możliwość uzyskiwania wysokich rabatów i znacznego finansowania od nabywców, dla których są one dużymi partnerami. Firmy te w większości nie odczuwają presji substytutów, gdyż jako mocno zintegrowane przedsiębiorstwa drogowe wykonują również nawierzchnie asfaltowe i betonowe.

Ostania grupa „maxi/maxi” dysponuje największymi barierami mobilności w stosunku do firm z innych grup strategicznych. Wejście do niej jest nie tylko, jak w przypadku poprzedniej grupy, ograniczone kapitałochłonnością, lecz również silnym wyróżnieniem w postaci wyrobionych marek, ukształtowanych nowoczesnych systemów zarządzania, doświadczenia w biznesie drogowym i zorientowanych na klienta pracowników. Rywalizacja wewnątrz tej nielicznej grupy dużych firm ma charakter bardzo powierzchowny, gdyż pomiędzy jej podażą, a segmentem rynku zgłaszającym na nią popyt wykształciła się *quasi* równowaga. Jako grupa realizująca bardzo dużą skalę działalności na prestiżowych inwestycjach ma ona największe możliwości nacisku na ceny i warunki dostaw.

Podsumowując wyniki przeprowadzonej analizy wewnątrz-sektorowej można wskazać kolejne szanse i zagrożenia dla Firmy Brukarskiej „Edificator SC”. W kategoriach szans postrzegać można przede wszystkim wyróżnienie marketingowe firmy (marka, relacje, doświadczenie, autoryzacja „Libet” SA i inne aktywa rynkowe), większą skalę w porównaniu z większością konkurentów z grupy strategicznej i duże umiejętności wdrażania strategii w porównaniu z konkurentami. Natomiast największe zagrożenia ujawnione w ramach analizy grup strategicznych stanowią niewielka kapitałochłonność działalności w grupie, niezbyt zaawansowana technologia, zbyt mała konsolidacja firm grupy, by skutecznie wpływać na nabywców i odbiorców i w końcu powszechność zasobów umożliwiających wejście do grupy.

3.4. Analiza i diagnoza konwencjonalnych zasobów

Po określeniu szans i zagrożeń znajdujących się w otoczeniu zarząd Firmy Brukarskiej „Edificator SC” przeprowadził analizę strategiczną organizacji, której pierwszą część stanowi analiza i diagnoza konwencjonalnych zasobów firmy z perspektywy podstawowych funkcji firmy, tj. marketingu, realizacji/produkcji, finansów i zarządzania.

Działalność marketingowa firmy jest jej niewątpliwym atutem na tle konkurencji. Podstawową przyczyną takiego stanu rzeczy wydaje się być ogólnie niski poziom świadomości marketingowej wśród menedżerów i przedsiębiorców z branży. Najistotniejszymi silnymi stronami firmy w obszarze marketingu, wskazanymi przez zarząd firmy w toku analiz są względnie najbardziej intensywna i zdywersyfikowana promocja oraz ukształtowane w ciągu siedmiu lat działalności długoterminowe relacje z dostawcami i odbiorcami. Inną bardzo ważną silną stroną firmy jest identyfikacja i zaspokojenie potrzeb klientów wychodzących poza standardową usługę starannego ułożenia kostki brukowej. Tak rozumiana kompleksowość polega przede wszystkim na poszerzeniu oferowanej usługi/produktu o staranne dopasowanie się do „miękkich” wymagań i preferencji klienta, które u każdego kształtują się nieco inaczej. Najważniejszą zdiagnozowaną słabą stroną firmy w zakresie działalności marketingowej jest brak zdyscyplinowanego metodycznie badania zadowolenia klienta z dostarczonej usługi całkowitej oraz brak systemu informacji marketingowej. Zinstytucjonalizowanie badań zadowolenia klienta, jako kluczowe źródło sprzężenia zwrotnego, musi stać się jednym z głównych elementów ulepszenia podstawowego procesu gospodarczego realizowanego w firmie. Inną istotną słabą stroną, którą wskazał zarząd są względnie wysokie ceny usług. Niemniej jednak trudno zgodzić się z interpretacją wysokich cen jako elementu słabości, gdyż są one normalnym elementem wyboru składającego się na strategię organizacji.

Kolejną analizowaną funkcją była realizacja, czyli operacje związane z wznoszeniem budowli drogowych. Kluczowe silne strony organizacji w tym zakresie leżą w ludziach i systemach organizacji ich wspólnych wysiłków: po pierwsze jest to instytucja Menedżera Projektu, dzięki której udało się zapanować i skutecznie skoordynować nieokiełznany jeszcze do niedawna żywioł zróżnicowanych zasileń zewnętrznych składających się na ostateczny efekt w postaci wzniesionej drogi czy podjazdu z kostki. Po drugie silną stroną firmy jest model sieciowej kooperacji z dostawcami zasileń i zasobów, w ramach którego firma elastycznie funkcjonuje i z powodzeniem orientuje się na potrzeby klientów, a nie swoje – jak to ma miejsce w wielu firmach budowlanych. Bardzo istotną silną stroną firmy są w końcu bardzo wysokiej jakości materiały, których używa do budowy dróg – w tym zakresie nie ma

żadnych kompromisów. Słabą stroną realizacji jest natomiast mocno zużyty park maszynowy i sprzętowy. Firma ze względu na swój przedsiębiorczy charakter nie miała jeszcze szansy na rzetelne inwestycje w tym zakresie, co często zaburza sprawność cyklu realizacji. Permanentnie brakuje zagęszczarek gruntu, które w tej branży są kluczowym narzędziem pracy. Kolejnym problemem jest kwestia mechanizacji robót. Ze względu na relatywnie wysokie ceny najmu sprzętu zmechanizowanego w stosunku do robocizny często następuje podyktowana rachunkiem ekonomicznym substytucja kapitału pracą, co wpływa niekorzystnie na sprawność i długość realizacji procesu budowlanego. W końcu poważną słabą stroną w zakresie realizacji jest ciągle małe doświadczenie techniczne organizacji. Uniemożliwia ono często podejmowanie skomplikowanych i przez to bardziej rentownych projektów.

W dziedzinie finansów zasadniczą słabą stroną jest powszechny w naszym kraju niedobór kapitałów na finansowanie działalności bieżącej i rozwoju. W przypadku firmy „Edificator SC” brak wystarczającej ilości środków finansowych stanowi główną i zasadniczą barierę dla rozwoju i dynamicznego wzrostu firmy, a jego przewyższanie staje się jednym z podstawowych wyzwań dla zarządu. Odrobinę optymizmu do tego smutnego obrazu wprowadzić może konstatacja, że kapitał, którym firma finansuje swoją działalność, jest wykorzystywany stosunkowo efektywnie. Na miano szansy w dziedzinie finansów zasługuje też ukształtowanie systemu rachunkowości menedżerskiej umożliwiającego bieżącą kontrolę kosztów operacyjnych i odchyleń, a w ślad za tym szybką korektę. Z obserwacji rynku i konkurencji wynika natomiast, że bardzo niewiele firm dysponuje takimi rozwiązaniami ze szkodą nie tylko dla siebie, ale i dla jakości konkurencji w sektorze.

Na koniec analizy konwencjonalnych zasobów przeglądowni podległ obszar funkcji zarządzania, który z wyjątkiem młodej i jeszcze niedoświadczonej w porównaniu z konkurencją kadry inżyniersko-menedżerskiej jest zasadniczym źródłem przewagi Firmy Brukarskiej „Edificator SC” nad konkurencją. Głównym źródłem tej przewagi jest system zarządzania oparty na podejściu systemowo-procesowym, czyli takim jak system zarządzania jakością zgodny z normą ISO 9001: 2000. Kolejną silną stroną w omawianym zakresie jest partnerski styl współpracy w firmie, który stoi w opozycji do dominanty opartych na relacjach hierarchicznych rozwiązań w sektorze. Istotną silną stroną kształtującą w końcu systemy wynagradzania: akordowy dla bezpośrednich wykonawców robót i prowizyjny dla menedżerów zarządzających procesem realizacji. Syntetyczne wyniki analizy konwencjonalnych zasobów firmy „Edificator SC” znajdują się w tabeli 3.2.

Tabela 3.2. Silne i słabe strony Firmy Brukarskiej „Edificator SC” w zakresie konwencjonalnych zasobów

Strona	Funkcja/element
	Marketing
Silna	Względnie szeroki produkt całkowity (kompleksowość obsługi inwestycji)
Słaba	Względnie wysokie ceny usług
Silna	Ukształtowane długoterminowe relacje z dostawcami
Silna	Rosnąca grupa zadowolonych klientów odnawiających zakupy
Silna	Względnie najbardziej intensywna i zdywersyfikowana promocja
Słaba	Brak systemu informacji marketingowej
Słaba	Brak badań marketingowych
	Realizacja
Silna	Sieciowy system kooperacji z dostawcami zapewniający wysoką elastyczność działania
Słaba	Marne zasoby mocno zużytego sprzętu lekkiego
Silna	Szybka reakcja na zapotrzebowanie klienta
Silna	Instytucja Menedżera Projektu wyznaczanego do kompleksowego prowadzenia wszystkich spraw danego projektu/klienta
Słabe	Względnie małe doświadczenie techniczne organizacji
Słaba	Słaba mechanizacja robót – substytucja kapitału pracą
Silna	Używanie wysokiej jakości materiałów
	Finanse
Słaba	Niski kapitał własny
Silna	Sprawne wykorzystanie niewielkiego potencjału finansowego
Słaba	Niska płynność finansowa
Silna	Zrąb systemu rachunkowości menedżerskiej
	Zarządzanie
Słaba	Względnie niedoświadczona kadra menedżersko-inżynierska
Silna	Zrąb procesowego systemu zarządzania
Silna	Ukształtowanie w organizacji relacji partnerskich w miejsce hierarchicznych
Silna	Powiązanie wynagrodzeń menedżerów z wynikami ekonomicznymi ich działań
Silna	Akordowy system wynagradzania robocizny operacyjnej

Źródło: Dokumentacja systemu zarządzania Firmy Brukarskiej „Edificator SC” w Krakowie

3.5. Analiza i diagnoza strategicznych zasobów i umiejętności

Kolejnym etapem analizy strategicznej organizacji jest przegląd i porównanie z konkurentami zasobów strategicznych, tj. takich, które nie są łatwo dostępne dla wszystkich uczestników konkurencji. Stąd te właśnie zasoby stawać mogą się najbardziej fundamentalnymi podstawami uzyskiwania trwałej przewagi konkurencyjnej nad konkurentami.

Zasoby strategiczne w postaci aktywów strategicznych, tj. patentów, licencji czy monopolu naturalnego w praktyce nie występują w sektorze. Stąd potencjalnym źródłem silnych stron, a w konsekwencji trwałej przewagi mogą być jedynie niematerialne zasoby strategiczne. A tych zarząd firmy wskazał kilka. Po pierwsze silną stroną firmy są umiejętności fachowe kooperujących z nią brygad brukarskich, które na najbardziej podstawowym poziomie umożliwiają oferowanie usług o wysokim poziomie technicznej

jakości wskazanym w misji. Następną silną stroną są rzadkie w sektorze, a nawet całej polskiej gospodarce, umiejętności organizacyjne i strategiczne zarządu. Na tym tle słabiej prezentują się menedżerowie, którzy jako młodzi inżynierowie zaraz po studiach nie mają jeszcze ugruntowanych umiejętności zarządczych i technicznych, na poziomie odróżniającym ich pozytywnie od konkurencji. Trzeba jednak zaznaczyć, że ta lokalna słabość jest typowym przykładem słabej strony, którą w wyniku konsekwentnej realizacji odpowiedniej strategii można z czasem obrócić w silną stronę organizacji, co, jak chodzi o trend, już się zaczęło.

Znaczącą silną stroną organizacji są także zasady, którymi kierują się jej uczestnicy. Od początku istnienia firmy założyciele afirmowali w jej działaniach uczciwość, sprawiedliwość i odpowiedzialność społeczną, co z czasem stało się także normą ogólnorganizacyjną. Dzięki temu możliwy jest także znaczny stopień identyfikacji pracowników i kooperantów z jej misją i celami. W końcu ostatnim, ale bardzo ważnym zasobem strategicznym jest znana i rozpoznawalna marka Firmy Brukarskiej „Edificator SC” i jej ukształtowana dobra reputacja. Dzięki temu firma odróżnia się od konkurentów i może realizować znacznie wyższe rentowności od większości nie wyróżnionych konkurentów. Diagnoza strategicznych zasobów i umiejętności znajduje się w tabeli 3.3.

Tabela 3.3. Silne i słabe strony Firmy Brukarskiej „Edificator SC” w zakresie strategicznych zasobów i umiejętności

Strona	Element
Silna	Umiejętności kierownicze i strategiczne zarządu firmy – teoretyczne i praktyczne
Słaba	Umiejętności kierownicze i techniczne menedżerów-inżynierów
Silna	Umiejętności fachowe i doświadczenie kooperujących brygad brukarskich
Silna	Zaangażowanie pracowników w realizację celów firmy
Silna	Afirmacja uczciwości, sprawiedliwości i odpowiedzialności społecznej w działalności firmy
Silna	Dobra reputacja i rozpoznawalna marka

Zródło: Dokumentacja systemu zarządzania Firmy Brukarskiej „Edificator SC” w Krakowie

3.6. Analiza i diagnoza systemu aktywności i procesów

Po diagnozie konwencjonalnych i strategicznych zasobów organizacji i spojrzeniu na nie w kategoriach szans i zagrożeń zarząd firmy „Edificator SC” dokonał przeglądu systemu zachodzących w firmie podstawowych aktywności i procesów, stanowiącego ostatnią część analizy organizacji. Procesy analizowane były etapami w kolejności, w jakiej następują w praktyce gospodarczej. Najpierw analizowano zatem etap wstępnej obsługi klienta, następnie etap przygotowania do realizacji, dalej etap realizacji i w końcu etap rozliczenia projektu. Ze względu na charakter działalności prowadzonej przez „Edificator SC”, tj. usługi związane z

kompleksowym zarządzaniem procesem inwestycyjnym, ta część analizy i diagnozy strategicznej firmy jest dla niej niezmiernie ważna.

Kluczową z punktu widzenia klienta aktywnością wykonywaną przez Firmę Brukarską „Edificator SC” jest przebiegający w kilku wymienionych wyżej logicznych etapach proces realizacji projektu wraz z działaniami przygotowawczymi i rozliczeniowymi. Pierwszym z nich jest wstępna obsługa klienta. Na tym etapie w ślad za zgłoszonym na wejściu do systemu zapytaniem Koordynator Marketingu wykonuje czynności zmierzające do parametryzacji zapotrzebowania klienta, sprawdzenia cen niezbędnych do realizacji zadania zasobów oraz sporządzenia oferty. W przypadku pozytywnej odpowiedzi na ofertę prowadzone są negocjacje, które zmierzają do ustalenia kształtu umowy i jej podpisania. Silnymi stronami „Edificator SC” w zakresie działań związanych z tym etapem są po pierwsze szybka i dostosowana do wymagań klienta reakcja na zapytanie ofertowe, po drugie krótki czas przygotowania ofert i umów oraz w końcu przejrzysta i estetyczna formuła umowy. Słabą stroną jest natomiast treść takiej standardowej umowy, która, jak się okazało niewystarczająco precyzuje warunki współpracy, pozostawiając ciągle przestrzeń do nadużyć ze strony nieuczciwych klientów.

Kolejnym analizowanym etapem procesu obsługi klienta jest przygotowanie do realizacji. Na tym etapie, w ślad za podpisaniem umowy Koordynatorzy Marketingu i Realizacji tworzą budżet na podstawie kalkulacji. Później następuje spotkanie Koordynatora Realizacji z Menedżerem Projektu na budowie, gdzie przyjmuje on umowę, budżet i ewentualnie dokumentację projektową oraz inne niezbędne informacje. Ustalana jest także technologia prowadzenia prac i konkretni dostawcy zasileń. Silną stroną firmy na tym etapie jest instytucja wyposażania Menedżera Projektu w kompleksowe informacje i zasoby potrzebne do realizacji zadania i w ten sposób ujednoczenie kierownictwa oraz skupienie odpowiedzialności a powodzenie projektu w jednych rękach. Główną słabą stroną tego etapu procesu podstawowego jest natomiast fakt, iż główne założenia i cele realizacji projektu formułowane są poza bezpośrednimi ich wykonawcami – Menedżerem Projektu i Szefem Brygady, co urąga podstawowym wymogom skutecznego zarządzania. Konsekwencją tego są m.in. ciągle błędy w budżetach na roboty, stanowiące kolejną słabą stroną firmy. Ostatnią istotną usterką w przygotowaniu realizacji jest korzystanie z wąskiego grona dostawców transportu i usług sprzętowych skutkujące dość wysokimi kosztami. Brak tutaj procedur wymagających każdorazowego poszukiwania wśród kwalifikowanych dostawców najlepszych ofert.

Z natury rzeczy największej ilości usterek zarząd dopatrył się w najbardziej podstawowym etapie działalności podstawowej, tj. etapie realizacji. Na tym etapie w ślad za przekazaniem wszystkich niezbędnych informacji i zasobów Menedżer Projektu najpierw przejmuje front robót od klienta, po czym przystępuje do realizacji prac. W ich trakcie zarządza robotami budowlanymi głównie poprzez planowanie, organizowanie, koordynowanie i kontrolowanie przebiegu pracy brygad brukarskich, pracy sprzętu i dostaw materiałów. Z założenia w przypadku wystąpienia sytuacji niestandardowych Menedżer Projektu kontaktuje się z Koordynatorem Realizacji w celu autoryzacji niestandardowych decyzji i rozwiązań.

Silne strony na tym etapie kształtuje przede wszystkim jednolite i kompleksowe kierownictwo w rękach posiadającego pełnię informacji i standardowych kompetencji Menedżera Projektu, zorientowanego na zaspokojenie potrzeb klienta oraz elastyczne dopasowywanie się do zmieniających się nawet w trakcie realizacji potrzeb klienta. Słabych stron jest zgodnie z zapowiedzią znacznie więcej. Po pierwsze brak jest mechanizmów ograniczających przekraczanie założeń budżetowych, co skutkuje niekontrolowanym wzrostem kosztów operacyjnych. Po drugie następuje sygnalizowane już wcześniej dostosowywanie technologii prowadzenia prac do minimalizacji kosztów najmu sprzętu ciężkiego, które skutkuje komplikowaniem technologii prowadzenia robót. Następną słabą stroną jest brak instytucjonalnych mechanizmów zabezpieczających przed niekontrolowanym wpływem materiałów, w efekcie także eskalującym koszty operacyjne. Podobnie sprawa ma się z niedostateczną formalizacją spraw na budowie, ostatecznie uniemożliwiająca dokumentowanie wykonywania np. niezbędnych robót dodatkowych na okoliczność ich fakturowania. Słabą stroną o podobnym charakterze jest również brak jasnych procedur postępowania w standardowych sytuacjach kolizji czynników zewnętrznych z cyklem prowadzenia prac (nie przekazanie całego zakresu robót, obce wykopy w podbudowie, obcy transport technologiczny, kolizja z innymi branżami, zmiany projektowe). Zazwyczaj okoliczności te wpływają negatywnie na wypracowywane zyski znów poprzez zwiększanie kosztów operacyjnych bez ich powiązania z ewentualnymi przychodami za wykonywane w związku z nimi roboty dodatkowe. Następną słabą stroną jest znów brak formalnych procedur, tym razem w zakresie spraw geologii, również niezmiernie istotnych w sektorze drogowym. W końcu ostatnią ujawnioną słabą stroną na etapie realizacji jest brak jasnych reguł dotyczących dysponowania i podziału czasu Kierowcy Magazyniera oraz kontroli jego operacji, co czasami doprowadza do sytuacji konfliktowych.

Rozliczenie projektu jest ostatnim istotnym etapem procesu podstawowego. Po zakończeniu i odbiorze prac Menedżer Projektu dokonuje rozliczenia brygad i przekazania wszystkich dokumentów Koordynatorowi Realizacji. Ten sprawdza przekazane dokumenty pod względem merytorycznym po czym przekazuje ich komplet Koordynatorowi Marketingu do wystawienia faktury. Silną stroną firmy na tym etapie jest rzadka w branży możliwość bardzo dokładnego określenia bezpośrednich kosztów poszczególnych projektów. Niestety, stanowiący słabą stroną tego etapu brak mechanizmów umożliwiających podliczanie za leżące po stronie klienta okoliczności skutkujące zwiększeniem kosztów operacyjnych powoduje, że wiedza ich dotycząca staje się do swej podstawowej funkcji nieprzydatna. Kolejną słabą stroną tego etapu jest dostosowanie rozliczeń projektów do miesięcznego cyklu rozliczeń z Urzędem Skarbowym. Przez to projekty zakończone na początku miesiąca muszą czekać czasami nawet 5-6 tygodni na rozliczenie i analizę, co skutkuje dość naturalnym spadkiem zainteresowania nimi. W końcu ostatnią słabą stroną jest instytucjonalny brak zapowiedzianego w misji powiązania wynagrodzenia Menedżera Projektu z zadowoleniem klienta.

Na ostatnim etapie procesu podstawowego Koordynator Marketingu wystawia faktury w oparciu o przekazane od Koordynatora Realizacji dokumenty projektu. Zarząd nie ujawnił na tym etapie żadnych istotnych silnych bądź słabych stron firmy. Na tym kończy się proces podstawowy realizowany przez Firmę Brukarską „Edificator SC”. W tym miejscu kończy się również analiza strategiczna organizacji, co jest asumptem do podsumowania diagnoz częściowych.

3.7. Integracja wniosków diagnostycznych

Po przeprowadzeniu trzech kolejnych analiz otoczenia organizacji i trzech kolejnych analiz samej organizacji zarząd „Edificator SC” dokonał podsumowania najważniejszych ujawnionych w całym procesie analityczno-diagnostycznym szans, zagrożeń, silnych i słabych stron firmy przy wykorzystaniu metody SWOT. Wynikiem takiego podsumowania jest tabela 3.4., zawierająca syntetyczny zbiór najistotniejszych wskazówek dla mającej nastąpić identyfikacji strategii firmy.

Tabela 3.4. Integracja wniosków diagnostycznych dotyczących Firmy Brukarskiej „Edificator SC” metodą SWOT

Otoczenie	
Szanse:	Zagrożenia:
Rozwój mediów elektronicznych i rewolucja informacyjna	Tendencja zaostrzająca normy warunków pracy w związku z UE
Fundusze europejskie na wyrównanie poziomu rozwoju	Wysokie koszty pracy i podatki osobiste
Zbliżająca się całkowita liberalizacja przepływów pracy i usług w UE	Słaba podaż kapitału dla biznesu w Polsce
Upośledzenie infrastrukturalne Polski	Konkurencja w przeważającym stopniu cenowa
Bardzo powolne wkraczanie zasad nowoczesnego zarządzania do Polski	Ukształtowana jeszcze w PRL sieć relacji prywatnych przenoszonych na sferę biznesu
Niski koszt pracy sprzyjający pracochłonnym technologiom	Niewielka kapitałochłonność działalności w grupie strategicznej
Duże bezrobocie wśród młodych ludzi	Słabo zaawansowana technologia
Zbyt mały zasób mieszkań w dyspozycji Polaków	Powszechność zasobów umożliwiających wejście do grupy
Silne zróżnicowanie marketingowe "Edificator SC" wynikające z wyrobionej marki i kampanii promocyjnych (również w grupie strategicznej)	
Sieć powiązań marketingowych "Edificator SC" z nabywcami	
Niska elastyczność i kompleksowość obsługi firm sektora brukarskiego	
Niska jakość robót brukarskich	
Udzielanie autoryzacji przez wiodących producentów	
Upusty u dostawców wprost proporcjonalne do skali zakupów	
Niedocenywanie wagi zasobów ludzkich przez firmy sektora	
Brak kompetencji strategicznych i często menedżerskich w firmach sektora	
Organizacja	
Silne strony:	Słabe strony:
Względnie bardzo dobra jakość realizowanych robót	Względnie wysokie ceny usług
Względnie szeroki produkt całkowity (kompleksowość obsługi inwestycji)	Brak systemu informacji marketingowej
Ukształtowane długoterminowe relacje z dostawcami	Brak badań marketingowych
Rosnąca grupa zadowolonych klientów odnawiających zakupy	Marne zasoby mocno zużytego sprzętu lekkiego
Sieciowy system kooperacji z dostawcami zapewniający wysoką elastyczność działania	Względnie małe doświadczenie techniczne organizacji
Instytucja Menedżera Projektu wyznaczanego do kompleksowego prowadzenia wszystkich spraw danego projektu/klienta	Słaba mechanizacja robót - substytucja kapitału pracą
Używanie wysokiej jakości materiałów	Niski kapitał własny
Zrąb systemu rachunkowości menedżerskiej	Niska płynność finansowa
Ukształtowanie w organizacji relacji partnerskich w miejsce hierarchicznych	Względnie niedoświadczona kadra menedżersko-inżynierska

Powiązanie wynagrodzeń menedżerów z wynikami ekonomicznymi ich działań	Formuła standardowej umowy niewystarczająco precyzuje warunki współpracy
Akordowy system wynagradzania robocizny operacyjnej	Główne założenia i cele realizacji projektu formułowane są poza bezpośrednimi ich wykonawcami – Menedżerem Projektu i Brygadziwą
Umiejętności fachowe i doświadczenie kooperujących brygad brukarskich	Korzystanie z wąskiego grona dostawców transportu skutkujące dość wysokimi kosztami
Dobra reputacja i rozpoznawalna marka	Błędy i brak systematyki w budżetach na roboty
Szybka reakcja na zapytanie; krótki czas przygotowania ofert i umów	Brak mechanizmów ograniczających przekraczanie założeń budżetowych
Elastyczne dopasowywanie się do zmieniających się już w trakcie realizacji potrzeb klienta	Dostosowywanie technologii prowadzenia prac do minimalizacji kosztów najmu sprzętu ciężkiego skutkujące nieoptymalnym technologicznie cyklem prowadzenia robót
	Brak mechanizmów zabezpieczających przed niekontrolowanym wpływem materiałów
	Niedostateczna formalizacja spraw na budowie (szczególnie z Klientem)
	Brak procedur postępowania w standardowych sytuacjach kolidujących z cyklem prowadzenia prac
	Brak formalnych procedur dotyczących spraw geologii
	Niedostateczna ilość zagęszczarek
	Brak procedury na podział zadań Kierowcy Magazyniera i kontroli jego operacji
	Brak mechanizmów umożliwiających podliczanie za leżące po stronie klienta zmiany skutkujące zwiększeniem kosztów operacyjnych
	Brak powiązania wynagrodzenia Menedżera Projektu z zadowoleniem klienta

Źródło: Dokumentacja systemu zarządzania Firmy Brukarskiej „Edificator SC” w Krakowie

4. Identyfikacja strategii biznesu

4.1. Rewizja misji

Jednym z ważniejszych wyników etapu analizy i diagnozy strategicznej jest odświeżone spojrzenie na całokształt spraw firmy. Pozwala ono menedżerom, którzy przeprowadzili analizy na fundamentalne przemyślenie zasad, w oparciu o które działa organizacja, ich korektę i ewentualnie wprowadzenie nowych, nieobecnych dotąd rozwiązań. Tak stało się też w Firmie Brukarskiej „Edificator SC”, gdzie misja podległa kosmetycznej rewizji, decyzje w zakresie docelowych rynków, produktów i podstaw przewagi konkurencyjnej zostały z kolei po raz pierwszy sformalizowane, a strategiczne rozwiązania organizacyjne zostały w niezbędnym stopniu skorygowane i gruntownie uzupełnione.

Misja gospodarcza firmy otrzymała nieco nowsze i bardziej realistyczne brzmienie:

„Aedificator Semper Certus – Budowniczy Zawsze Pewny.

Budujemy solidne i estetyczne drogi dopasowując się elastycznie do indywidualnych potrzeb zgłaszanych przez Klientów.

Ponadto zapewniamy profesjonalną obsługę prowadzonych inwestycji, dając Klientom dodatkowo bezpieczeństwo i satysfakcję ze współpracy właśnie z nami.

Osiągamy to dzięki naszym Pracownikom i Kooperantom, którym w ramach elastycznego systemu organizacyjnego stwarzamy warunki do realizacji własnych aspiracji poprzez najlepsze zaspokajanie potrzeb naszych Klientów.

Chcemy umacniać naszą pozycję w gronie liderów jakości w małopolskim drogownictwie ustanawiając ponadto nowy, nieznany dotąd w polskim budownictwie, standard obsługi Klienta.

Dzięki temu mamy nadzieję zwiększać co roku nasze obroty przynajmniej o połowę.”

W zasadniczym zakresie nie różni się ono od misji AD 2004. Skorygowano w właściwie tylko ostatni *passus*, który w poprzedniej wersji misji informował, iż ambicją firmy jest osiągnąć pozycję lidera jakości w małopolskim drogownictwie w 2010 roku. Zarząd uznał jednak, że taka formuła misji była niejasna, gdyż fakt bycia liderem jakości jest trudno mierzalny. Ponadto perspektywa 2010 roku jest odległa i trudno kilka najbliższych lat traktować jako ścieżkę likwidacji luki niedoboru jakości w firmie, w której jakość już dzisiaj musi być jednym z dwóch najważniejszych wyzwań. W związku z tym podjęto decyzję o nieco bardziej lapidarnym sformułowaniu tej aspiracji poprzez wzmiankę o umacnianiu już zajmowanej pozycji w gronie liderów jakości, co w żadnym zakresie nie odbiega od prawdy. Prócz tego zarząd zdecydował o dodaniu do misji sformułowania aspiracji odnośnie dynamiki wzrostu obrotów firmy. Funkcją tego ma być wyraźne wskazanie rozwojowo-wzrostowych ambicji organizacji.

Misja nie różni się jednak niczym zasadniczym od przyjętej na początku roku 2004: jej głównym przesłaniem jest wskazanie podstawowego biznesu firmy, którym jest budowa dróg, dwóch podstawowych wymiarów jej wyróżnienia, którymi są wysoka jakość techniczna oraz niespotykana w budownictwie sprawność, źródeł tego wyróżnienia, na które składają się pracownicy, kooperanci oraz elastyczny system zarządzania i w końcu omawianych wyżej aspiracji firmy dotyczących pozycji konkurencyjnej w branży oraz tempa jej wzrostu.

4.2. Identyfikacja rynków, produktów oraz podstaw przewagi konkurencyjnej

Kolejny etap identyfikacji strategii, wiążący się ze wskazaniem podstaw i źródeł przewagi konkurencyjnej firmy, jej rynków docelowych oraz usług, które będzie oferować

był, w sensie biurokratycznym, nowością dla zarządu firmy. Nigdy dotąd właścicielom-
menedżerowie nie podjęli bowiem próby spisania tych decyzji i formalnego ich
komunikowania, choć były one *de facto* podjęte i realnie implementowane. Efektem próby ich
konkretyzacji i sformułowania jest następujący dokument, któremu dla łatwego zrozumienia
nadano nazwę „PrzewagaRynkiProdukty”.

„Podstawy i źródła naszej przewagi konkurencyjnej

*W myśl założeń misji podstawą budowania strategicznej przewagi konkurencyjnej,
czyli sposobem korzystnego odróżnienia naszej firmy od konkurentów jest wyróżnienie jej w
dwóch zasadniczych wymiarach strategicznych, które w toku analiz
i doświadczeń kilku lat działalności zidentyfikowaliśmy jako kluczowe czynniki sukcesu na
rynku usług brukarskich.*

*Pierwszy z tych wymiarów odnosi się do właściwości ostatecznego efektu naszych
działań, czyli wykonanych przez nas nawierzchni z kostki brukowej (ewentualnie innych
budowli). Zgodnie z założeniami naszej misji gospodarczej zbudowane przez nas drogi mają
być solidne i estetyczne. Punktem odniesienia oceny realizacji tego postulatu naszej strategii
winni być nasi konkurenci z sektora usług brukarskich w Małopolsce. Chodzi wszak o
tworzenie w tym zakresie przewagi względnej, tzn. o osiągnięcie trwale lepszego poziomu
jakości technicznej naszych realizacji od firm konkurujących z nami „tu i teraz”, a nie o
prześcignięcie firm naszej branży działających w krajach zachodu, gdzie w ujęciu średnim
poziom jakości technicznej nawierzchni brukowych jest jak dotąd znacznie wyższy.*

*Drugą „nogą” naszej przewagi konkurencyjnej niech natomiast będzie unikalny w
skali naszej branży sposób dostarczenia oferowanej przez nas usługi, czyli cykl działań
związanych z obsługą Klienta od zapytania ofertowego przez realizację do rozliczenia robót,
który powinien naszych Klientów po prostu zachwycać. Zachwyty ten powinien wynikać z
trzech wspierających się wzajemnie cech naszego sposobu dostarczenia usługi. Pierwsza z
nich to sprawność i szybkość naszych działań operacyjnych korzystnie odróżniająca nas od
przeciętnej w branży budowlanej. Druga to z kolei dbałość o spokój i komfort psychiczny
Klienta, a najczęściej konkretnego jego reprezentanta, który w ramach pełnionej przez siebie
roli w macierzystej organizacji odpowiada przed swym zarządem za kontakt z nami i nadzór
nad naszymi pracami. W takiej sytuacji nasz sukces staje się jego sukcesem i skłania go do
wznawiania kontaktów handlowych z nami w przyszłości. Trzecią odróżniającą nas od
konkurencji cechą musi w końcu być elastyczność w reakcji na prawie zawsze zmieniające się
na etapie realizacji potrzeby Klienta. Chodzi tu głównie o to, by nie narzucać Klientowi
rozwiązań wygodnych dla nas kosztem zaniedbania jego potrzeb, nawet tych ujawnianych w*

najgorszym, np. z punktu widzenia cyklu technologicznego, momencie. Potrzeba Klienta powinna zawsze górować nad naszymi przyzwyczajeniami i oporem wobec zmian w ukutym misternie planie. Niemniej jednak taka elastyczność oznaczać winna także bezkompromisowe skutki kosztowe dla Klienta, któremu „przychylić chcemy nieba”, ale jako organizacja gospodarcza zorientowana na zysk, za każdą „gwiazdkę” musimy wystawić rachunek. Podsumowując, każdy realizowany przez nas projekt powinien skłonić Klienta do konstatacji, że z tak sprawną, elastyczną i zorientowaną na jego potrzeby firmą budowlaną nie miał jeszcze do czynienia. Dzięki temu zadowoleni Klienci będą nie tylko odnawiać u nas zakupy, lecz także polecać nas, jako zjawisko „niesamowite” swoim znajomym i kooperantom.

Trwałą przewagę konkurencyjną opartą na dwóch wymienionych wyżej podstawach osiągamy dzięki naszemu nowoczesnemu systemowi zarządzania oraz naszym unikalnym zasobom niematerialnym i umiejętnościom. Po pierwsze zatem osiągamy ją przez ciągłe ulepszanie opartego na procesowym podziale zadań i nowoczesnych technologiach informatycznych elastycznego systemu zarządzania naszej organizacji, który musimy współkształtować i ciągle ulepszać tak, by wspomagał naszą elastyczność i przedsiębiorczość, pozwalając jednocześnie na ścisłą kontrolę kosztów. Po drugie dzięki naszym najcenniejszym zasobom, czyli ludziom, którzy współtworzą naszą organizację i jej sieć kooperacyjną. Na te najcenniejsze zasoby składają się nasze doświadczone Brygady Brukarskie, Menedżerowie Projektów i Koordynatorzy Realizacji i Marketingu. Brygady gwarantują wysoką jakość robót, opartą nie tylko o formalne wymagania wewnętrzne, lecz także o identyfikację z misją firmy jak również o sprawną organizację pracy, wspomaganą wymagającym odpowiedzialności akordowym systemem wynagrodzeń. Z kolei zdolni inżynierowie drogownictwa pełniący rolę Menedżerów Projektów kumulują swoje doświadczenie inżynieryjne i organizacyjne, zapewniając (w oparciu o pełny dostęp do informacji) elastyczność i sprawność w obsłudze Klienta oraz przedsiębiorczość w zarządzaniu działaniami operacyjnymi firmy, z których część zysku stanowi ich bezpośrednie wynagrodzenie. W końcu członkowie zarządu pełniący rolę Koordynatorów, zapewniają organizacji przywództwo strategiczne i spójność jej działań dzięki unikalnym w branży umiejętnościom menedżerskim i strategicznym. Spójności temu układowi społecznemu nadaje partnerski styl współpracy pomiędzy wszystkimi uczestnikami organizacji i afirmacja godności osobistej każdego z nich. Po trzecie źródłem naszej przewagi jest nasza reputacja i rozpoznawalna marka, a także marka naszego partnera strategicznego – firmy „Libet” S.A., które skłaniają Klientów do zaufania nam i korzystania z naszych usług. Podsumowując, taka „rozproszona” przewaga konkurencyjna nie będzie opierać się na jakiejś konkretnej silnej

stronie naszej firmy, lecz na całym składającym się na nią systemie aktywności, procesów i zasobów, którego spójność pozwoli na osiągnięcie na jego wyjściu dodatkowej wartości i w rezultacie wyższej rentowności.

W ten sposób podejmujemy bezpośrednią walkę konkurencyjną z firmami realizującymi podobną do naszej strategię wyróżnienia przez świetną jakość i obsługę. W celu zwiększenia naszego odróżnienia od konkurentów musimy ukończyć proces uzyskiwania certyfikatu Autoryzowanej Firmy Wykonawczej „Libet” S.A. i zakomunikować to na rynku, a także przeprowadzić proces integracji naszego systemu zarządzania z systemem zarządzania jakością zgodnym z ISO 9001:2000.

Rynki – Klienci, których chcemy obsługiwać

Zasadniczym terytorium, na którym chcemy konkurować jest teren byłego województwa krakowskiego. W tej okolicy dysponujemy najlepiej rozpoznaną siecią kooperacyjną i ponosimy najniższe koszty transakcyjne. Tutaj też mieszka większość naszych pracowników i kooperantów. Dopuszczamy wprawdzie możliwość działania poza zasadniczym terytorium, ale póki co, tylko w wyjątkowych okolicznościach. Mogą nimi być np. wyjątkowa okazja rynkowa, gwarantująca realizację ponadprzeciętnych zysków, bądź życzenie jednego z naszych kluczowych klientów, który uparłby się na to z właściwych sobie powodów.

Ponadto musimy skoncentrować się na obsłudze tych segmentów, czyli względnie jednorodnych grup spośród ogółu potencjalnych Klientów, które pozwolą nam na realizowanie zadowalającej rentowności kontraktów, umożliwiającej trwale dotrzymanie rygorów wysokiej jakości i świetnej obsługi, któreśmy sobie sami narzucili. A przecież nie wszyscy poszukują tych właśnie cech usług brukarskich – istotna część Klientów zwraca uwagę w przeważającym stopniu na cenę. Takich Klientów nie chcemy obsługiwać, gdyż z ich punktu widzenia po prostu niewiele mamy do zaoferowania. Nasze ceny są bowiem raczej wyższe niż niższe i nie powinniśmy mieć z tego powodu żadnych kompleksów – w zamian za wyższą cenę oferujemy po prostu więcej.

Ogólnie rzecz biorąc obsługiwać chcemy zatem tych Klientów, którzy poszukują wysokiej jakości, sprawnej obsługi i pewności, a którzy zdają sobie przy tym sprawę, że wykonawca faktycznie spełniający te oczekiwania będzie żądał względnie wyższych cen. Takich Klientów znajdziemy po pierwsze wśród firm developerskich, szczególnie tych, które zlecają roboty budowlane różnych branż specjalistycznym firmom wykonawczym, takim jak nasza specjalistyczna firma brukarska. Po drugie obsługiwać chcemy generalnych wykonawców inwestycji, tj. większe firmy budowlane, podejmujące się realizacji całych

obiektów „pod klucz”, zlecające najczęściej poszczególne roboty branżowe firmom specjalistycznym. Po trzecie naszymi Klientami powinny być duże firmy budownictwa drogowego, które z reguły lubią podzlecać tak pracochłonne i pochłaniające znaczne nakłady koordynacji roboty jak bruki, koncentrując się na makroniwelacjach, robotach inżynierskich i asfaltowaniu. Te trzy grupy Klientów są dla nas szczególnie cenne, gdyż ich popyt ma charakter odnawialny – wynika to z jego zaopatrzeniowego charakteru. Zadowolenie takiego Klienta przy pierwszym kontakcie skutkować może strumieniem kolejnych zamówień w następnych latach. Czwartą zasadniczą grupą naszych Klientów są firmy, które potrzebują wykonania utwardzonych nawierzchni w swoich siedzibach i zakładach, na użytek swojego wewnętrznego zapotrzebowania infrastrukturalnego. W końcu dwie ostatnie istotne grupy naszych Klientów zgłaszają popyt konsumpcyjny - zamawiają bruki na użytek prywatny. Pierwszą z nich są samorządne wspólnoty mieszkaniowe, które zamawiają remonty pochodzących ciągle w większości z czasów „komuny” chodników, dróg i parkingów wokół nieruchomości mieszkalnych. Drugą grupę stanowią natomiast inwestorzy indywidualni, którzy zamawiają wykonywanie nawierzchni z kostki przy swoich posesjach prywatnych.

Są także grupy klientów, których zdecydowanie nie chcemy obsługiwać. Po pierwsze są to nastawione przede wszystkim na niskie ceny instytucje samorządowe i państwowe, zlecające roboty w trybie przetargowym, w którym trudno jest parametrycznie wykazać wyższość naszej oferty. Po drugie nie obsługujemy instytucji, gdzie występują znaczne problemy z ustaleniem osób odpowiedzialnych i panuje ogólne bezhołowie – jak np. większość spółdzielni mieszkaniowych. Nie obsługujemy także tych firm spośród kwalifikujących się do pierwszych trzech opisanych wyżej grup, z którymi wcześniejsze doświadczenia biznesowe kończyły się klęską wynikającą z ich słabej organizacji lub niespójności ich strategii z naszą.

Produkty, a właściwie usługi – co oferujemy

Najbardziej typową dostawą, oferowaną przez naszą organizację jest kompleksowe wykonanie nawierzchni z kostki brukowej zarówno betonowej jak i kamiennej charakteryzujące się względnie wysoką jakością techniczną i rewelacyjną obsługą Klienta. Zasadniczo realizujemy projekty o obmiarze przekraczającym 200 m kw. Ta dolna granica może być jednak przekroczona w przypadku ważnych powodów wskazanych wyżej w opisie warunków przekraczania granic rynku geograficznego.

W skład standardowej usługi świadczonej przez naszą firmę wchodzi korytowanie, tj. wykop i wywóz urobku na zwalę, wykonanie podbudowy z kruszyw, ustawienie krawężników i obrzeży oraz samo ułożenie kostki brukowej wraz z wykończeniem; często wykonujemy także roboty towarzyszące – kanalizację deszczową, zakładanie terenów zielonych itp. Nie ma też

żadnych przeszkód, abyśmy w uzasadnionych przypadkach realizowali jedynie poszczególne elementy robót.

Aby zapewnić deklarowaną wysoką jakość nawierzchni do jej wykonania używamy najlepszych materiałów. Betonowa kostka brukowa, którą układamy pochodzi w przeważającej części od naszego strategicznego dostawcy „Libet” S.A. Nieznaczną część naszych odbiorów pochodzi od innego dostawcy – tarnowskiej firmy „Bruk Bet”. Obydwie firmy uchodzą za liderów jakości regionalnego rynku producentów kostki i są jednymi z największych w Polsce. Z kolei kostki z kamienia naturalnego – najczęściej granitu - pochodzą od różnych dostawców z Dolnego Śląska, gdyż w tym przypadku stopień konsolidacji dostawcy nie koreluje z jakością jego dostaw. Jakość nawierzchni determinuje także, a w zakresie jej równości – przede wszystkim – jakość podbudowy, na której jest ona posadowiona. Dlatego wykonujemy te podbudowy w odpowiednich grubościach bądź z łamanymi kruszywami naturalnymi, dostarczonymi przez kopalnie odkrywkowe w Zalasie, Rudawie i Dubiu, bądź z łamanymi kruszywami żużłowymi, które dostarcza firma „Slag Recycling”, spełniających jednak najwyższe wymagania jakości.

Wysoką jakość nawierzchni i podbudów gwarantują nasze specjalistyczne Brygady Brukarskie i zarządzający procesem realizacji Menedżerowie Projektów. Dbają oni w ramach tworzonych ad hoc na każdy nowy projekt zespołów zadaniowych o zapewnienie odpowiednich głębokości wykopów, właściwe zagęszczanie podbudów i estetyczne wykańczanie nawierzchni. Dla zapewnienia jakości dysponujemy wewnętrznymi normami i wytycznymi wykonywania i odbiorów prac.

Menedżerowie Projektów obok zapewnienia zadowalającej jakości technicznej budowli są ponadto wraz z Koordynatorami Realizacji i Marketingu odpowiedzialni za ciągłe wzmocnianie drugiej zasadniczej korzyści oferowanej Klientowi - sprawnej obsługi. W tym celu musimy nie tylko działać na już wysoko ustalonym poziomie, lecz także ciągle poszukiwać nowych rozwiązań poprawiających naszą organizację, które m.in. poziom obsługi Klienta będą jeszcze poprawiać.

Staramy się ponad wszystko dokładnie identyfikować i parametryzować potrzeby Klienta w zakresie usługi jaką naprawdę chce zamówić, gdyż jego satysfakcja ostatecznie zależy właśnie od stopnia w jakim jego wyobrażenia wynikające z percepcji naszej oferty pokrywają się później z przebiegiem i efektami naszej pracy. Dlatego musimy dokładać wszelkich starań, by rozwiewać wszelkie wątpliwości przed realizacją, aby nie dopuszczać do sytuacji, w której Klient ma inne wyobrażenie o tym co zamówił, niż my.”

Tekst tej części strategii stanowi zatem z jednej strony dosyć konsekwentne rozwinięcie i uszczegółowienie treści misji firmy, a z drugiej precyzuje docelowe segmenty klientów firmy oraz specyfikuje usługi, które firma najchętniej wykonuje. Dzięki takiej zawartości informacyjnej staje się on bezkonkurencyjnym narzędziem organizującym współdziałanie uczestników organizacji w pożądanym kierunku. Ponadto jest on także najważniejszym źródłem dalszych decyzji strategicznych dotyczących rozwiązań organizacyjnych, które podejmowane winny być w taki sposób, aby jak najlepiej wspomagać realizację zamierzeń rynkowo-produktowych i konkurencyjnych organizacji.

4.3. Identyfikacja optymalnego modelu działania

Wdrożenie zidentyfikowanej w poprzednim kroku strategii rynkowo-produktowej i konkurencyjnej choćby była najlepszą z możliwych w danej sytuacji nie jest możliwe bez dostosowania, używając języka A.D. Chandlera, „struktur do strategii”. Dlatego konsekwencją podjęcia przez zarząd kolejnych decyzji o docelowych rynkach, usługach i nadaniu strategicznego znaczenia jakości technicznej oraz sprawności obsługi i realizacji było podjęcie zbioru strategicznych decyzji natury organizacyjnej, mających ukształtować taki model działania organizacji, by była ona w stanie optymalnie realizować przepisana strategię rynkowo-produktowo-konkurencyjną firmy. Podjęto zatem kolejne decyzje o ukształtowaniu konfiguracji techniczno-ekonomicznej, społecznej i organizacyjnej składające się na model działania firmy.

W ramach określenia konfiguracji techniczno-ekonomicznej firmy wskazano generalne zasady organizacji poszczególnych procesów w niej zachodzących. Przede wszystkim zidentyfikowano, a raczej sprecyzowano kształt procesu podstawowego oraz ustalono odpowiedzialność za jego przebieg na poszczególnych etapach, co zobrazowane jest schematycznie w tabeli 3.5. Zmodyfikowano ponadto 6 istniejących standardowych procedur operacyjnych, precyzujących algorytmy postępowania w większości standardowych sytuacji i zaprojektowano 14 nowych, kompletując w ten sposób zestaw niezbędnych do sprawnego działania operacyjnego organizacji instrukcji postępowania jej uczestników. Kształt konfiguracji techniczno-ekonomicznej dopełniono kompletem niezbędnych standardowych formularzy, służących uczestnikom organizacji do dokonywania wymaganych przez procedury zapisów.

„Konfiguracja techniczno – ekonomiczna

Sekwencja działań związanych z identyfikacją i zaspokojeniem potrzeb zgłaszającego się na wejściu do naszego systemu Klienta, czyli podstawowy proces gospodarczy realizowany w naszej firmie, polegający na dostarczeniu usługi przygotowania i realizacji inwestycji związanej z wybudowaniem nawierzchni z kostki brukowej przedstawiona jest na schemacie „Proces Obsługi Projektu”. Wskazuje on na każdym z etapów konkretnego uczestnika organizacji odpowiedzialnego za wykonanie zadań na danym etapie, jak również wskazuje tych z pozostałych uczestników organizacji, którzy winni na zlecenie odpowiedzialnego za etap świadczyć mu pomoc w wykonaniu zadań na zasadach architektury klient-serwer. Ostatecznie jednak pełna odpowiedzialność za wykonanie zadania spoczywa na wykonawcy odpowiedzialnym za etap. Instrukcje objaśniające szczegółowo jak postępować w różnych sytuacjach zawierają Standardowe Procedury Operacyjne.

Ze względu na stabilność naszej technologii, względnie niewielką skalę działania i wynikający z niej mały potencjał finansowy nie prowadzimy badań. Natomiast działania rozwojowe zmierzające do poprawiania działania organizacji i jej wzrostu pozostają w sferze strategicznej działalności Zarządu.

Koncepcja organizacji działalności operacyjnej naszej firmy zakłada, że wszystkie zasilenia, które transformujemy w gotowe budowle, pochodzą od zewnętrznych dostawców. Taka konfiguracja pozwala nam utrzymywać wysoką elastyczność i minimalizować koszty stałe. Nasi dostawcy dzielą się na trzy główne grupy wydzielone na podstawie kryterium rodzaju dostawy. Pierwszą i krytycznie ważną dla realizacji naszej misji są dostawcy robocizny – Brygady Brukarskie. Drugą grupę stanowią dostawcy materiałów, a trzecią dostawcy transportu i sprzętu ciężkiego. Operacyjną koordynacją tych trzech zasadniczych wiązek zasileń zajmują się nasi Menedżerowie Projektów, których zadania przekraczają granice specjalizacji funkcjonalnych i obejmują wypełnianie funkcji związanych z zarządzaniem, marketingiem, realizacją i finansami.

Taka sieć kooperacyjna zarządzana przez naszych Menedżerów Projektów jest jednym ze źródeł naszej sprawności i elastyczności. Z tego powodu, jak również ze względu na stosowaną strategię wyróżnienia jakościowego i sprawności obsługi, nie naciskamy specjalnie na maksymalne obniżanie cen dostaw, lecz oczekujemy ich sprawności operacyjnej, wysokiej jakości i ze względu na nasz permanentny i przy tym wymagający finansowania wzrost - dłuższego kredytowania.

Spośród dostawców najbliższe związki utrzymujemy z dostawcami robocizny – naszymi Brygadami Brukarskimi, które staramy się mocno wiązać z firmą kształtując z nimi

długookresowe i partnerskie relacje. Większość Brygad dostarcza swoje usługi tylko nam i takie Brygady są najmilej widziane. Także z dostawcami sprzętu i transportu staramy się tworzyć stałe relacje biznesowe, lecz tutaj, ze względu na brak ryzyka utraty kontroli nad know-how nie budujemy relacji wyłącznych, jak w przypadku Brygad. Zmierzamy do modelu, w którym będziemy dysponować portfelem kilkunastu kwalifikowanych ze względu na sprawność i okresy kredytowania dostawców sprzętu i transportu i spośród nich wybierać będziemy na każdy projekt najtańszych w drodze quasi-przetargów. W końcu wśród dostawców materiałów poszukujemy firm oferujących wysoką jakość produktu. Z tego powodu związałyśmy się strategicznym układem partnerskim ze słynącą z dobrej jakości i najszerszego asortymentu firmą „Libet” S.A., która z kolei udzieli nam swej cennej autoryzacji. Pomimo możliwości nabywania materiałów nawet 10% taniej od innych dostawców nie korzystamy z tej możliwości ze względów strategicznych. Ponadto, wobec znacznej konsolidacji sektora dostawców materiałów nie jesteśmy w stanie prowadzić własnej polityki i akceptować musimy reguły narzucane przez nich całemu naszemu sektorowi.

Dla jasności rachunku kosztów dzielimy koszty na pośrednie i bezpośrednie. Dzięki temu wiemy jakie na każdym z osobna projekcie ponosimy koszty bezpośrednio i możemy na tej podstawie korygować założenia w przyszłości. Wskaźnikiem efektywności naszej działalności jest zysk operacyjny bez amortyzacji, który jest podstawą ustalania wysokości wynagrodzeń zarządzających nią bezpośrednio Menedżerów Projektu.

Promocję naszych usług opieramy na reklamie w katalogach takich jak: Panorama Firm czy Polskie Książki Telefoniczne. Reklamujemy się także w Dzienniku Polskim. Posiadamy swoją stronę w internecie. Promocję bezpośrednią naszych usług, polegającą na przekazywaniu naszego folderu reklamowego z referencjami prowadzą wszyscy uczestnicy organizacji, a w szczególności Menedżerowie Projektów w pobliżu prowadzonych inwestycji oraz Koordynator Marketingu wśród podmiotów z grupy docelowej. Uczestnictwo Menedżerów Projektów także w procesie marketingowym umożliwia im zrozumienie języka i problemów nie tylko finansów i realizacji, lecz także marketingu właśnie, dzięki czemu mogą inteligentnie rozwiązywać problemy firmy i oferować kreatywne, a jednocześnie systemowe rozwiązania.

Aby zapewnić jedność celów i identyfikację z nimi wszystkich, pełniących wszak różne role, uczestników organizacji przyjęliśmy formułę tworzenia zespołów zadaniowych na każdy nowy projekt. Celem powstania takiego zespołu, w skład którego wchodzi zawsze Koordynator Realizacji, odpowiedni Menedżer Projektu i odpowiedni Szef bądź Szefowie Brygady jest konsultacja i wspólne wypracowywanie koncepcji oraz planowanie cyklu

technologicznego realizacji projektu i uzgadnianie niezbędnych do jego realizacji zasobów. Taka formuła wspomagać ma zrównoważone poszukiwanie optymalnych rozwiązań przy uwzględnieniu występujących ograniczeń i poniekąd sprzecznych ekonomicznie interesów poszczególnych uczestników organizacji. Wspólne kształtowanie celów operacyjnych, sposobów ich osiągnięcia i ustalanie obszarów odpowiedzialności poszczególnych uczestników organizacji sprzyja ostatecznie sprawności realizacji i rentowności projektu.”

Konfigurację społeczną firmy usankcjonowała z kolei druga strukturalna decyzja strategiczna, która określiła najbardziej podstawowe intencje dotyczące kształtowania relacji pomiędzy samymi uczestnikami organizacji, jak też pomiędzy organizacją a jej uczestnikami, a także wskazała jakich ludzi organizacja poszukuje i co tak naprawdę im oferuje w zamian. Ponieważ konfiguracja społeczna jest jednym z podstawowych czynników kształtowania kultury organizacyjnej w firmie ważną cechą zaprojektowanego dla Firmy Brukarskiej „Edificator SC” kształtu stosunków międzyludzkich jest jego egalitarny charakter, afirmujący godność każdego uczestnika organizacji i równość wszystkich uczestników w zakresie uprawnień do ochrony godności osobistej oraz poszanowania, niezależnie od szczebla zajmowanego w strukturze organizacji.

„Konfiguracja społeczna

Stosunki międzyludzkie w naszej organizacji kształtować chcemy w duchu solidarności i poszanowania godności każdego człowieka niezależnie od jego statusu i pełnionej roli. Partnerskie relacje pomiędzy uczestnikami organizacji opieramy całkowicie o dobrą wolę współpracy – jesteśmy razem ponieważ każdy z osobna tak chce i akceptuje w związku z tym warunki uczestnictwa w niej. Naszą codzienną współpracę regulują zależności organizacyjne – wynikające z zadań, jakie w związku z pełnioną rolą organizacyjną wykonujemy, a nie formalne – związane z podległością i zależnościami służbowymi. Jeżeli ktoś nie respektuje tych zasad i zmusza innego uczestnika organizacji do zarządzania przez rozkaz, a nie uzgodnienie - to stawia się poza ramami współpracy w naszej firmie. Podkreślamy bowiem, że nasz partnerski układ to nie tylko przywilej, lecz także zobowiązanie wymagające odpowiedzialności.

Tabela 3.5. Proces obsługi projektu w Firmie Brukarskiej „Edificator SC”

Proces Obsługi Projektu - uszczegółowienie zadań uczestników organizacji							
Koordynator Marketingu	Koordynator Realizacji	Menedżer Projektu	Szef Brygady	Kierowca	Dokument lub Standardowy Formularz	Procedura obowiązująca	Nr zadania
Przyjęcie zgłoszenia klienta i decyzja o przygotowaniu oferty	Przyjęcie zgłoszenia klienta i decyzja o przygotowaniu oferty	Przyjęcie zgłoszenia klienta i decyzja o przygotowaniu oferty	Przyjęcie zgłoszenia klienta i decyzja o przygotowaniu oferty	Przyjęcie zgłoszenia klienta i decyzja o przygotowaniu oferty		SPO Przyjęcia Zgłoszenia od Klienta	1
Jeżeli decyzja na tak to: zlecenie określenia Przedmiaru Zakresu Robót i Nakładów na ich Wykonanie Koordynatorowi Realizacji							
Opracowanie Przedmiaru Zakresu Robót i Nakładów na ich Wykonanie	Opracowanie Przedmiaru Zakresu Robót i Nakładów na ich Wykonanie	Opracowanie Przedmiaru Zakresu Robót i Nakładów na ich Wykonanie			SF Przedmiar Zakresu Robót i Nakłady na ich Wykonanie	SPO Określenia Przedmiaru Zakresu Robót i Nakładów na ich Wykonanie	2
Przekazanie Przedmiaru Zakresu Robót i Nakładów na ich Wykonanie Koordynatorowi Marketingu							
Zebrań informacji o cenach zasobów niezbędnych do realizacji zakresu robót	Zebrań informacji o cenach zasobów niezbędnych do realizacji zakresu robót	Zebrań informacji o cenach zasobów niezbędnych do realizacji zakresu robót			SF Protokół z Negocjacji Dostaw	SPO Przygotowania Dostaw	3
Jeżeli dostępne są wszystkie niezbędne zasoby i znane ich ceny to: wykonanie Kalkulacji, sporządzenie Oferty i przekazanie jej Klientowi							
Kalkulacja kosztów realizacji, określenie zysków operacyjnych, ustalenie ceny oferty, sporządzenie oferty i przekazanie Klientowi	Kalkulacja kosztów realizacji, określenie zysków operacyjnych, ustalenie ceny oferty, sporządzenie oferty i przekazanie Klientowi				SF Kalkulacja, SF Oferta	SPO Przygotowania Kalkulacji i Ofert	4
Opcja 1: Jeżeli Klient odrzuca ofertę to: Analiza przyczyn							
Analiza przyczyn	Analiza przyczyn				SF Protokół z Analizy Porażki	SPO Analizy Porażek	5
Opcja 2: Jeżeli Klient chce negocjować to: Negocjacje i powrót do zadania 4							
Negocjacje oferty i powrót do zadania nr 4	Negocjacje oferty i powrót do zadania nr 4						6
Opcja 3: Jeżeli Klient przyjmuje ofertę - przygotowanie i przekazanie Klientowi Projektu Umowy							
Przygotowanie umowy o roboty budowlane i przekazanie Klientowi	Przygotowanie umowy o roboty budowlane i przekazanie Klientowi				SF Projekt Umowy	SPO Przygotowania Projektu Umowy	7
Opcja 1: Jeżeli Klient odrzuca umowę ostatecznie: Analiza przyczyn							
Analiza przyczyn	Analiza przyczyn				SF Protokół Analizy Porażki	SPO Analizy Porażek	8
Opcja 2: Jeżeli Klient chce negocjować kształt umowy to: Negocjacje i powrót do zadania 7							
Negocjacje umowy i powrót do zadania 7	Negocjacje umowy i powrót do zadania 7						9
Opcja 3: Jeżeli Klient przyjmuje kształt umowy to: Podpisanie umowy i przygotowanie dokumentów projektu do realizacji							
Podpisanie umowy i przygotowanie dokumentów Projektu do realizacji					Umowa, Budżet	SPO Przygotowania Dokumentów Projektu do Realizacji	10
Przekazanie dokumentów projektu do realizacji Koordynatorowi Realizacji							
	Przygotowanie projektu do realizacji	Przygotowanie projektu do realizacji	Przygotowanie projektu do realizacji			SPO Przygotowania Projektu do Realizacji	11
Przekazanie projektu do realizacji Menedżerowi Projektu							
Realizacja projektu	Realizacja projektu	Realizacja projektu	Realizacja projektu	Realizacja projektu	SF Protokół Przejęcia Frontu Robót, SF Notatka Służbowa, Zgłoszenie do odbioru, SF Protokół Odbioru Robót Budowlanych, SF Potwierdzenie Przyjęcia Palet	SPO Realizacji Projektu, SPO Współpracy z Brygadami, SPO Wykonywania i Odbioru Prac Brukarskich, SPO Rozliczania Dostaw Materiałów i Usług, SPO Obrót Paletami, SPO Użytkowania Sprzętu i Narzędzi, SPO Użytkowania Samochodu, SPO Ewidencjonowania Zdarzeń Gospodarczych	12
Przekazanie Protokołu Odbioru Koordynatorowi Marketingu							
Sporządzenie kosztorysu powykonawczego, wystawienie i przekazanie faktury Klientowi, zbadanie jego zadowolenia i sporządzenie Rozliczenia Projektu	Sporządzenie kosztorysu powykonawczego, wystawienie i przekazanie faktury Klientowi, zbadanie jego zadowolenia i sporządzenie Rozliczenia Projektu	Sporządzenie kosztorysu powykonawczego, wystawienie i przekazanie faktury Klientowi, zbadanie jego zadowolenia i sporządzenie Rozliczenia Projektu			SF Kosztorys Powykonawczy, Faktura Vat, SF Protokół z Badania Zadowolenia Klienta, SF Rozliczenie Projektu	SPO Badania Zadowolenia Klienta, SPO Sporządzania Rozliczenia Projektu	13
Przekazanie Protokołu z badania Zadowolenia Klienta i Rozliczenia Projektu Koordynatorowi Realizacji							
Analiza projektu	Analiza projektu	Analiza projektu				SPO Analizy Powykonawczej Projektu	14
		Oznaczenia: (krój czcionki)	Wykonawca zadania (odpowiedzialny)	Wykonawca zadania (uczestnik)	Wykonawca zadania (uczestnik opcjonalny)		

Źródło: Dokumentacja systemu zarządzania Firmy Brukarskiej „Edificator SC” w Krakowie

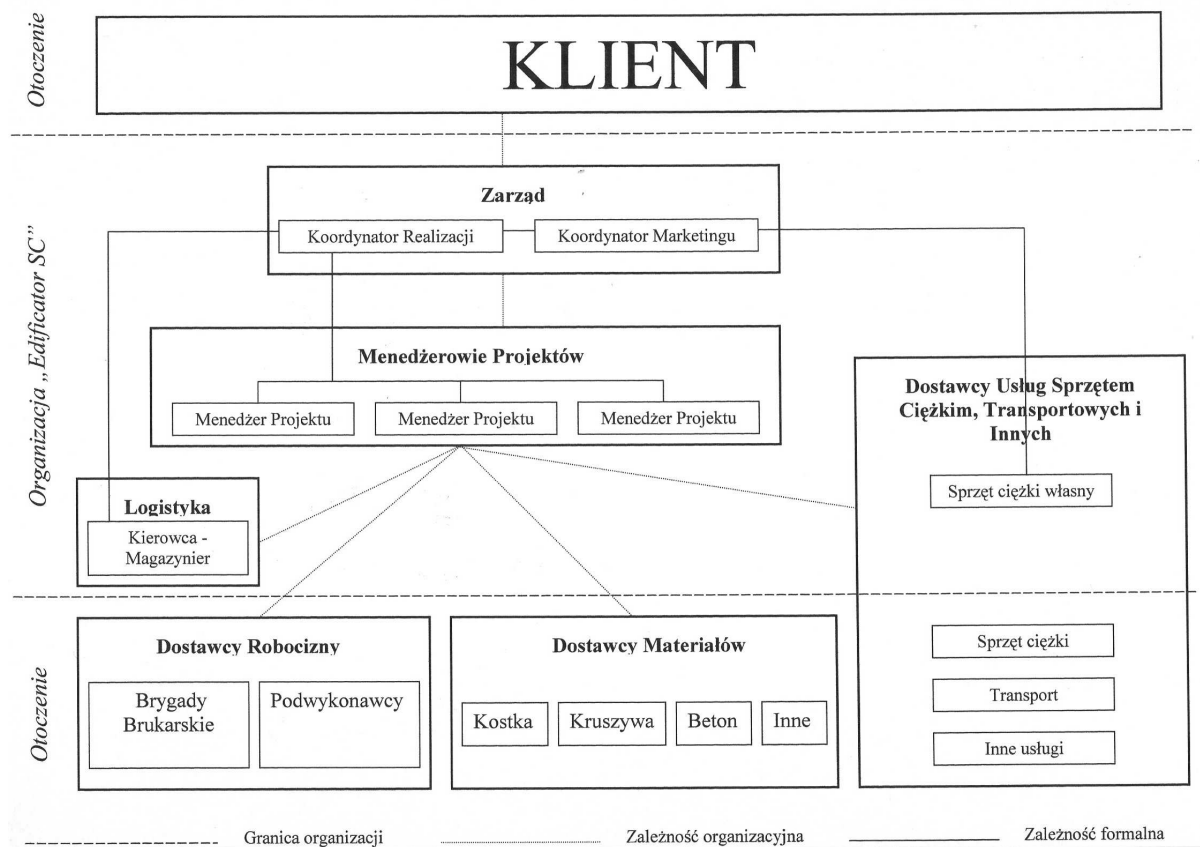
Zgodnie z filozofią misji uczestnictwo w naszej organizacji winno być dla każdego jej uczestnika sposobem na realizację swoich osobistych aspiracji przez jak najlepsze zaspokajanie potrzeb Klientów firmy. O tyle w interesie każdego z osobna i jednocześnie wszystkich naraz jest dbałość o to, by nasze usługi spełniały oczekiwania Klientów i obietnice, które im składamy. We wspólnym interesie jest też ciągle polepszanie naszej organizacji. Im lepszą pozycję będzie miała nasza firma, w tym większym stopniu będziemy mogli realizować swoje prywatne aspiracje życiowe. I chodzi tu nie tylko o pieniądze, które pozwalają na realizację aspiracji czysto konsumpcyjnych, lecz także o zaspokajanie naturalnych dla każdego człowieka potrzeb dotyczących pozytywnych relacji koleżeńskich w pracy oraz ambicji zawiązanych z pracą w fajnej firmie, z której można być dumnym – chwalić się znajomym, czy rodzinie.

Opisana wyżej egalitarna koncepcja partnerskich stosunków międzyludzkich w naszej firmie, będąca jej niewątpliwą silną stroną, powinna być wykorzystywana przez nas do ściągania z rynku pracy sensownych ludzi, dzielących przyświecające nam wartości. Powinniśmy poszukiwać Brygad Brukarskich prowadzonych przez odpowiedzialnych i przedsiębiorczych Szefów, dla których z jednej strony formuła partnerskiej współpracy i wynikająca z niej odpowiedzialność, a z drugiej akordowy system wynagrodzeń, terminowość i cykliczność płatności są istotnymi wartościami. Jesteśmy dla takich ludzi atrakcyjnym partnerem – szczególnie w sytuacji, kiedy w większości firm budowlanych na rynku występują ciągle opóźnienia wypłat, a kierownicy często poniżają podległych im pracowników. Ważną wartością, którą nasza firma gwarantuje Brygadam jest bezpieczeństwo pracy – każda Brygada, której praca spełnia wymagania organizacji ma pewność dalszej pracy.

Powinniśmy także poszukiwać młodych inżynierów drogownictwa, dla których perspektywa pracy w korporacji, za biurkiem, zazwyczaj bez możliwości samodzielnego wpływania na swój los jest mało atrakcyjna. Możemy im wszak zaoferować bardzo dużo: partnerski układ z zarządem, udział w zyskach operacyjnych jako metodę ustalania wynagrodzenia, samodzielność w decyzjach operacyjnych i w końcu, co najważniejsze, możliwość samodzielnego wyznaczania tempa i ścieżek swojego rozwoju. A właśnie rozwój naszych Menedżerów Projektu jest najistotniejszym źródłem rozwoju i budowania kapitału intelektualnego naszej firmy.”

W końcu trzecią, dopełniającą definicję modelu działania firmy decyzją strategiczną stało się określenie przez zarząd firmy konfiguracji organizacyjnej. W tym zakresie zarząd podjął decyzje o stopniu i zasadach centralizacji decyzji w organizacji oraz o ukształtowaniu systemu macierzowych relacji zadaniowych i formalnych pomiędzy uczestnikami organizacji.

Aby zachować wymaganą spójność kształtu trzech omawianych konfiguracji zarząd scentralizował wszystkie niestandardowe decyzje, pozostawiając wszystkie decyzje standardowe ich bezpośrednim wykonawcom. Przyjęto też zgodną z postulowaną egalitarną formułą społeczną i koncepcją proceduralizacji działań standardowych zasadę podwójnego przyporządkowania: organizacyjnego i formalnego. Polega ona na założeniu, iż w sytuacjach standardowych uczestnicy organizują się zgodnie z zasadami zależności organizacyjnej, a jedynie w sytuacjach niestandardowych dochodzi do zarządzania przez autorytet formalny wynikający z podległości formalnej. Struktura organizacyjna firmy znajduje się na rysunku 3.3.



Rysunek 3.3. Struktura organizacyjna Firmy Brukarskiej „Edificator SC”

Źródło: Dokumentacja systemu zarządzania Firmy Brukarskiej „Edificator SC” w Krakowie

„Konfiguracja organizacyjna

Relacje organizacyjne i formalne pomiędzy uczestnikami naszej organizacji i szerzej, jej sieci kooperacyjnej, zobrażone są na schemacie „Struktura organizacyjna”. Występują tam dwa rodzaje zależności:

- *organizacyjna, określająca kto komu dobrowolnie podlega w standardowej sytuacji realizacji projektu oraz*
- *formalna, określająca ostateczne instancje decyzyjne - głównie w sytuacjach niestandardowych.*

Wszelkie standardowe decyzje dotyczące procesu realizacji usługi, w tym w szczególności określone w uszczegółowionym opisie „Proces Obsługi Projektu” oraz w Standardowych Procedurach Operacyjnych, pozostają w gestii Menedżerów Projektów. Wszelkie inne decyzje pozostają w gestii członków zarządu, przy czym decyzje związane z realizacją pozostają w gestii Koordynatora Realizacji, a decyzje związane z marketingiem, finansami, a także z dysponowaniem sprzętem ciężkim pozostają w gestii Koordynatora Marketingu.”

Podsumowując, układ trzech podjętych przez zarząd „Edificator SC” agregatów decyzji dotyczących zasad jej architektury ma na celu ukształtowanie systemów organizacji w taki sposób, aby umożliwić jej efektywne realizowanie założeń misji gospodarczej oraz jej rozwinięcia w postaci decyzji produktowych, rynkowych i konkurencyjnych. W przypadku Firmy Brukarskiej „Edificator SC” strategiczne decyzje organizacyjne podporządkowane były przede wszystkim systemowemu wspieraniu: trwałej zdolności organizacji do wykonywania budowli charakteryzujących się doskonałą jakością techniczną oraz bardzo sprawnej organizacji procesu realizacji i obsługi klienta, elastyczności w zakresie dostosowywania się do zmieniających się w trakcie realizacji potrzeb klientów i w końcu zadowolenia uczestników z udziału w organizacji.

5. Implementacja strategii biznesu

W związku z faktem, że przygotowana na sezon ‘2005 strategia Firmy Brukarskiej „Edificator SC” jest logicznym uzupełnieniem i kontynuacją zrębu strategii przygotowanej rok wcześniej, jej wdrożenie nie ma, w przeciwieństwie do sytuacji sprzed roku, charakteru rewolucyjnego. Cykl strategiczny dotyczył wszak w tym roku przede wszystkim optymalizacji i formalizacji strategii w tych miejscach, gdzie ujawniły się jej braki lub błędy, a nie projektowania zupełnie nowych rozwiązań organizacyjnych, czy koncepcji biznesu.

Dlatego implementacja strategii w sezonie ‘2005 związana jest przede wszystkim z komunikowaniem i wdrażaniem nowych rozwiązań organizacyjnych, a w mniejszym stopniu z komunikowaniem samej koncepcji działania firmy, która w gruncie rzeczy funkcjonuje już z

powodzeniem i zmianami infrastrukturalnymi. Komunikowanie nowej strategii nastąpiło w dwóch etapach – najpierw projekt nowej strategii otrzymali do zaopiniowania najistotniejsi jej użytkownicy i agenci – Menedżerowie Projektów. W praktyce działania organizacji to na nich spoczywać będzie największy ciężar obowiązku wdrażania jej poprzez codzienne działania operacyjne i w związku z tym Zarząd uznał za konieczność konsultację nowej strategii z Menedżerami Projektu, by móc uwzględnić ich ewentualne uwagi jeszcze przed ostatecznym jej przyjęciem. Po uzyskaniu ich akceptacji strategia została zakomunikowana innym uczestnikom organizacji i wyłącznym kooperantom.

W ślad za tym poszły działania rozwojowe przebiegające wzdłuż głównego procesu gospodarczego związane przede wszystkim z ze zmianą zasad i kształtu składających się na niego procesów szczegółowych. W obszarze wstępnej obsługi klienta zestandaryzowano procedurę parametryzacji potrzeb klienta i zmieniono rozdział zadań pomiędzy uczestników organizacji. Ujednolicono kryteria ustalania narzutów na koszty operacyjne wprowadzając zasadę koniunkcji kryteriów rentowności sprzedaży powyżej 20% i tygodniowej rentowności brygady na poziomie przynajmniej 2000 zł. Wprowadzono zasadę „jednego arkusza” zakładającą, że wykonana w arkuszu kalkulacyjnym kalkulacja jest bezpośrednim źródłem danych do oferty, umowy i budżetu, eliminując w ten sposób znaczne rozbieżności wstępujące między tymi dokumentami. Wprowadzono w końcu jasne kryteria doboru dostawców.

Jeszcze głębsze zmiany nastąpiły w procesie realizacji, który został dokładnie sproceduralizowany. Przede wszystkim, w przeciwieństwie do ubiegłego roku, jasno określono niezbędne zadania, które uczestnicy organizacji zobowiązani są wykonać na kolejnych etapach realizacji. Wskazano także kolejne łączące je sprzężenia zwrotne. Wprowadzono internetowy system ewidencjonowania zdarzeń gospodarczych, który umożliwia w każdym momencie zbadanie w dowolnym przekroju poniesionych kosztów operacyjnych. Pod kątem realizacji zadań przede wszystkim w tym zakresie Menedżerowie Projektu i Kierowca-Magazynier zostali wyposażeni w przenośne *palmtop*'y umożliwiające wykonywanie bieżących zapisów; dzięki tym urządzeniom możliwe stało się przejście na wymianę tylko elektronicznych dokumentów i ich standaryzację.

W praktyce jednak wdrażanie strategii Firmy Brukarskiej „Edificator SC” na rok 2005 będzie, ze względu na jej ewolucyjny charakter, odbywało się przede wszystkim poprzez codzienne działania operacyjne oparte na jej zrewidowanych procedurach. Strategia ta została jednak odświeżona uzupełniona i spisana głównie po to, aby w codziennej pragmatyce działalności dać uczestnikom organizacji kierunkowskaz zarówno w sprawach

drobnych, jak i najbardziej fundamentalnych. Jej wdrożenie można będzie zatem oceniać dopiero w kolejnym cyklu zarządzania strategicznego, który przypadnie zapewne na przełomie 2005 i 2006 roku.

Podsumowanie

Zarządzanie strategiczne stało się w dzisiejszym turbulentnym i nieprzewidywalnym otoczeniu niezbędnym warunkiem wysokiej efektywności organizacji gospodarczych, a na większości rynków ustabilizowanych wręcz ich przetrwania. Dlatego przedmiotem rozważań na kolejnych stronach tej pracy było jak najbardziej kompleksowe – w miarę skromnych możliwości autora – przedstawienie zagadnień związanych ze strategią biznesu osadzonych jednak mocno w polskich realiach. Głównym celem prowadzenia tych rozważań była natomiast chęć przeglądu systemu zarządzania strategicznego w Firmie Brukarskiej „Edificator SC” w Krakowie pod kątem zgodności jego formuły z usystematyzowaną teorią przedmiotu. Popularyzacja tego niezwykle istotnego dla sukcesu dalszego rozwoju polskiej gospodarki zagadnienia stała się pośrednim celem pracy.

W wyniku analizy dostępnej literatury przedmiotu udało się po pierwsze dokonać uporządkowania i klasyfikacji różnych pojęć i koncepcji strategii biznesowych, które, jak to zazwyczaj bywa w przypadku młodych dyscyplin naukowych, znajdują się ciągle w znacznym nieporządku. Dalej nastąpiła identyfikacja głównych mniej lub bardziej konkurencyjnych względem siebie ujęć modelowych zarządzania strategicznego, których zróżnicowanie, jak się okazało, jest mocno powiązane z istniejącymi od zawsze różnicami w podejściu do zarządzania w różnych krajach. Istotną częścią pracy stało się także wymodelowanie procesu zarządzania strategicznego, które syntetycznie ukazuje i zamyka zjawisko w cyklu procesu działania firmy. Część praktyczna pracy posłużyła natomiast do przedstawienia systemu zarządzania strategicznego firmy, która dzięki konsekwentnemu wdrożeniu przyjętej strategii okazała się być względnym sukcesem gospodarczym, gdyż nie tylko zdołała przetrwać, lecz także rozwinąć się w tempie znacznie większym od jej sektora.

W wyniku przeprowadzenia tych rozważań można sformułować następujące ustalenia ogólne. Po pierwsze, konsekwentne wykorzystywanie metody zintegrowanego zarządzania strategicznego pozwala firmie co najmniej przetrwać na rynku – najogólniej rzecz ujmując – przez dynamiczne dostosowywanie całej organizacji do zrównoważonego dostarczania użyteczności, których oczekuje od niej ciągle zmieniające się otoczenie. Po drugie, umiejętne i zdyscyplinowane strategiczne zarządzanie firmą umożliwia jej realizowanie znacznie wyższych rentowności niż średnia rentowność branży. Po trzecie, kształtowanie architektury organizacji w procesie zarządzania strategicznego pozwala na tworzenie odpowiedniego do specyfiki zadań stojących przed organizacją i przyjaznego dla

jej uczestników środowiska pracy, umożliwiając firmie w ten sposób odpowiedzialne wypełnianie jej charakterystycznych dla gospodarki rynkowej moralnych i instytucjonalnych zobowiązań względem społeczeństwa.

Podsumowując, dla sukcesu rodzimej przedsiębiorczości i powodzenia polskiej gospodarki narodowej niezbędna jest jak najszersza popularyzacja koncepcji zarządzania strategicznego oraz dyscyplin z nim powiązanych wśród polskich przedsiębiorców i menedżerów. Dzięki temu kierowane przez nich organizacje będą mogły osiągać na globalnych i lokalnych rynkach satysfakcjonujące rezultaty i podnosić w ten sposób tempo zainicjowanego już szesnaście lat temu polskiego pościgu za przyzwoitym europejskim poziomem PKB *per capita*, co w największym stopniu warunkuje zrównoważony rozwój naszego pięknego kraju w kierunku upragnionego powszechnie dobrobytu.

Bibliografia

- Ackoff R.L., Redesigning the Future, New York 1974, cyt. za: R. Krupski, Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999
- Ansoff H.I., Corporate Strategy, Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex 1971,
- Ansoff H.I., Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985
- Ansoff H.I., Declerck R.P, Hades R.L., From Strategic Planning to Strategic Management, New York 1976, cyt. za: K. Obłój, J.N. Sajkiewicz, Przedmowa do wydania polskiego, w: H.I. Ansoff, Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985
- Błaszczak A., Michalski A., Musicie być konkurencyjni, „Rzeczpospolita” 2005 nr 9
- Chandler A.D., Strategy and Structure, Cambridge, Massachusetts 1962
- Comerford R.A., Callaghan D.W., Strategic Management: Texts, Tools and Cases for Business Policy, Kent Publishing Company, Kent 1985
- Czarnecki P., Zarządzanie Strategiczne II, multimedialny CD ROM, WSB-NLU, Nowy Sącz 2001
- Fombrun Ch. J., Reputation, Harvard Business School, Boston 1995
- Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2001
- Gliński B., Kuc B.R., Szczepankowski P., Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety. Key Test, Warszawa 1996
- Glueck W.F., Strategic Management and Business Policy, McGraw-Hill, New York 1980
- Hall R., The Strategic Analysis of Intangible Resources, „Strategic Management Journal”, 1992, vol. 13, nr 2
- Hedberg B., Jonsson S., Formułowanie strategii jako proces nieciągły, „Problemy Organizacji”, 1977 nr 2
- Hendler A., Goliszewska D., Nie chować trupa w szafie, „Manager Magazin” 2004, nr 1
- Hill Ch.W.L., Jones G.R., Strategic Management. An Integrated Approach, Houghton Mifflin Company, Boston 1989
- Hinterhuber H.H., Strategische Unternehmensführung, de Gruyter, Berlin 1977
- Kozdrój A., Nauki zarządzania w najbardziej uprzemysłowionych krajach świata – przykład USA, w: „Nauki zarządzania wobec wyzwań rozwojowych”, Zakład Nauk Zarządzania PAN, Warszawa 1987
- Koźmiński A., Obłój K., Zarys teorii równowagi organizacyjnej, PWE, Warszawa 1989

Krupski R., Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999

Lisiński M., Metody Planowania Strategicznego, PWE, Warszawa 2004

Logan J.P., Newmann W.H., Strategy, Policy and Central Management, South Western Publishing 1971

Mintzberg H., The Structuring of Organisation, Englewood Cliffs 1979, cyt. za: R. Krupski, Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999

Mintzberg H., Quinn J.B., The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases, Third Edition, Prentice Hall International 1996

Niestrój R., Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne, PWN, Warszawa-Kraków 1998

Obłój K., Koncepcje strategii organizacyjnej, „Przegląd Organizacji” 1988, nr 11

Obłój K., Strategia organizacji, PWE, Warszawa 2001

Obłój K., Tworzywo skutecznych strategii, PWE, Warszawa 2002

Pascale R.T., The Paradox of Corporate Culture: Reconciling Ourselves to Socialization, „California Business Review” 1985, nr 2

Peters T.J., Watermann jr R.H., In Search of Excellence. Lessons for America’s Best Run Companies, New York 1982, cyt. za: R. Krupski, Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999

Pierścionek Z., Strategie rozwoju firmy, PWN, Warszawa 1996

Porter M.E., Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1998

Quinn J.B., Strategies for Chance. Logical Incrementalism, Homewood, Georgetown 1980

Rue L., Holland P., Strategic Management, McGraw-Hill, New York 1989

Simon H.A., Działanie administracji, PWE, Warszawa 1976

Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, PWN, Warszawa-Kraków 2000

Steinmann H, Schreyoegg G., Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998

Stoner J.A.F., Wankel Ch., Kierowanie, PWE, Warszawa 1992

Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert jr, D.R., Kierowanie, PWE, Warszawa 1999

Wheelen T.L., Hunger J.D., Strategic Management and Business Policy, Reading, Mass 1989

Wright P., A Refinement of Porter's Stategies, „Strategic Management Journal” 1987 nr 8

Spis tabel

Tabela 1.1. Strategie rozwoju wg macierzy produkt-rynek (tzw. macierz Ansoff'a).....	16
Tabela 1.2. Porównanie strategii synoptycznych i inkrementalnych.....	23
Tabela 1.3. Najważniejsze klasyfikacje strategii organizacji.....	28
Tabela 3.1. Szanse i zagrożenia dla Firmy Brukarskiej „Edificator SC” w otoczeniu dalszym	96
Tabela 3.2. Silne i słabe strony Firmy Brukarskiej „Edificator SC” w zakresie konwencjonalnych zasobów	107
Tabela 3.3. Silne i słabe strony Firmy Brukarskiej „Edificator SC” w zakresie strategicznych zasobów i umiejętności	108
Tabela 3.4. Integracja wniosków diagnostycznych dotyczących Firmy Brukarskiej „Edificator SC” metodą SWOT	112
Tabela 3.5. Proces obsługi projektu w Firmie Brukarskiej „Edificator SC”	124

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Model zachowania OSO – matryca zarządzania strategicznego.....	35
Rysunek 1.2. Zarządzanie strategiczne jednodzielnym przedsiębiorstwem.....	40
Rysunek 1.3. Model zarządzania strategicznego T.L. Wheelen’a i J.D. Hunger	44
Rysunek 1.4. Składniki procesu strategicznego wg Ch.W.L. Hill’a i G.R. Jones’a.....	45
Rysunek 1.5. Zakres tematyki procesu strategicznego wg H. Mintzberg’a i J.B. Quinn’a	46
Rysunek 1.6. „Gmach” japońskiego systemu zarządzania strategicznego	47
Rysunek 1.7. „Parasol kaizen”	48
Rysunek 2.1. Model procesu zintegrowanego zarządzania strategicznego jednorodnym biznesem	52
Rysunek 3.1. Schemat obsługi projektu wraz z rolami organizacyjnymi	92
Rysunek 3.2. Mapa grup strategicznych sektora usług brukarskich w Małopolsce....	102
Rysunek 3.3. Struktura organizacyjna Firmy Brukarskiej „Edificator SC”	126