

Budowanie przewagi konkurencyjnej

Istota zagadnienia strategii działalności przedsiębiorstw produkcyjnych sprowadza się do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Przewagę konkurencyjną [Z. Pierścionek: Strategie rozwoju firmy, PWN, Warszawa 1996 r., s. 143-144.] można interpretować na różne sposoby w zależności od jej przedmiotu i punktu widzenia. W węższym zakresie może ona dotyczyć produktów, usług, rynków oraz przedsiębiorstw. Przewaga konkurencyjna poszczególnych przedsiębiorstw w sektorze, a także ich produktów, usług i rynków jest określana przez przedsiębiorstwo w celu oceny jego pozycji konkurencyjnej w sektorze i opracowania na tej podstawie strategii wzrostu oraz konkurencji. Odbiorcy określają przewagę konkurencyjną poszczególnych produktów, usług czy całokształtu działalności przedsiębiorstwa, gdyż stanowi to podstawę ich decyzji o zakupie konkretnego produktu czy usługi danej firmy.

Zdaniem J. Kay'a [J. Kay: Podstawy sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1996 r., s. 98.] podstawowe źródła przewagi konkurencyjnej to: architektura, reputacja, innowacje i zasoby strategiczne firmy. Architektura jako pierwsza z czterech podstawowych wyróżniających zdolności, stanowi sieć relatywnych kontraktów wewnątrz lub wokół przedsiębiorstwa. Jest ona wynikiem rozwoju firmy. Podlegając "profilowaniu" w ciągu całego czasu istnienia przedsiębiorstwa – jest efektem wykorzystanych i niewykorzystanych szans, pokonanych i niepokonanych zagrożeń oraz niepowodzeń. Praktycznie rzecz biorąc, architektura danego przedsiębiorstwa jest niemożliwa do powielenia, czy odtworzenia przez inne firmy – zatem może być istotnym atutem w walce konkurencyjnej. Stanowi ona wartość przedsiębiorstwa oraz wielopoziomą płaszczyznę, która – pełniąc warunek pełnego zintegrowania – umożliwia

firmie:

- osiągnięcie wiedzy organizacyjnej, w której tkwi potencjał synergiczny i która uprzedmiotowia się w sumie wiedzy i umiejętności wszystkich zatrudnionych, rozpatrywana jako spójna całość stanowiąca wyższą wartość niż suma wiedzy i umiejętności poszczególnych osób branych osobno,
- swobodny, otwarty przepływ informacji,
- elastyczność reagowania na zmienne uwarunkowania,
- stworzenie skutecznych sposobów postępowania.

Wyodrębnić można trzy rodzaje architektury: wewnętrzną, zewnętrzną oraz sieci. Architektura wewnętrzna stanowi system stosunków pomiędzy firmą a jej pracownikami, a także pomiędzy nimi samymi. Architektura zewnętrzna obejmuje stosunki, jakie zachodzą między firmą a jej dostawcami, kooperantami lub klientami. Z kolei w obrębie grupy firm zajmujących się pokrewną działalnością konstytuuje się sieć.

Drugą z podstawowych wyróżniających zdolności jest reputacja. Reputacja wskazuje, jak przedsiębiorstwo jest postrzegane i odbierane przez swoje otoczenie. Jest ona także rynkowym sposobem rozwiązywania problemu oceny tych cech wyrobu, których klienci nie mogą łatwo sami sprawdzić (na przykład skład stopu szlachetnego metalu, z którego wytworzono dany wyrób) i którą może sprawdzić i ocenić tylko w wyniku długotrwałego doświadczenia. Zdobycie reputacji wymaga czasu i jest procesem kosztownym. Zdobycie jej i stałe doskonalenie stanowi istotne narzędzie w walce z konkurentami. Praktyka pokazuje jak trudno jest rywalizować z firmą cieszącą się dobrą reputacją i posiadającą znany, łatwo identyfikowany przez klientów, znak firmowy.

Innowacyjność jako trzecia z podstawowych wyróżniających zdolności firmy, również może tworzyć źródło przewagi konkurencyjnej. Zarządzanie działalnością innowacyjną jest

jednak kosztowne i niesie za sobą określone ryzyko. Nigdy nie ma stuprocentowej pewności, że efekt procesu innowacji się sprawdzi oraz że spełni określone oczekiwania, dostarczając przewidywane korzyści. Zdarza się [J. Kay: Podstawy ..., op. cit. s. 157.], że innowacja jest wyróżniającą zdolnością, prowadzącą do przewagi konkurencyjnej, ale w rzeczywistości zdarza się to rzadko. Częściej to, co sprawia wrażenie korzyści płynącej z innowacji, stanowi w rzeczywistości korzyść wynikającą z kombinacji przewag konkurencyjnych. Najsilniejsza taka kombinacja, stosowana na przykład przez firmy typu *Sony*, łączy wszystkie trzy wyróżniające zdolności – architekturę, reputację oraz innowację – i wykorzystuje każdą z nich do wzmocnienia pozostałych. Niemniej jednak, firmy o słabszej pozycji mogą przypisywać innowacji główną rolę. Jeżeli jednak nie korzystają z przywileju wyłączności, przekształcenie innowacji w przewagę konkurencyjną wymaga silnego wsparcia ze strony wiążących się z nią elementów strategii.

W końcu lat dziewięćdziesiątych również umiejętność właściwego zarządzania czynnikiem czasu, staje się warunkiem koniecznym przewagi konkurencyjnej. Umiejętne zagospodarowanie czynnika czasu w zintegrowanym łańcuchu dostaw stanowi potencjalne źródło znaczącej przewagi konkurencyjnej poszczególnych jego ogniw, a także całego łańcucha. Stosowanie strategii zorientowanych czasowo przez firmy będące ogniwami łańcucha dostaw, daje efekt synergii i umożliwia osiągnięcie wyników niedostępnych dla pojedynczych przedsiębiorstw.

W ostatnich latach istotnym sposobem konkurowania (bądź też istotnym elementem sposobu konkurowania) jest stosowanie strategii logistycznej. Strategia logistyczna, rozumiana jako instrument osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, jest integralną częścią strategii generalnej firmy (na przykład w odniesieniu do produktu czy ceny), która może wspomagać osiągnięcie jej celów polegających na dążeniu do zwiększania zysków, poprawy płynności finansowej, rozszerzania udziałów w rynku,

wprowadzenia nowych wyrobów czy też rozszerzania działalności na nowe obszary geograficzne. Osiągnięcie wymienionych celów strategii generalnej jest w dużym stopniu uwarunkowane wykorzystaniem potencjalnych możliwości strategii logistycznych w osiąganiu unikalnego poziomu kosztów lub jakości obsługi rynku w stosunku do oferty konkurentów. Dążenie do uzyskania przewagi konkurencyjnej za pomocą strategii logistycznych wymaga jednak koordynacji z pozostałymi funkcjami firmy oraz rozwiązaniami logistycznymi innych uczestników kanału dostaw (dostawcy, odbiorcy itd.) [J. Witkowski: Strategia logistyczna przedsiębiorstw przemysłowych. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław, 1995 r., s. 46.]

Rola strategii logistycznej w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej zmienia się wraz z kolejnymi etapami cyklu życia produktów. Na etapie wprowadzania wyrobu na rynek, konieczne jest zachowanie ostrożności w kształtowaniu poziomu jego zapasów i ograniczenie ich dostępności do niewielkiej liczby miejsc ich składowania, co ma na celu minimalizowanie strat wynikających z ewentualnego braku przyrostu sprzedaży. Największe wyzwanie dla strategii logistycznych stanowi etap wzrostu i dojrzałości produktów. Tendencja do skracania cykli życia produktów powoduje konieczność realizacji dużych partii dostaw z zachowaniem akceptowanego poziomu logistycznej obsługi klientów. Natomiast na etapie starzenia się produktów i spadku sprzedaży strategia logistyczna powinna być zorientowana na redukcję kosztów logistycznych, a zwłaszcza powinna koncentrować się na ograniczeniu zapasów i kosztów związanych z ich utrzymaniem.

Budowanie przewagi konkurencyjnej to jedno z najważniejszych zadań przedsiębiorstwa funkcjonującego w warunkach rynkowych. Pojęcie to odnosi się do takiego zestawu cech, zasobów i umiejętności firmy, które pozwalają jej osiągać lepsze wyniki niż konkurenci i utrzymywać silną pozycję na rynku w dłuższej perspektywie. Przewaga konkurencyjna może dotyczyć różnych

aspektów działalności – ceny, jakości, innowacyjności, obsługi klienta, technologii, logistyki czy reputacji marki. Niezależnie jednak od źródła, jej budowanie wymaga świadomej strategii, nakierowanej na wyróżnienie się spośród innych podmiotów i stworzenie unikalnej wartości dla klienta.

W ujęciu klasycznym, bazującym na teorii Michaela Portera, wyróżnia się trzy podstawowe strategie budowania przewagi konkurencyjnej: **przywództwo kosztowe**, **zróżnicowanie** oraz **koncentrację**. Strategia przywództwa kosztowego polega na dążeniu do minimalizacji kosztów działalności w celu oferowania najniższych cen na rynku, bez pogorszenia jakości produktów lub usług. Jest to strategia trudna, ale skuteczna – pod warunkiem, że firma ma dostęp do efektów skali, wydajnych procesów produkcyjnych i zoptymalizowanej logistyki. Z kolei strategia zróżnicowania opiera się na oferowaniu produktów lub usług, które są w istotny sposób inne, lepsze lub bardziej dopasowane do potrzeb klienta. Przewaga ta nie wynika z ceny, lecz z wartości dodanej – może nią być innowacyjny design, wyjątkowa funkcjonalność, wysoka jakość obsługi lub prestiż marki. Trzecia strategia – koncentracja – polega na zawężeniu rynku docelowego i skupieniu się na wybranym segmencie klientów, który jest mniej konkurencyjny, ale bardziej lojalny lub niedostatecznie obsłużony przez innych dostawców.

Współczesne podejście do budowania przewagi konkurencyjnej wykracza poza klasyczne modele i uwzględnia zmieniające się realia gospodarcze. Coraz większe znaczenie zyskuje **kapitał intelektualny**, **technologia cyfrowa**, **szybkość adaptacji** oraz **innowacje organizacyjne**. Przedsiębiorstwa, które potrafią szybciej uczyć się, eksperymentować i wdrażać zmiany, często wyprzedzają konkurencję nie przez niższe ceny czy lepszą jakość, lecz przez zwinność i elastyczność. Zdolność do tworzenia przewagi konkurencyjnej staje się więc coraz bardziej zależna od zdolności do absorpcji wiedzy, zarządzania zmianą i inteligentnego wykorzystania danych. Modele dynamicznych zdolności (ang. dynamic capabilities) wskazują,

że to właśnie umiejętność szybkiego dostosowywania się do zmiennych warunków rynkowych może stanowić fundament trwałej przewagi.

Równie ważnym elementem jest **budowanie wartości relacyjnej** z klientem. Przewaga konkurencyjna coraz częściej nie wynika z cech samego produktu, ale z całości kształtu doświadczenia klienta (customer experience). Firmy, które inwestują w personalizację, lojalność klientów, spójność komunikacji oraz wysoką jakość obsługi, są w stanie utrzymać przewagę, nawet jeśli ich oferta nie jest technicznie lepsza. Długofalowe relacje, budowanie zaufania oraz emocjonalne przywiązanie do marki stają się trudne do skopiowania przez konkurencję i często decydują o przewadze w branżach usługowych, handlu detalicznym czy technologii.

Wreszcie, współczesna przewaga konkurencyjna jest coraz częściej związana z **odpowiedzialnością społeczną i zrównoważonym rozwojem**. Klienci, inwestorzy i regulatorzy coraz częściej oceniają firmy nie tylko przez pryzmat wyników finansowych, ale także poprzez ich wpływ na środowisko, społeczeństwo i ład korporacyjny (ESG – Environmental, Social, Governance). Przedsiębiorstwa, które wdrażają zrównoważone praktyki, inwestują w czyste technologie i dbają o transparentność, budują przewagę reputacyjną i minimalizują ryzyka regulacyjne. To podejście, choć kosztowne w krótkim okresie, przekłada się na większą lojalność klientów, wyższe wyceny giełdowe i łatwiejszy dostęp do kapitału.

Podsumowując, budowanie przewagi konkurencyjnej to proces złożony i wielowymiarowy. Obejmuje zarówno klasyczne strategie oparte na kosztach, różnicowaniu i koncentracji, jak i nowoczesne podejścia związane z innowacyjnością, elastycznością, relacjami z klientami oraz odpowiedzialnością społeczną. Przewaga konkurencyjna nie jest dana raz na zawsze – jej utrzymanie wymaga ciągłego monitorowania rynku, doskonalenia procesów, inwestowania w ludzi i technologie oraz podejmowania odważnych, strategicznych decyzji. W świecie

szybkich zmian jedynie organizacje zdolne do transformacji i świadome swojej unikalności mogą liczyć na trwałą pozycję lidera.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Anaĺiza kluczowych czynników sukcesu

Metoda analizy czynników sukcesu polega na – w odróżnieniu od analizy mocnych i słabych stron – ograniczeniu badań do grupy kryteriów, które uważamy za najważniejsze, decydujące o pozycji konkurencyjnej i możliwościach rozwojowych firmy. Wyróżnione kryteria nazywamy kluczowymi czynnikami sukcesu.

Lista kluczowych czynników sukcesu jest różna w różnych sektorach, przedsiębiorstwach. Wyznaczenie takiej listy jest najtrudniejszym etapem tej metody. Listy czynników dla sektorów są ustalane przez specjalistów prowadzących analizy sektorowe i mogą być używane przez przedsiębiorstwa do oznaczenia swojej pozycji strategicznej na tle konkurentów. Lista kluczowych czynników sukcesu zawiera kryteria najważniejsze, ale nie wystarczające do zdobycia przewagi konkurencyjnej i wskazuje kierownictwu firmy, na jakich obszarach i problemach powinno koncentrować uwagę. Na liście powinny się znaleźć następujące grupy kryteriów oceny przedsiębiorstwa [B. Wawrzyniak, Polityka strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1989.]:

– pozycja na rynku,

- pozycja w dziedzinie kosztów,
- image firmy i jej obecność na rynku,
- umiejętności techniczne i poziom technologii,
- rentowność i potencjał finansowy,
- poziom organizacji i zarządzania.

W każdej z wymienionych grup kryteriów mogą występować różne mierniki o różnym znaczeniu dla różnicowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w sektorze.

Metoda oparta na analizie kluczowych czynników sukcesu składa się z etapów [Ibidem.]:

- ułożenie listy kluczowych czynników sukcesu dla badanego sektora,
- oznaczenie ważności poszczególnych rozpatrywanych czynników sukcesu,
- zbadania, czy w analizowanym przedsiębiorstwie każdy z kluczowych czynników sukcesu jest słabą czy mocną stroną i wyrażenia tej oceny w sposób liczbowy,
- porównanie sumy ważonych ocen badanej firmy z oceną maksymalną i/lub z ocenami innych przedsiębiorstw z grupy strategicznej lub sektora.

Lista kluczowych czynników sukcesu zawiera kryteria najważniejsze, ale nie wystarczające do zdobycia przewagi konkurencyjnej i wskazuje kierownictwu firmy na jakich obszarach i problemach powinno koncentrować uwagę. Strategia konkurencyjna polega na wyborze jednego lub kilku kluczowych czynników sukcesu, doskonaleniu ich i osiągnięciu w ten sposób przewagi nad konkurentami.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę

Pojęcie, klasyfikacja, zakres analizy strategicznej

Analiza strategiczna jest etapem procesu formułowania strategii działania. To na jej podstawie dokonuje się wyboru wariantu strategicznego, określa się cele i misję firmy oraz drogi ich realizacji. Analizę strategiczną można rozpatrywać w dwóch aspektach [Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2003.]:

- *w sensie czynnościowym* analiza strategiczna jest zbiorem działań diagnozujących organizację i jej otoczenie w zakresie umożliwiającym zbudowanie strategii i jej wdrożenie,
- *w sensie narzędziowym* analiza strategiczna jest zestawem metod analizy, które pozwalają na zbadanie, ocenę i przewidywanie przyszłych stanów wybranych elementów przedsiębiorstwa i jego otoczenia z punktu widzenia możliwości przetrwania i rozwoju.

Analiza strategiczna swym zakresem obejmuje takie czynniki jak [Ibidem.]:

- *makrootoczenie* – zespół warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa wynikający z tego, że działa ono w określonym kraju i regionie. Makrootoczenie bardzo silnie określa możliwości działania i rozwoju przedsiębiorstwa, firma jednak nie jest w stanie tych warunków zmienić.
- *otoczenie konkurencyjne* – wszystkie podmioty gospodarcze, które mają z przedsiębiorstwem powiązania kooperacyjne lub

konkurencyjne (dostawcy, odbiorcy, konkurenci). W przeciwieństwie do makrootoczenia w otoczeniu konkurencyjnym istnieje sprzężenie zwrotne tzn. przedsiębiorstwo oddziałuje na elementy otoczenia konkurencyjnego i vice versa.

– *przedsiębiorstwo* – analizie podlegają wszystkie elementy funkcjonalne w przedsiębiorstwie.

Analiza mocnych i słabych stron firmy jest częścią analizy SWOT. Za pomocą tej metody uzyskujemy kompletny materiał z oceną poszczególnych działów firmy. Na podstawie wniosków widać od razu czy należy zmienić dotychczasową strategię, czy też nie. Następnie zaś możemy stwierdzić, że trzeba wprowadzić dokładniejsze planowanie, bardziej precyzyjną kontrolę i lepsze zarządzanie. Dzięki tej analizie zauważymy także czy trzeba rozbudować lub usprawnić któryś z obszarów działalności firmy.

Poszczególne etapy analizy słabych i mocnych stron przebiegają następująco:

- ustalenie kryteriów oceny i skali ocen – wytypowanie najważniejszych obszarów działalności firmy oraz kluczowych zagadnień i działań realizowanych w organizacji,
- przeprowadzenie oceny,
- zebranie wyników i wyciągnięcie wniosków.

Zanim sporządzimy analizę mocnych i słabych stron należy sporządzić katalog kryteriów. Kryteria wymagają dokładnego przemyślenia i uwzględnienia wszystkich ważnych działów przedsiębiorstwa. Kryteria podlegają ocenie względnej. Skale ocen przyjmowane w tej metodzie analizy są różne. Przykładem może być skala od 0 do 3, gdzie zero oznacza niespełnienie kryteriów, jeden – spełnianie w niewielkim stopniu, dwa – dobre spełnianie, trzy – maksymalne spełnianie kryteriów. Ocena może być też podzielona na trzy kategorie. Rozróżniamy wtedy poziom silny, średni i słaby. Do pracy załączono arkusz

analizy mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa jako przykład zaprojektowanego przez autora arkusza z wyszczególnionymi kryteriami.

Następnym etapem jest przeprowadzenie analizy. Kadre kierowniczą prosimy o swobodną wypowiedź na temat poszczególnych kryteriów. Często celowe jest także wręczenie ankiet do wypełnienia pracownikom spoza pionu kierowniczego. Po zebraniu ankiet dokonujemy obliczeń i wyciągamy wartości średnie, które możemy uznać za wiarygodne.

Mając gotowe wyniki ankiety należy je poddać analizie, wyszczególniając specjalnie te kryteria, które uzyskały najniższą ocenę i wyznaczyć nowe cele i plany działania, które wyeliminują słabości.

Postępowanie według powyższego schematu przynosi dobre rezultaty dla firmy w postaci identyfikacji mocnych stron przedsiębiorstwa, które należy rozwijać oraz słabości, które trzeba likwidować.

Analiza strategiczna jest podstawowym narzędziem zarządzania strategicznego, umożliwiającym przedsiębiorstwu identyfikację i ocenę kluczowych czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych, które wpływają na jego funkcjonowanie oraz rozwój. Pojęcie to obejmuje zestaw metod, technik i narzędzi służących do rozpoznawania potencjału organizacji, szans i zagrożeń płynących z otoczenia oraz oceny aktualnej pozycji rynkowej. Celem analizy strategicznej nie jest tylko opis stanu faktycznego, lecz dostarczenie informacji niezbędnych do formułowania i wdrażania skutecznej strategii działania, zgodnej z misją i celami przedsiębiorstwa.

Współczesna analiza strategiczna nie ogranicza się do jednego, sztywnego modelu. Jest to proces wielowymiarowy, łączący zarówno analizę zewnętrzną – obejmującą uwarunkowania makroekonomiczne, branżowe i konkurencyjne – jak i analizę wewnętrzną – dotyczącą zasobów, kompetencji, procesów oraz

struktury organizacyjnej firmy. W praktyce oznacza to konieczność zintegrowanego spojrzenia na firmę jako całość funkcjonującą w dynamicznym, często nieprzewidywalnym otoczeniu. Takie podejście wymaga zarówno twardych danych (np. finansowych, rynkowych), jak i oceny jakościowej (np. kultury organizacyjnej czy innowacyjności).

Klasyfikacja analizy strategicznej opiera się na różnorodnych kryteriach. Jednym z podstawowych podziałów jest rozróżnienie na analizę otoczenia i analizę wewnętrzną. Analiza otoczenia dzieli się dalej na analizę otoczenia dalszego (makrootoczenia), która obejmuje czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, prawne i środowiskowe (często ujęte w modelu PESTEL), oraz na analizę otoczenia bliższego, koncentrującą się na rynku, klientach, konkurentach, dostawcach i innych interesariuszach (np. w ujęciu pięciu sił Portera). Analiza wewnętrzna zaś koncentruje się na zasobach przedsiębiorstwa: majątkowych, ludzkich, technologicznych, organizacyjnych oraz reputacyjnych.

Kolejny podział klasyfikacyjny opiera się na horyzoncie czasowym i celu analizy. W tym ujęciu wyróżnia się analizę strategiczną diagnostyczną, której celem jest rozpoznanie aktualnego stanu rzeczy oraz analizę prognostyczną, mającą charakter projektujący i ukierunkowany na przyszłość. Wyróżnia się również analizę ofensywną, koncentrującą się na wykorzystaniu szans rozwojowych, oraz defensywną, skupioną na zabezpieczeniu przed zagrożeniami. W praktyce organizacyjnej najczęściej stosuje się połączenie tych podejść w ramach jednej kompleksowej analizy.

Zakres analizy strategicznej jest szeroki i zależy od specyfiki organizacji oraz celów, które zamierza ona osiągnąć. W ujęciu podstawowym analiza strategiczna obejmuje ocenę potencjału organizacyjnego, czyli tzw. audyt wewnętrzny. Ocenia się tu m.in. strukturę kosztów, efektywność procesów, jakość zarządzania, kulturę organizacyjną, poziom innowacyjności, kompetencje kadry zarządzającej oraz przewagi

konkurencyjne. Drugim ważnym elementem jest audyt zewnętrzny, który dotyczy badania rynku, klientów, konkurentów, a także szerszego otoczenia ekonomicznego i regulacyjnego.

Analiza strategiczna bardzo często kończy się opracowaniem **diagnozy strategicznej**, czyli zestawienia mocnych i słabych stron organizacji z szansami i zagrożeniami z otoczenia (klasyczna macierz SWOT). Pozwala to na identyfikację głównych problemów i dylematów strategicznych oraz wybór optymalnych kierunków rozwoju. W zależności od wybranego modelu zarządzania, analiza ta może prowadzić do opracowania wariantów strategicznych (np. wzrostowych, defensywnych, dywersyfikacyjnych) i dalszej ich oceny za pomocą np. macierzy BCG, GE/McKinsey lub analizy scenariuszowej.

Ważnym aspektem zakresu analizy strategicznej jest również jej powtarzalność i ciągłość. W dobie szybko zmieniającego się otoczenia, analiza strategiczna nie może być jednorazowym działaniem. Staje się ona procesem cyklicznym, osadzonym w systemie zarządzania strategicznego, który wymaga stałego monitorowania i aktualizacji danych. Organizacje wdrażające nowoczesne systemy Business Intelligence czy narzędzia analityczne oparte na AI, uzyskują znaczną przewagę dzięki zdolności do bieżącego śledzenia trendów, reakcji rynkowych i zmian w otoczeniu konkurencyjnym.

Podsumowując, analiza strategiczna to nie tylko etap planowania – to także narzędzie refleksji, adaptacji i podejmowania decyzji w warunkach niepewności. Jej pojęcie obejmuje szerokie spektrum działań analitycznych, które można klasyfikować według kryteriów treściowych, czasowych i celów badawczych. Zakres analizy strategicznej powinien być dostosowany do potrzeb organizacji, ale zawsze musi uwzględniać zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne, wpływające na jej pozycję konkurencyjną i długoterminową zdolność do tworzenia wartości.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy -

potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Analiza strategiczna przedsiębiorstwa

Analiza strategiczna powinna uwzględniać:

- makrootoczenie,
- otoczenie konkurencyjne,
- przedsiębiorstwo.

Warunki działania przedsiębiorstw z poznawczego i praktycznego punktu widzenia obejmują warunki wewnętrzne i zewnętrzne, zwane otoczeniem [E. Skawińska, (red.), Konkurencyjność przedsiębiorstw, PWN, Warszawa 2002, s. 59].

Otoczenie zewnętrzne to wszystko to, co z zewnątrz organizacji może na nią wpływać. Oczywiście, granica dzieląca organizację od jej otoczenia zewnętrznego nie zawsze jest jasna i wyraźnie określona [R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2004, s. 103].

Badanie makrootoczenia zwanego też otoczeniem globalnym jest trudne na poziomie przedsiębiorstwa. Wymaga dobrej znajomości systemu prawnego, polityki, sytuacji demograficznej, zasobów naturalnych i wielu innych danych. Makrootoczenie to zespół warunków prawnych, strukturalnych, politycznych i zasobów, w jakich działa przedsiębiorstwo w danym czasie i miejscu. Makrootoczenie określa możliwości działania przedsiębiorstwa (system podatkowy, inflacja, kredyty, umowy międzynarodowe, cła), ale przedsiębiorstwo nie ma wpływu na zmianę tych warunków. Mimo trudności związanych z badaniem makrootoczenia

nawet mała firma powinna starać się analizować, jakie szanse i zagrożenia mogą wiązać się z obecnym stanem otoczenia globalnego i jak będą się zmieniać. Wpływ makrootoczenia jest szczególnie silny w okresach kryzysów politycznych i gospodarczych oraz zmian systemowych.

Otoczenie konkurencyjne jest dla przedsiębiorstwa łatwiejsze do obserwacji. W jego skład wchodzi wszystkie podmioty mające z firmą powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne tzn. dostawcy, klienci, banki finansujące, aktualni i przyszli konkurenci. Cechą otoczenia konkurencyjnego jest istnienie sprzężenia zwrotnego między jego uczestnikami a firmą. Oznacza to, że uczestnicy otoczenia konkurencyjnego oddziałują na nas pozytywnie lub negatywnie, ale nasza firma ma możliwość aktywnego reagowania na te bodźce. Na przykład dostawcy mogą pogorszyć sytuację podnosząc ceny lub opóźniając dostawy, ale my możemy odpowiedzieć na to zmianą dostawcy. Stosunki między uczestnikami otoczenia konkurencyjnego to gra ekonomiczna, w której wygrywają silniejsi i lepiej przygotowani.

Trzecim obszarem analizy strategicznej jest **badanie wewnętrznego potencjału przedsiębiorstwa**. Jest to obszar analizy najlepiej znany kadrze menedżerskiej, jego badanie wymaga łączenia analiz finansowych, marketingowych i technicznych. Warto również pamiętać, że czynniki wewnętrzne nie zawsze poddają się kontroli i odróżniać problemy, które możemy planować i poprawiać od tych, które są niezależne od naszej woli.

Warunki wewnętrzne nazywane są zasobami i umiejętnościami firmy. Mają one strategiczne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ich istota przejawia się w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej i rynkowej oraz zdolności do konkurowania [B. Godziszewski, Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa, UMK, Toruń 2001, s. 76].

Na inne jeszcze trendy kluczowe otoczenia, o znaczącej sile i ciągłości w czasie, zwraca uwagę J. Otto [J. Otto, Marketing

relacji. *Koncepcja i stosowanie*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 18]. Jest to przede wszystkim indywidualizm nabywców, przejawiający się w dążeniu do wyróżnienia w grupie, tożsamości, samorealizacji i własnego stylu życia.

Końcowym akordem każdej analizy jest zderzenie wyników analiz otoczenia i wnętrza przedsiębiorstwa i na tej podstawie określenie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa. Pozwala to ocenić zdolność przedsiębiorstwa do przetrwania i rozwoju oraz wybrać najodpowiedniejszą strategię konkurencji.

Zakres analizy powinien być dostosowany do jej użytkownika. Najszerszy zakres jest potrzebny kadrze kierowniczej i specjalistom przedsiębiorstw. Banki finansujące są zainteresowane głównie oceną i prognozowaniem wyników finansowych i ryzyka inwestycyjnego, akcjonariusze wskaźnikami giełdowymi i rocznymi wynikami finansowymi, a potencjalni inwestorzy określeniem barier wejścia do sektora oraz jego finansową atrakcyjnością.

Brak jest jednoznacznych stwierdzeń, dlaczego jedne firmy są liderami, a inne upadają. Pytanie to oczekuje odpowiedzi. Przedstawiciele nauk ekonomicznych oraz zarządzania, wskazują tutaj na kluczowe czynniki sukcesu rynkowego o cechach indywidualnych. Nie mają one jednak charakteru trwałego. Poglądy w tym zakresie podlegają więc ewolucji, zarówno odnośnie do przesłanek sukcesu, jak i metod jego pomiaru [Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość, PWE, Warszawa 2001, s. 69]. Należy zgodzić się z W. Manturą, który sukcesem przedsiębiorstwa nazywa wysoki poziom osiągnięcia trafnie zaplanowanego układu celów głównych, co oznacza ich adekwatność względem zasobów i możliwości przedsiębiorstwa oraz uwarunkowań zewnętrznych, co z kolei wymusza prowadzenie wewnętrznej działalności adaptacyjnej i zewnętrznej [W. Manturą, Identyfikacja czynników sukcesu i konkurencyjności przedsiębiorstwa, w: Problemy wdrażania strategii rozwoju województwa wielkopolskiego, E. Skawińska, (red.), PTE, Poznań 2002, s. 82-83].

Nauka dysponuje już bogatym zestawem technik analizy, pozwalającym objąć wszystkie sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Zależnie od celu analizy, możliwości finansowych i percepcyjnych można dobrać zestaw technik najlepiej zaspokajający potrzeby użytkownika. Bez względu jednak na stopień szczegółowości prowadzonej analizy musi być przestrzegana zasada jej kompletności oraz rozróżniania tych zjawisk i czynników, które mogą być kształtowane przez kierownictwo przedsiębiorstwa, oraz tych, które są poza zasięgiem jego oddziaływania. Obie te podstawowe zasady prowadzenia analizy strategicznej wymagają rozróżniania zjawisk wewnętrznych i zewnętrznych w stosunku do przedsiębiorstwa oraz ich jednoczesnego badania. Z punktu widzenia kierowników przedsiębiorstw łatwiejsze do zbadania są problemy wewnętrzne, głównie ze względu na lepiej opanowany zestaw technik badawczych. Dużo trudniej jest prowadzić analizy otoczenia; ich koszt jest z zasady wyższy i często konieczne jest korzystanie z pomocy konsultanta. Dlatego wśród kadry kierowniczej obserwuje się koncentrację uwagi na problemach wewnętrznych przedsiębiorstwa, a niedoceniecie znaczenia analiz otoczenia.

Można wyróżnić trzy niżej podane sposoby postrzegania przez przedsiębiorstwo roli analiz otoczenia. Po pierwsze, zorientowanie na kształtowanie ogólnych celów funkcjonowania organizacji. Analizy otoczenia mają w tym przypadku powodować przede wszystkim doskonalenie zarządzania organizacją przez proste dostarczanie naczelnemu kierownictwu informacji o głównych trendach pojawiających się w otoczeniu.

Po drugie, zorientowanie na planowanie strategiczne. Tego rodzaju analizy otoczenia mają głównie prowadzić do doskonalenia zarządzania organizacją przez uświadamianie naczelnemu kierownictwu, że śledzenie zmian w otoczeniu daje przewagę konkurencyjną. Wyniki badania zjawisk zewnętrznych są ściśle powiązane z propozycjami działania organizacji na różnych poziomach zarządzania.

Po trzecie, zorientowanie na zarządzanie funkcjonalne. W tym przypadku analizy mają głównie wpływać na doskonalenie zarządzania organizacją przez śledzenie tych zmian w otoczeniu, które dotyczą efektywnego kierowania specyficznymi funkcjami organizacji.

Analizy otoczenia są procesem monitorowania otoczenia organizacji w celu zidentyfikowania istniejących i przyszłych szans oraz zagrożeń, które mogą mieć wpływ na zdolność organizacji do osiągnięcia swoich celów [G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa..., op. cit., s. 33].

Opracowanie analiz otoczenia użytecznych dla organizacji wymaga przede wszystkim określenia jego struktury. Powszechnie uznany jest podział otoczenia przedsiębiorstwa na makrootoczenie i otoczenie konkurencyjne, inaczej nazywane przemysłowym lub sektorowym.

[niedostępny]

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2003, s. 33

Makrootoczenie jest to zespół warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa wynikający z tego, że działa ono w określonym kraju i regionie, w określonej strefie klimatycznej, w danym układzie politycznym, prawnym, systemowym itp.

Cechą makrootoczenia jest to, że bardzo silnie określa możliwości działania i rozwoju przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwo jednak nie jest w stanie zmienić tych warunków. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa warunki tworzone przez makrootoczenie są więc datami, zjawiskami, które trzeba znać i przewidywać, ale które nie podlegają jego oddziaływaniu.

Ze względu jednak na bardzo silny wpływ otoczenia, szczególnie

w okresach kryzysu gospodarczego lub politycznego czy też zmian systemowych, przedsiębiorstwo musi znać najważniejsze szanse i zagrożenia związane z funkcjonowaniem w makrootoczeniu, przewidywać ich kształtowanie się w przyszłości i dostosowywać do nich swoje programy rozwoju.

Otoczenie konkurencyjne należy do środowiska zewnętrznego czyli wszystkich elementów znajdujących się poza organizacją, mających związek z jej funkcjonowaniem [J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, i in., Kierowanie, PWE, Warszawa 2001, s. 79].

Otoczenie konkurencyjne jest dla przedsiębiorstwa łatwiejsze do zidentyfikowania i obserwacji. W skład otoczenia konkurencyjnego wchodzi wszystkie podmioty gospodarcze, które mają z przedsiębiorstwem powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne. Najważniejszymi składnikami otoczenia konkurencyjnego są dostawcy, nabywcy, istniejący i potencjalni konkurenci.

Odmienny charakter związków łączących przedsiębiorstwo z makro-otoczeniem oraz otoczeniem konkurencyjnym uzasadnia wyodrębnienie dwóch etapów analizy otoczenia, o zróżnicowanym zestawie metod i narzędzi: etapu analizy makrootoczenia i etapu analizy otoczenia konkurencyjnego.

Trzecim etapem (czy obszarem) analizy strategicznej jest analiza strategiczna przedsiębiorstwa. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa musi dotyczyć wszystkich jego obszarów, nie tylko sfery ekonomicznej, lecz także technologicznej, marketingowej, społecznej i kulturowej, wymaga zatem łączenia metod jakościowych i ilościowych, posługiwania się zarówno ankietą, jak i skomplikowanymi metodami analizy finansowej czy symulacją komputerową.

Końcowym akordem każdej prawidłowo przeprowadzonej analizy strategicznej jest konfrontowanie wyników analiz otoczenia z analizą wnętrza przedsiębiorstwa i na tej podstawie określanie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa.

Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie wymaga znajomości szerokiego zestawu złożonych metod poznawania rzeczywistości i stosowania ich w praktyce, przewidywania zmian oraz budowania wielo-wariantowych programów działania. Informacji potrzebnych do realizacji tych zadań dostarcza właśnie analiza strategiczna.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Strategia jako etap zarządzania strategicznego

Zarządzanie strategiczne można przedstawić jako proces złożony z trzech etapów: analizy, planowania i zarządzania, rozumianego jako etap realizacji opracowanej strategii. W sensie czynnościowym **analiza strategiczna** jest zbiorem **działań diagnozujących** organizację i jej otoczenie, umożliwiającym zbudowanie planu strategicznego i jego realizację. W sensie zaś narzędziowym analiza strategiczna jest zestawem metod analizy, które pozwalają na zbadanie, ocenę i przewidywanie przyszłych stanów wybranych elementów przedsiębiorstwa i jego otoczenia z punktu widzenia możliwości przetrwania i rozwoju [G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2003, s. 17].

Kluczową umiejętnością menedżera jest prawidłowe diagnozowanie stanu przedsiębiorstwa, źródeł trudności i sukcesów, przyszłych szans i zagrożeń rozwojowych, mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa. W języku nauki zarządzania **diagnozowanie firmy** i jej otoczenia dla potrzeb opracowania

strategii rozwoju nazywamy **analizą strategiczną**. Prawidłowo przeprowadzona analiza strategiczna powinna obejmować wszystkie sfery przedsiębiorstwa i jego otoczenia, badać przeszłość, teraźniejszość i przygotowywać informacje do sporządzenia scenariuszy przyszłości [M. Romanowska, Strategie rozwoju i konkurencji, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2000, s. 8].

Zarządzanie strategiczne to „gra prowadzona na rynku”, mająca na celu dopasowanie firmy do otoczenia. Na zarządzanie strategiczne składają się następujące elementy [J. Penc, Projektowanie strategii przedsiębiorstwa, „Organizacja i kierowanie”, 1993, nr.2.]:

- analiza strategiczna: stałe badanie otoczenia (trendy i zmiany – szanse i zagrożenia) oraz rzeczywisty potencjał organizacji (mocne i słabe strony),
- wybór strategii: na szczeblu przedsiębiorstwa i na szczeblu domeny,
- realizacja strategii.

Wśród strategii wdrażanych przez przedsiębiorstwa wyróżnić można:

- strategia kosztową,
- strategię integracji pionowej.

Strategie nazywane kosztowymi ukierunkowują wszystkie działania przedsiębiorstwa na jeden główny cel, jakim jest minimalizacja kosztów całkowitych. Strategie kosztowe opierają się na założeniu, że najlepszą pozycję konkurencyjną uzyskują te firmy, które mają najniższe koszty. Zdolność przedsiębiorstwa do minimalizacji kosztów daje mu przewagę nad konkurentami. Najwyższą marżę uzyskują te firmy, które produkują najtaniej. Z kolei wysoka marża zapewnia przedsiębiorstwu środki możliwe do wykorzystania w realizacji inwestycji a tym samym przedsiębiorstwo umacnia swoją pozycję.

Ze strategią minimalizacji kosztów wiąże się tzw. efekt

doświadczenia, mówiący o tym, "że całkowity koszt jednostkowy produktu zmniejsza się o stały procent każdorazowo, gdy skumulowana wartość produkcji się podwaja". Efekt doświadczenia jest konsekwencją następujących zjawisk [Z. Pierścionek, Strategie rozwoju firmy, PWN, Warszawa 1996.]:

- *ekonomika skali* – w miarę zwiększania skali produkcji następuje rozłożenie na większą liczbę wyrobów kosztów stałych w wyniku czego koszt jednostkowy spada,
- *efekt specjalizacji* – koncentrując się na jednym rodzaju działalności rośnie wydajność pracy w wyniku czego koszty robocizny na jednostkę produkcji ulegają zmniejszeniu,
- *efekt innowacji oraz substytucji kapitału i pracy* – wprowadzenie nowych technologii produkcji.

Powyższe zjawiska można rozbić na bardziej szczegółowe czynniki:

- wyniki uczenia się poszczególnych pracowników i grup,
- poprawa struktury organizacyjnej i struktury produkcji,
- wprowadzenie systemu informacyjnego dla zarządu,
- zbudowanie bardziej efektywnego planowania,
- prowadzenie bardziej skutecznej kontroli,
- wdrożenie celowych poczynań służących sterowaniu firmą,
- poprawa metod pracy,
- poprawa koordynacji przebiegu pracy,
- wprowadzenie bardziej wydajnego działu utrzymania ruchu,
- wprowadzenie bardziej efektywnego składowania,
- ulepszenie produktów,
- wyższa wydajność pracowników dzięki systematycznemu uczeniu się na stanowisku pracy i dzięki powtarzalności czynności,
- bardziej oszczędne wykorzystanie materiałów,
- mniejsza ilość braków produkcyjnych,
- lepsze nadzorowanie prac,
- mniej prac związanych z poprawianiem braków produkcyjnych,

- nowsze procesy produkcyjne,
- mniejsze zużycie energii,
- ulepszone metody produkcyjne,
- bardziej intensywne studia dotyczące produkcji przemysłowej,
- wprowadzenie nowych metod technologicznych do produkcji,
- celowe opracowanie nowych rozwiązań konstrukcyjnych dla produktów,
- zmniejszenie udziału drogich części w produktach,
- eliminacja niepotrzebnych części w produktach na podstawie analizy produkcji,
- standaryzacja produktów,
- zmniejszenie ilości zmian w produktach,
- zwiększenie powtarzalności w produkcji i w sprzedaży,
- korzystniejsze ustalenie liczebności partii wyrobów,
- lepsze wyposażenie w narzędzia i maszyny,
- lepsze wykorzystanie maszyn,
- lepsze wykorzystanie lokalowe przedsiębiorstwa.

Tak więc na kształt krzywej doświadczenia wpływ mają rozmaite czynniki. Poszczególne elementy trzeba starannie badać i wykorzystywać. W praktyce często trudno oddzielić poszczególne przyczyny kształtujące krzywą doświadczeń, ale nie ma wątpliwości co do tego, że na jej podstawie można obniżyć koszty w przedsiębiorstwie.

W firmach istnieją zazwyczaj znaczne możliwości redukcji kosztów. Dzięki świadomej kontroli kosztów można z tych możliwości skorzystać, aby zmniejszyć koszty stałe i zmienne co pozwoli zwiększyć konkurencyjność firmy. Skutki krzywej doświadczenia nie przychodzą same. Kadra kierownicza musi stale pracować nad tym, aby ze wzrostem produkcji dokonywać ulepszeń, starając się w ten sposób obniżyć koszty we wszystkich wydziałach przedsiębiorstwa.

Dla wielu firm działających na wielkim, masowym rynku strategia minimalizacji kosztów stała się podstawą przetrwania i sukcesu.

Integracja pionowa polega na połączeniu technologicznie odrębnych faz produkcji, dystrybucji, sprzedaży lub innych procesów gospodarczych w obrębie jednej firmy. Wyróżnia się cztery stopnie integracji pionowej [J. Jeżak, Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem, Uł, Łódź 1990.]:

- *kupowanie i sprzedawanie na rynku od niezależnych jednostek (niezależnym jednostkom)* – stopień integracji w tym przypadku jest najniższy, integracja polega na dostosowaniu się odbiorców i nabywców, pewnej wiedzy o rynku,
- *umowy wieloletnie z niezależnymi dostawcami i odbiorcami* – integracja polega na podpisaniu kontraktów wiążących obydwie strony na pewien okres, co powoduje ograniczenie wolnych sił rynkowych,
- *quasi – integracja pionowa* – to związki między przedsiębiorstwami plasujące się pomiędzy umowami a całkowitym włączeniem kontrahenta do firmy, typowe formy quasi – integracji to: nabycie mniejszościowego pakietu kontrahenta, udzielanie jednostkom powiązanym pożyczek i kredytów, udzielanie kredytów przed dokonaniem zakupów, umowy o wyłączności dostaw, dostawy wyspecjalizowanych urządzeń, wspólne prace badawczo rozwojowe,
- *integracja pionowa całkowita* – włączenie do firmy podstawowej dostawców i/lub odbiorców.

Integracja pionowa całkowita może odbywać się w dwóch kierunkach: w tył – integracja z dostawcami, w przód – integracja z odbiorcami; w obydwu kierunkach – integracja o najwyższym stopniu.

Integracja pionowa może być realizowana metodą wewnętrzną (budowa nowych jednostek), zewnętrzną (nabycie gotowego przedsiębiorstwa).

Integracja pionowa (zwłaszcza całkowita) wymaga zaangażowania odpowiednich kapitałów, przynosząc firmie określone efekty finansowe pozytywne oraz negatywne. Podejmują decyzję o

integracji trzeba wziąć pod uwagę różne aspekty strategiczne związane z tym modelem rozwoju firmy. Należy ocenić efektywność zastosowania nakładów potrzebnych na realizację integracji i zestawić je z alternatywnymi wykorzystaniami tychże nakładów. Należy wziąć pod uwagę w jakim stopniu jest możliwe zbudowanie przewagi konkurencyjnej integrując się pionowo z kontrahentami. Jeśli strategia ta ciągnie za sobą minimalizację kosztów (np. zawarte kontrakty na pozyskanie surowca po takiej samej korzystnej cenie przez długi okres, zapewnienie ciągłości zbytu przez zawarcie umowy z kontrahentem) to należy oceniać ją jak najbardziej pozytywnie. Negatywnymi stronami omawianej strategii są problemy z zarządzaniem zintegrowaną firmą.

Na naszym rynku najbardziej korzystne metody integracji pionowej to m.in. zawieranie długoterminowych kontraktów zwłaszcza z dostawcami oraz integracja pionowa w przód. Daje to korzyści w postaci ciągłych dostaw surowców i materiałów po korzystnych cenach oraz pewność że produkt znajdzie się we właściwym miejscu, właściwym stanie i właściwym czasie (organizowanie drogi producent – klient).

Podsumowując strategia integracji prowadzi do [Ibidem.]:

- możliwości wzrostu firmy – jeżeli doprowadzi do przewagi kosztowej bądź dyferencjacji istnieje możliwość szybkiego wzrostu udziału w rynku,
- różnorodnego rozłożenia kosztów i korzyści w zależności od rodzaju integracji (quasi-integracji, integracji całkowitej...),
- w przypadku integracji pionowej całkowitej do wzrostu ryzyka i zmniejszenia bezpieczeństwa finansowego firmy; umowy długoterminowe lub quasi-integracja są w tym aspekcie bardziej korzystne.

Każda strategia działania budowana w danym przedsiębiorstwie powinna składać się z kilku elementów. Elementy te są niezbędne by wdrożenie strategii przebiegało prawidłowo i by

zidentyfikować dążenia każdej z grup funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Wspomniane elementy strategii to:

- domena działania,
- cele i zadania strategiczne,
- kluczowe strategie i działania.

Domena działania określa gdzie i komu firma zamierza sprzedawać swoje wyroby lub usługi, określa misję (tzn. filozofię działania firmy czyli to co nadaje kierunek działalności) i wizję strategiczną (tzn. sytuację w jakiej firma pragnie i może się znaleźć w przyszłości).

Cele i zadania strategiczne czyli to co musi zrobić firma by znaleźć się w sytuacji określonej w wizji i zapewnić sobie warunki długotrwałej egzystencji.

Strategiczna przewaga to jest to co odróżnia firmę od innych działających w tym samym sektorze, inaczej przyjęcie jednej z ogólnych strategii np. dywersyfikację czy strategię kosztową.

Kluczowe strategie i działania czyli określenie postępowania firmy, która na podstawie swojej strategicznej przewagi osiągnie cele i zadania strategiczne by znaleźć się w sytuacji określonej w wizji a zarazem spełnić określoną misję.

Misja określa zasady działalności gospodarczej. Misja powinna określać dlaczego klienci powinni kupować towary i korzystać z usług w tej, a nie w innej firmie. Powinna też określać podstawowe powołanie firmy i spełniać rolę motywującą oraz dynamizującą. Wizja wskazuje sytuację, w jakiej przedsiębiorstwo ma się znaleźć po latach. Wizja jest opisem pożądanej przyszłości, opartej na wartościach wynikających z doświadczeń i oczekiwań. Następnym elementem są cele i zadania do osiągnięcia w ramach całego przedsiębiorstwa poczynając od produkcji poprzez administrację do marketingu i sprzedaży. Cele te sformułowane są w taki sposób by były możliwe do osiągnięcia a jednocześnie dawały możliwość odniesienia sukcesu rynkowego i osiągnięcia sytuacji określonej w wizji

firmy. Strategiczna przewaga to jest to co odróżnia firmę od innych działających w sektorze. Buduje się ją na podstawie przyjętej strategii firmy, o których mowa jest w rozdziałach 1.2 i 1.3. Natomiast kluczowe strategie i działania to drogi realizacji poszczególnych celów i zadań oparte na strategicznej przewadze przedsiębiorstwa i wykorzystujące potencjał firmy oraz szanse płynące z otoczenia.

Tak zbudowana strategia działania firmy daje pewność że nic nie zostanie pominięte w procesie jej wdrażania i każdy pracownik przedsiębiorstwa będzie świadomy jakiemu ogólnemu i długofalowemu działaniu jest podporządkowana jego praca w firmie.

Odwołując się do praktyki wojskowej, można zauważyć analogię do działań stratega wojskowego i menadżera firmy odpowiedzialnego za strategię swojej firmy. Otóż pierwszym etapem działania stratega jest identyfikacja, opis i analiza otoczenia. Drugim etapem – a zarazem podstawowym zadaniem menadżera jak i generała armii – jest ustalenie strategii na podstawie tej analizy. Trzeci etap polega na wdrożeniu. Droga postępowania jest prosta: ocenić, ustalić, działać. W tym miejscu dochodzimy do procesu zarządzania strategicznego.

Koncepcja zarządzania strategicznego składa się z następujących etapów [M. Marchesnay, Zarządzanie strategiczne, Poltext, Warszawa 1994.]:

- analizę pozycji wyjściowej firmy i perspektywy jej rozwoju,
- określenie celów,
- określenie możliwości firmy, jej potencjału, zasobów oraz analiza otoczenia,
- budowę wariantów strategii działania,
- wybór optymalnego wariantu strategii,
- opracowanie planu strategicznego i planów szczegółowych przedsięwzięć,
- wdrożenie strategii w każdej komórce organizacyjnej

- firmy i na każdym szczeblu zarządzania,
- kształtowanie formy organizacyjnej przedsiębiorstwa dostosowując ją do przyjętej strategii,
- prowadzenie kontroli strategicznej na zasadzie controllingu.

Proces zarządzania strategicznego możemy sprowadzić do trzech głównych punktów [Jeżak J., *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, UŁ, Łódź 1990.]:

- analiza strategiczna,
- wybór strategii,
- wdrożenie strategii.

Analiza strategiczna obejmuje określenie celów i misji przedsiębiorstwa oraz przede wszystkim zajmuje się zasobami organizacji i otoczeniem zewnętrznym. Wybór strategii obejmuje formułowanie opcji strategicznych oraz ocenę poszczególnych wariantów i wybór jednej strategii. Etap wdrożenia zawiera już konkretne działania związane z wybraną strategią są to: planowanie zasobów niezbędnych dla realizacji strategii, określenie zmian w strukturach organizacyjnych jeśli takowe są potrzebne, opracowanie systemu kontroli z wdrażaną strategią. Nie ma jednak wyraźnych granic pomiędzy tymi etapami. Proces zarządzania strategicznego ma to do siebie, że wszystkie etapy są niejednokrotnie realizowane równocześnie z wielokrotnymi powrotami do etapów wcześniejszych – rysunek 2.

Rysunek 2. Model procesu zarządzania strategicznego

[niedostępny]

Źródło: Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, s. 86.

Strategia działania jest więc częścią składową zarządzania strategicznego. Jest wynikiem strategicznego stylu zarządzania. Można powiedzieć że strategia jest trzonem, na którym opiera się proces zarządzania strategicznego w

przedsiębiorstwie. Samo poszukiwanie najlepszej strategii i jej budowa jest tylko częścią całego złożonego procesu kierowania opartego właśnie na wybranej przewadze strategicznej.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Pojęcie strategii w zarządzaniu

W literaturze z zakresu strategii można znaleźć wiele różnych definicji strategii przedsiębiorstw. W istocie sam wyraz "strategia" wywodzi się z terminologii wojskowej (z greckiego: strategos – sztuka prowadzenia wojny). W odniesieniu do działań gospodarczych termin ten jest rozumiany rozmaicie.

M. Moszkowicz definiuje strategię przedsiębiorstwa następująco: „jest to wyprowadzony z przyjętej koncepcji biznesu (misji) sposób postępowania, umożliwiający przedsiębiorstwu zachowanie korzystnej – przy danych kryteriach – stabilności przedsiębiorstwa względem otoczenia” [M. Moszkowicz, Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian, PWE, Warszawa 2000, s. 34.].

Z kolei Z. Pierścionek przyjmuje następującą definicję strategii: „strategia przedsiębiorstwa to zespół skoordynowanych, dostosowanych do sytuacji firmy oraz otoczenia, sposobów osiągnięcia celów tego przedsiębiorstwa” [Z. Pierścionek, Strategie rozwoju firmy, PWN, Warszawa 1996.]. Interpretując tę definicję można stwierdzić, że strategia jest zbiorem określonych zasad zarządzania

stosowanych przez menadżerów firmy, które są stałe w pewnym okresie i prowadzą do osiągnięcia celu. Zasady te uwzględniają zarówno zasoby firmy jak i reakcje otoczenia.

J. Penc tak formułuje strategię: „strategia to określona koncepcja systemowego działania (plan działań), polegająca na formułowaniu zbioru długookresowych celów przedsiębiorstwa i ich modyfikacji w zależności od zmian zachodzących w jego otoczeniu, określaniu zasobów i środków niezbędnych do realizacji tych celów oraz sposobów postępowania (reguł działania, dyrektyw, algorytmów) zapewniających optymalne ich rozmieszczenie i wykorzystanie w celu elastycznego reagowania na wyzwania rynku i zapewnienia przedsiębiorstwu korzystnych warunków egzystencji i rozwoju” [Penc J., Projektowanie strategii przedsiębiorstwa, “Organizacja i Kierowanie” 1993, nr 2.]. Definicja ta uwzględnia trzy aspekty strategii [Ibidem.]:

- formułowanie celów,
- uwzględnienie otoczenia i określenie zasobów przedsiębiorstwa w realizacji celów,
- wytyczenie sposobów postępowania do osiągnięcia celów, wybór procesu budowy strategicznej przewagi.

Tak więc strategia to długofalowa polityka działania firmy wytyczająca zasadnicze cele, optymalizująca alokację zasobów potrzebnych do osiągnięcia tych celów, zachowując przy tym równowagę względem otoczenia.

W literaturze przedstawia się jeszcze inne podejście do strategii i jej definiowania: opracować strategię przedsiębiorstwa to znaczy dokonać wyboru działalności, w której chce ono być obecne, i określić zasoby, jakie są mu niezbędne do przetrwania i rozwoju. Wyróżnić tu można dwa szczeble strategii [Jeżak J., Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem, UŁ, Łódź 1990.]:

- przynależność przedsiębiorstwa do określonej grupy

producentów – wiąże się to z wyborem sektora działalności firmy oraz decyzją o wchodzeniu lub wychodzeniu z tegoż sektora w celu utrzymania zrównoważonego portfela produkcji,

- działania przedsiębiorstwa podejmowane w danym sektorze w celu osiągnięcia przez nie korzystnej sytuacji konkurencyjnej.

W teorii zarządzania nie ma więc wspólnej jednoznacznie rozumianej definicji strategii, co być może wynika z tego że strategia jest kategorią zmienną w czasie i często używana jest w stosunku do dwóch nieco odmiennych znaczeń. A mianowicie strategia działania, której dotyczą wszystkie definicje przytoczone wyżej oraz strategia jako tworzenie unikalności przedsiębiorstwa. Pierwsze z pojęć strategii oznacza zbiór konkretnych działań na poziomie funkcjonalnym firmy, które zmierzają do osiągnięcia długookresowych celów, przy wykorzystaniu jednej z “makrostrategii”. W tym miejscu należałoby zdefiniować ową “makrostrategię”. Strategia to przemyślana, ogólna koncepcja działania, której realizacja zapewni przedsiębiorstwu przewagę na rynku, mimo inteligentnego przeciwdziałania konkurencji. Strategia nadaje firmie kierunek. Jest jak kompas wskazujący kurs. Istotą tej strategii jest tworzenie unikalności przedsiębiorstwa, dzięki której osiągnie się przewagę na rynku i będzie łatwo odróżnić daną firmę od konkurencji. Skuteczna strategia nadaje firmie odmiennosc co pozwala odnieść sukces rynkowy.

Firma ma do wyboru wiele opcji strategicznych. W teorii zarządzania strategicznego istnieje wiele podziałów strategii. Jednak zanim dokona się podziału strategii należy sformułować trzy poziomy strategii [Ibidem.]:

- *strategia firmy* – określa jaki rodzaj lub rodzaje działalności muszą być prowadzone by osiągnąć przewagę strategiczną,
- *strategia biznesu* – precyzuje działalności, które prowadzą do osiągnięcia założonych celów,

- *strategia funkcjonalna* – działania na każdym poziomie funkcjonalnym firmy, które mają zapewnić realizację strategii biznesu przy wykorzystaniu strategii firmy.

Najważniejsza jest strategia na poziomie firmy. To ona określa strumień działań i decyzji prowadzących do osiągnięcia sukcesu rynkowego.

Jednym z najczęściej stosowanych podziałów strategii na poziomie firmy, często określanym mianem podziału pierwotnego jest podział na następujące strategię [Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989.]:

- *strategie kosztowe* – przewagę konkurencyjną uzyskuje się na drodze redukcji kosztów wytwarzania, często strategię tę utożsamia się ze strategią wolumenu, gdyż duża skala produkcji powoduje obniżenie kosztu jednostkowego,
- *strategie dyferencjacji (wyróżniania się)* – polega na oferowaniu przez przedsiębiorstwo produktów specyficznych, które wyraźnie wyodrębniają się od pozostałych produktów konkurencji, są jednoznacznie utożsamiane z daną firmą.

Innym klasycznym podziałem strategii jest podział na:

- *wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych* – analogia do strategii kosztowych,
- *zróźnicowanie* – inaczej dyferencjacja, stworzenie czegoś co w całym sektorze uznawane jest za unikalne, sposoby zróźnicowania mogą być różne np. wzór wyrobu, marka, technologia, dystrybucja, cechy wyrobu,
- *koncentracja* – przedsiębiorstwo w swym działaniu koncentruje się na określonej grupie nabywców, na określonym produkcie, na określonym obszarze geograficznym, itp., strategia ta polega na założeniu, że firma koncentrując się na danym wycinku czy to segmencie nabywców, czy asortymencie potrafi lepiej obsłużyć swój wąski strategiczny segment niż konkurenci

działający w szerszej skali.

Ujęcie graficzne trzech podstawowych strategii wg Portera prezentuje rysunek 1.

Rysunek 1. Trzy podstawowe rodzaje strategii wg M.E. Portera

		PRZEWAGA STRATEGICZNA	
		Unikalność postrzegana przez klienta	Pozycja niskiego kosztu
CELE STRATEGICZNE	W skali sektora	ZRÓŻNICOWANIE	WIODĄCA POZYCJA KOSZTOWA
	W skali segmentu	KONCENTRACJA	

M. E. Porter, *Strategie konkurencji*, PWE, Warszawa 1992, s. 54

Kontynuując dalej podział strategii na "najwyższym szczeblu" można wyróżnić "trzy klucze do sukcesu rynkowego" [M. E. Porter, *Strategie konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.]:

- *sposób dostarczenia produktu* – strategia charakterystyczna dla firm usługowych, najlepszym wyjaśnieniem tej strategii jest posłużenie się przykładem – McDonald zbudował swą potęgę opierając się na wypracowanym przez siebie sposobie dostarczania produktu klientowi,
- *konkurencyjna cena* – wiąże się ze strategią kosztową – polega na dostarczeniu produktu o podobnej jakości do produktów konkurencyjnych jednak po niższej cenie,
- *strategia jakości oferowanego produktu lub usługi* – polega na zaoferowaniu klientowi produktu o jakości nieporównywalnej z produktami konkurentów, jakość rozumiana jest kategorią klienta a nie kategorią producenta.

Przedstawione powyżej podziały strategii nie wyczerpują

wszystkich podziałów.

Wyróżnia się jeszcze:

- strategię defensywną (obronną, pasywną) dającą w wyniku trwania, regres, recesję,
- strategię ofensywną (aktywną, ekspansywną), której wynikiem jest rozwój ekspansja, w ramach tej strategii wyróżnia się: opanowanie rynków, rozwijanie rynku, rozwój nowych wyrobów, strategia dywersyfikacji,
- strategię pionierską (przodowania) charakteryzująca się postępowaniem działania w swej dziedzinie,
- strategię naśladowczą (adaptacyjną) dążącą do jak najszybszego przejmowania wzorów od firmy przodującej.

W ramach tych ogólnych podziałów strategii wyróżnia się szereg mniejszych klasyfikacji strategii na poziomie firmy. Do tych klasyfikacji należy m.in. podział na:

- strategię wzrostu:
 - strategia koncentracji,
 - strategia integracji pionowej,
 - strategia dywersyfikacji,
 - strategię stabilizacji,
- strategię obronne:
 - strategia zwrotu,
 - pozbycia się,
 - likwidacji,
- strategię kombinowane.

Powyższy podział wydaje się najlepiej odzwierciedla różnorodność strategicznych zachowań się firm. Przedsiębiorstwo w zależności od swych zasobów i stanu otoczenia podejmuje strategię wzrostu, stabilizacji, obronną lub kombinację powyższych trzech.

Naturalne wydaje się być dążenie firmy do wzrostu. Tak więc te strategię używane są najczęściej. Jednak czasami zachodzi potrzeba zastosowania strategii stabilizacji np. gdy firma

osiągnie dobrą pozycję na stabilnym rynku. Strategie obronne używane są w sytuacjach kryzysowych, szczególnie jeśli chodzi o problemy finansowe lub niekorzystne zmiany w otoczeniu. Często strategię obronną używa się aby przetrzymać trudną sytuację i czekać na odwrócenie negatywnego trendu panującego na rynku.

ciąg dalszy tej pracy magisterskiej znajdziesz na stronie [Analiza strategiczna zakładów piwowskich w Żywcu S.A.](#)

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Teoria X a teoria Y McGregora

Teoria X i Teoria Y Douglasa McGregora to klasyczne koncepcje zarządzania i motywowania pracowników, które zostały przedstawione przez tego amerykańskiego psychologa i teoretyka organizacji w jego książce „The Human Side of Enterprise” z 1960 roku. Obie teorie przedstawiają dwie skrajnie różne wizje człowieka jako pracownika oraz wynikające z nich podejścia do zarządzania w organizacjach. McGregor nie traktował ich jako przeciwstawnych modeli praktyki, lecz jako reprezentację dwóch odmiennych zestawów założeń, które kierownicy przyjmują wobec swoich podwładnych.

Teoria X opiera się na założeniu, że większość ludzi z natury unika pracy, nie lubi obowiązków zawodowych i dąży do ich unikania, jeżeli tylko ma taką możliwość. Pracownicy w tej perspektywie postrzegani są jako osoby, które nie chcą podejmować odpowiedzialności, są bierne, nieambitne i wymagają ścisłego nadzoru. Zgodnie z tą koncepcją, człowiek pracuje jedynie dla wynagrodzenia i potrzebuje zewnętrznych bodźców,

by wykonywać swoje obowiązki. Dlatego też kierownicy stosujący Teorię X skłaniają się do autokratycznego stylu zarządzania, stosując mechanizmy kontroli, przymusu oraz system kar i nagród, by osiągać cele organizacyjne. W takim środowisku pracowniczym nie ma zaufania, a komunikacja najczęściej ma charakter jednokierunkowy. Pracownicy nie uczestniczą w podejmowaniu decyzji i nie są postrzegani jako źródło innowacji czy zaangażowania. Tego rodzaju podejście mogło być skuteczne w epoce industrialnej, zwłaszcza w pracach fizycznych o powtarzalnym charakterze, ale współcześnie uznaje się je za ograniczające potencjał człowieka.

Z kolei **Teoria Y** reprezentuje bardziej pozytywne i humanistyczne podejście do człowieka jako pracownika. McGregor postulował, że ludzie nie są z natury leniwi, lecz pragną być użyteczni, dążyć do samorealizacji i podejmować wyzwania. Praca, zgodnie z tym założeniem, może być dla człowieka równie naturalna jak odpoczynek czy zabawa, jeśli tylko stworzono mu odpowiednie warunki do działania. Pracownicy chcą się angażować, rozwijać swoje umiejętności, ponosić odpowiedzialność i uczestniczyć w procesach decyzyjnych. Teoria Y zakłada, że motywacja wewnętrzna, potrzeba osiągnięć oraz identyfikacja z celami organizacji są silnymi motorami działania. W związku z tym, menedżerowie przyjmujący tę perspektywę wybierają styl zarządzania partycypacyjnego, oparty na zaufaniu, otwartej komunikacji i współpracy. Promują rozwój pracowników, inwestują w szkolenia i umożliwiają samodzielne podejmowanie decyzji w granicach kompetencji.

W praktyce, McGregor nie postulował całkowitego odrzucenia Teorii X na rzecz Teorii Y, lecz zwracał uwagę na to, że wiele organizacji stosuje mechanizmy zarządzania oparte na błędnych, negatywnych założeniach o ludziach, co prowadzi do ich demotywacji i nieefektywności. Jego celem było zachęcenie menedżerów do refleksji nad własnymi przekonaniami i sposobem traktowania pracowników. Teorie X i Y są przede wszystkim narzędziem do diagnozy i krytyki stylów zarządzania, a nie

gotowym przepisem na sukces.

Obie teorie miały istotny wpływ na rozwój psychologii pracy i zarządzania. Teoria Y znalazła szczególnie szerokie zastosowanie w nurcie zarządzania zasobami ludzkimi oraz w koncepcji organizacji uczącej się. Zgodnie z tą wizją, organizacje powinny wspierać autonomię, rozwój i samodzielność pracowników, aby maksymalnie wykorzystać ich potencjał i zwiększyć efektywność działania całej instytucji. Teorie McGregora stanowią również punkt wyjścia do bardziej złożonych modeli motywacyjnych, takich jak teoria dwuczynnikowa Herzberga, teoria oczekiwań Vrooma czy model równowagi Adamsa.

Współczesne organizacje często łączą elementy obu teorii w praktyce, dopasowując styl zarządzania do charakteru zadań, poziomu kompetencji pracowników i kultury organizacyjnej. W strukturach hierarchicznych i zadań powtarzalnych może dominować podejście zbliżone do Teorii X, natomiast w zespołach kreatywnych, innowacyjnych i samodzielnych wyraźnie lepiej sprawdza się filozofia Teorii Y. Ostatecznie, McGregor pozostawił decydentom ważną lekcję: obraz człowieka, jaki tworzymy w głowie jako menedżerowie, determinuje styl naszego przywództwa i wpływa na to, co naprawdę wydobywamy z naszych pracowników – ich bierność albo ich potencjał.

Jak więc widać teorie te są względem siebie skrajne. Z jednej strony mamy ciemzonego, leniwego pracownika, któremu dostarcza się podstawowych potrzeb egzystencjalnych, z drugiej strony samodzielnego, twórczego, ambitnego człowieka dla którego praca jest wartością i przyjemnością, a zaufanie pracodawcy jest źródłem satysfakcji.

Pośrodku tych dwóch teorii stoi człowiek – pracownik. Człowiek może z reguły sam wybrać swoją drogę. Dotyczy to nie tylko szeregowego pracownika, ale także kadry kierowniczej. Można być reprezentantem jednego lub drugiego kierunku. Jeśli kierownik zbliży się do modelu Y można się spodziewać, że będzie sprawnie kierował swoimi podwładnymi, zwracając uwagę

na ich potencjał rozwojowy, sugestie, zostawiając duże pole do samodzielności i odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Będzie sprawnie motywował ich do pracy – nagradzał i karał. Wszystko po to, by rozwijać. Natomiast w modelu X nie ma mowy o motywowaniu. Silne związki wewnątrz grupy pracowników mogą być dla nich źródłem satysfakcji, ale raczej nie wpłyną pozytywnie na wydajność. Mc Gregor opowiadał się za teorią pracy Y, choć nie negował, że i w modelu X mogą być wartościowi pracownicy, których należy odpowiednio pokierować i zmotywować. Wielu psychologów – zwłaszcza Chris Argyris (Gick, Tarczyńska, 1999) poddawało w wątpliwość założenia teorii X.

Rozwijając dalej zagadnienie teorii X i Y McGregora, warto przyjrzeć się ich wpływowi na kulturę organizacyjną oraz na funkcjonowanie nowoczesnych instytucji – zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym. Szczególnego znaczenia nabierają te koncepcje w kontekście dynamicznych zmian gospodarczych, rozwoju technologii, a także ewolucji oczekiwań samych pracowników wobec pracodawców. W dobie gospodarki opartej na wiedzy, przedsiębiorstwa coraz częściej sięgają po rozwiązania charakterystyczne dla Teorii Y, ponieważ umożliwiają one pełniejsze zaangażowanie zespołu i budowanie relacji opartych na zaufaniu i partnerstwie.

Warto zauważyć, że podejście zgodne z Teorią Y sprzyja innowacyjności – pracownicy, którzy czują się docenieni, mają przestrzeń do wyrażania opinii oraz wpływu na sposób wykonywania pracy, częściej wychodzą z inicjatywą i są bardziej skłonni do podejmowania ryzyka. Organizacje czerpią z tego nie tylko korzyści w postaci nowych pomysłów czy poprawy procesów, lecz także budują silniejsze więzi z pracownikami, co skutkuje m.in. niższą rotacją kadr i wyższą satysfakcją zawodową. Należy jednak pamiętać, że wdrożenie takiego modelu zarządzania wymaga odpowiednich warunków organizacyjnych – nie tylko elastycznych procedur, ale przede wszystkim odpowiednio ukształtowanego przywództwa, które nie opiera się na kontroli,

lecz na inspiracji i wsparciu.

Z drugiej strony, w niektórych branżach i sytuacjach kryzysowych model zarządzania zgodny z Teorią X może wciąż okazywać się funkcjonalny. Przykładem mogą być sytuacje wymagające ścisłego przestrzegania procedur, działania pod dużą presją czasu lub podejmowanie decyzji w warunkach zagrożenia. Również w przypadku niektórych pracowników o niskim poziomie kompetencji, braku doświadczenia lub motywacji wewnętrznej, początkowe zastosowanie bardziej dyrektywnego stylu kierowania może być zasadne – przy jednoczesnym dążeniu do rozwoju ich autonomii i odpowiedzialności w przyszłości. W tym sensie teoria McGregora stanowi podstawę do elastycznego i świadomego podejścia do zarządzania, które uwzględnia zmienność czynników ludzkich i organizacyjnych.

Dalsza analiza Teorii X i Y może prowadzić również do rozważań nad systemami ocen i wynagradzania w organizacjach. Tradycyjne modele, silnie osadzone w Teorii X, kładą nacisk na zewnętrzne formy motywacji – premie, kary, rankingowanie. Natomiast w duchu Teorii Y rośnie rola motywatorów wewnętrznych: poczucia sensu pracy, możliwości rozwoju, autonomii czy pozytywnej atmosfery w miejscu zatrudnienia. Współczesne badania w dziedzinie psychologii organizacyjnej i zarządzania potwierdzają, że długofalowa efektywność pracowników zależy przede wszystkim od czynników wewnętrznych, a ich wzmacnianie wymaga zindywidualizowanego podejścia ze strony liderów.

Należy również zauważyć, że wybór między Teorią X a Teorią Y nie jest jedynie kwestią filozofii zarządzania, ale także odzwierciedleniem głębokich przekonań menedżerów co do natury ludzkiej. Kierownicy przyjmujący założenia Teorii X często nieświadomie tworzą wokół siebie środowisko, które rzeczywiście wzmacnia bierność i unikanie odpowiedzialności. Natomiast liderzy skłaniający się ku Teorii Y traktują pracowników jako partnerów, przez co budują środowisko sprzyjające zaangażowaniu i samorealizacji. Z tego względu McGregor podkreślał, że największym wyzwaniem dla kadry

zarządzającej jest nie tylko zmiana procedur, lecz przede wszystkim zmiana własnego sposobu myślenia.

Wreszcie, należy podkreślić, że McGregor pozostaje jedną z najbardziej wpływowych postaci w historii nauk o zarządzaniu właśnie dlatego, że zwrócił uwagę na rolę założeń poznawczych i społecznych w kształtowaniu praktyk organizacyjnych. Jego teorie, choć proste w formie, zapoczątkowały ważną debatę o tym, jak postrzegamy człowieka w miejscu pracy – jako pasywnego wykonawcę czy jako aktywnego współtwórcę. Współczesne organizacje, które potrafią łączyć racjonalność procesów z humanizmem relacji, często osiągają przewagę konkurencyjną właśnie dzięki bardziej „Y-owemu” podejściu do zarządzania. Teoria X i Y McGregora, mimo upływu ponad sześćdziesięciu lat od ich powstania, nie straciły na aktualności – pozostają ważnym punktem odniesienia dla każdego, kto zarządza ludźmi, niezależnie od branży czy poziomu organizacyjnego.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Strategie konkurencji operatorów sieci komórkowych.

Od chwili wejścia na nasz rynek sieci telefonii komórkowej nieprzerwanie zaznaczają swoją obecność w telewizji, prasie, radio i na plakatach. Jednak jak na razie im więcej zdobywają klientów, tym muszą więcej wydawać na reklamę.

Telefonia komórkowa od chwili pojawienia się w Polsce pierwszego jeszcze analogowego, operatora, prowadziła

przyciągające wzrok i rozbudzające marzenia działania marketingowe. Któż nie pamięta pierwszych reklam PTK Centertel, w których występował będący przedmiotem powszechnego pożądania telefon komórkowy. To nic, że w porównaniu z obecnymi komórkami był duży, ciężki i niezgrabny. Przeciwwagą dla powyższych cech była magia polegająca na oderwaniu słuchawki od przypiętego do ściany gniazdka i prowadzenia rozmów z ulicy, samochodu, czy sklepu. Zatem tylko niebotycznej cenie równej obecnym sześciu, czy ośmiu tysiącom złotych należy zawdzięczać, że już na przełomie roku 1994 i 1995 z takimi słuchawkami nie paradowało po ulicach pół ludności Polski.

W roku 1996, w chwili wejścia na rynek dwóch operatorów cyfrowej telefonii komórkowej – Polskiej Telefonii Cyfrowej, operatora sieci Era i Polkomtela, operatora sieci Plus, miał miejsce drugi zmasowany atak marketingowy. Przeprowadzone kosztem kilkudziesięciu milionów złotych entrée sieci było do czasu towarzyszącej reformie systemu emerytalnego kampanii wprowadzającej na nasz rynek 21 funduszy emerytalnych, największą kampanią reklamową w Polsce.

Gdy już oswoiliśmy się z komórkami Ery i Plusa, obecnymi nie tylko na plakatach, na scenę wkroczyła dynamiczna, należąca do PTK Centertel, sieć Idea z systemem GSM 1800. Podkreśliło to reklamowy rynek komórek do czasu wprowadzenia przez trzech już operatorów usług bezabonamentowych, czyli popularnego systemu pre-paid.

Od tego mniej więcej momentu i tak systematycznie rosnące nakłady operatorów sieci GSM na marketing uległy wyraźnej intensyfikacji. Stało się tak dlatego, że w praktyce każdy z operatorów zaczął lansować dwie marki – dotychczasową, przeznaczoną z reguły dla bogatszego i starszego klienta oraz właśnie adresowaną do osób mniej zasobnych i młodzieży pre-paid.

Zatem Polska Telefonia Cyfrowa do Ery dodała Tak Tak,

Polkomtel do Plusa dodał Simplusa, zaś Polska Telefonia Komórkowa do Idei dodała PoP.

Wraz z zawłaszczaniem przez operatorów coraz niższych segmentów konsumenckich i związanym z tym wzrostem liczby abonentów, coraz silniej zaznacza się fragmentaryzacja rynku. I dlatego pod koniec ubiegłego roku Polska Telefonia Cyfrowa zdecydowała się na podział Ery na dwie marki: Ewę Biznes i Moją Ewę. Przy czym dla lepszej obsługi obu podzielono również dział marketingu oraz biuro obsługi abonenta. Podobny podział coraz wyraźniej zaznacza się w działalności PTK Centertel – z Idei wydzieliła się przeznaczona dla klienta biznesowego Meritum oraz bardziej popularna Optima.

Jednak dokonywana przez operatorów segmentacja abonentów to nie tylko różne plany taryfowe i pakiety usług dodatkowych, ale także oferowanie w ich ramach telefonów o różnej cenie, funkcjach i wzornictwie. To też stało się możliwe dzięki rozwojowi komórkowego rynku. Pierwsze telefony przenośne były produktem siłą rzeczy skierowanym do najwyższego segmentu rynku, czyli ludzi zamożnych i biznesu. Wraz z rozwojem rynku i postępem technologicznym producenci zwiększali gamę produkowanych przez siebie modeli, adresując je do kolejnych segmentów rynku. I tak np. telefony, czy raczej terminale będące połączeniem komórki i organizera przeznaczone są dla klienta biznesowego, aparaty o wyszukanym wzornictwie, wyposażone w najnowsze rozwiązania technologiczne dla bogatych snobów, zaś komórki o najprostszych funkcjach dla użytkowników systemu pre-paid.

Bliska współpraca operatorów i producentów sprzętu znajduje też wyraz we wspólnych akcjach marketingowych. Przyglądając się wydatkom reklamowym sieci komórkowych i producentów w pierwszej połowie bieżącego roku wyraźnie widać taką współpracę.

Z 363,68 mln zł brutto wydanych w pierwszym półroczu br. na reklamę sieci telefonii komórkowej oraz telefonów komórkowych,

operatorzy telefonii komórkowej przeznaczyci na reklamę swych marek i usług 218,89 mln zł brutto, czyli ponad 88 proc. globalnej sumy. Natomiast producenci telefonów i sieci komórkowe wydały łącznie na reklamę samych komórek 144,97 mln zł.

W wydatkach na reklamę telefonów komórkowych charakterystyczna jest dysproporcja między nakładami samych producentów, a sumami wydanymi przez operatorów. Spośród producentów telefonów najwięcej, bo przeszło 27 mln zł brutto, na reklamę własnych produktów wydał Siemens. Alcatel przeznaczył na ten cel 5,9 mln, Nokia 5,5 mln, Motorola niemal 2 mln, zaś Ericsson 0,4 mln zł.

To nic dziwnego, że sieci komórkowe subsydują aparaty i ich reklamy, bo bez nich nie mogłyby przecież sprzedawać swych usług. Dotacje te, wpisane w koszty działalności biznesowej jako... koszt pozyskania abonenta, rosną wraz ze zwiększaniem się liczby już pozyskanych abonentów. Podobnie zresztą jak wzrasta rzeczywisty i deklarowany udział klientów bezabonamentowych. Z jednej strony jest on spowodowany recesją: Polacy boją się, czy za kilka miesięcy będzie ich jeszcze stać na opłacanie abonamentu, więc wybierają słuchawkę za pomocą której w najgorszym razie będą mogli tylko odbierać rozmowy. Z drugiej strony sieci komórkowe w dynamicznym rozwoju dotarły już do gorzej sytuowanych segmentów rynku, będą zatem musiały zwiększyć dopłaty zarówno do komórek, jak i ich reklam. Dopłacają, bo sztuka robienia tego biznesu polega na takim dopłacaniu, by jak największy ruch w sieci generował także pieniądze.

Pisząc o nowych klientach sieci komórkowych należy także zauważyć, że utrzymanie dynamiki ich przyrostu operatorzy okupują coraz wyższymi kosztami pozyskania, na które obok reklamy składają się m.in. dopłaty do aparatów (różnica między ceną po jakiej operator kupuje telefon od producenta i zwykle zdecydowanie niższą ceną za jaką sprzedaje je użytkownikom), czy koszty utrzymania sieci sprzedaży.

Np. w Erze średni koszt pozyskania klienta w I kw. br. wyniósł 635 zł, podczas gdy rok wcześniej było to 592 zł. Średni koszt pozyskania klienta płacącego abonament wzrósł z 918 zł w I kw. 2000 r. do 937 zł, natomiast każdy nowy użytkownik bezabonamentowego systemu TAK TAK kosztował Erę 186 zł (w I kw. ub.r. było to 112 zł).

W zamian za tak duże inwestycje, wg informacji pochodzących od operatorów, sieci cyfrowej telefonii przenośnej zyskały łącznie 1,54 mln abonentów netto (tzn. nie licząc użytkowników, którzy w tym czasie zrezygnowali z usług poszczególnych sieci). Warto zauważyć wzrastający udział użytkowników usług pre-paid wśród nowo pozyskanych klientów, który po pierwszym półroczu wyniósł niemal 53 proc. Wśród 550 tys. nowych abonentów Centertela było ok. 60 proc. użytkowników usług pre-paid. Dla PTC i Polkomtela odpowiednio było to: 530 tys. i 30 proc. oraz 460 tys. i 70 proc. Warto w tym miejscu przypomnieć, że użytkownicy usług pre-paid generują najniższe przychody spośród wszystkich grup abonentów sieci komórkowych.

Interesujące jest porównanie procentowego udziału wydatków reklamowych poszczególnych operatorów przypadających na markę oraz usługi abonamentowe i usługi pre-paid, z udziałem użytkowników tego ostatniego systemu w ogólnej liczbie abonentów pozyskanych przez sieci.

Łączne wydatki Ery wyniosły 65,7 mln zł brutto, z czego na reklamę usług pre-paid przypada 10,8 proc. Tymczasem, jak wspomnieliśmy, udział użytkowników pre-paid wśród nowo pozyskanych klientów wyniósł 30 proc. Analogiczne porównanie dla Plusa wygląda następująco: wydatki brutto – 70,9 mln zł, udział reklamy usług pre-paid – 10,3 proc., udział użytkowników pre-paid w liczbie nowych klientów – 70 proc. Idea wydała na reklamę w ciągu pierwszych miesięcy br. 80,7 mln zł brutto, z czego 16,3 proc. na reklamę usług pre-paid, a w zamian pozyskała 0,55 mln nowych klientów, wśród których było ponad 60 proc. użytkowników systemu pre-paid.

Na podstawie powyższego, siłą rzeczy pogładowego porównania, można przyjąć, że usługi przedpłacone sprzedają się niejako same, a w każdym razie przy mniejszym wysiłku marketingowym.

Być może dzieje się tak dlatego, że operatorzy wyczerpali już możliwości intensywnej eksploatacji segmentów rynku, które stać na opłacanie abonamentu i doszli do tych abonentów, którzy mają potrzebę posiadania komórki, jednak jak najniższym kosztem.

Analitycy rynku twierdzą, że jest to też jeden z objawów recesji: ludzie nie wiedzą, czy za kilka miesięcy będą mieli pracę, a zatem czy będzie ich stać na opłacanie abonamentu. Gorzej, że jak wynika z badań instytutu GfK Polonia prognozy na najbliższą przyszłość przewidują utrzymanie się zwiększonego zainteresowania pre-paidem. Z badania wynika, że w ciągu najbliższych dwunastu miesięcy większym powodzeniem od abonamentu będą się cieszyły usługi pre-paid. Zamierza z nich skorzystać 52 proc. osób, które chcą się zdecydować na zakup telefonu komórkowego. Abonament chce wykupić 34 proc. osób, pozostałe jeszcze się nie zdecydowały. Warto zauważyć, że tylko 7 proc. spośród 5 tys. respondentów odpowiedziało twierdząco na pytanie o to czy w ciągu najbliższego roku chcą kupić telefon komórkowy, 83 proc. odpowiedziało, że nie, 10 proc. było niezdecydowanych. 90 proc. spośród respondentów GfK Polonia, chcących nabyć komórki, zadeklarowało chęć zakupu tylko jednego numeru.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Instrumenty konkurencji na rynku telefonii stacjonarnej.

„Słownik wyrazów obcych” Michała Arcta z roku 1913, czyli z czasów, kiedy ludzie jeszcze mówili normalnie, podaje, że „konkurencja” to „współzawodnictwo, współubieganie się”. Od razu też dopowiada, że „wolna konkurencja” to konkurencja „nieskrępowana przepisami państwowymi” (nieskrępowana! – bo w tamtej epoce było oczywiste, że przepisy państwowe krępują; dziś by się napisało raczej „nieuregulowana”), „konkurencyjne ceny” zaś to „możliwie najniższe ceny”. Jasno i zrozumiale.

Późniejszy o przeszło pół wieku „Słownik wyrazów obcych” Kopalińskiego (rok 1967), skądinąd wcale rozsądny, powtarza, że „konkurencja” to tyle, co „współzawodnictwo, rywalizacja”, natomiast o „wolnej konkurencji” oraz o „konkurencyjnych cenach” już ani dudu. Zapewne dlatego, że wtedy zamiast wolności mieliśmy już „prawdziwą wolność”, a ceny na wszystko – osobliwie na lokomotywy i silniki okrętowe – stałe były „możliwie najniższe”. I właśnie dzięki temu wszyscy mieli wszystkiego dosyć...

Dziś ludzie aż tak dosyć wprawdzie nie mają, ale za to porobili się niemożebnie kapryśni. Nie wystarczy im, że w ilości telefonów przegoniliśmy Albanię i dzielnie ścigamy się z Bułgarią. Chcieliby jeszcze tymi telefonami gdzieś tam dzwonić, ozorami mleć i – wystawcie sobie! – żeby na dokładkę było tanio! Najbezczelniejsi zaś pchają się do Internetu.

Ile w kraju monopolu telekomunikacyjnego kosztuje dostęp do Internetu, nietrudno zgadnąć – za drogo. Średnio raz na pół roku przez gazety przewalają się tabelki z wyliczeniami, że mamy Internet droższy niż w większości krajów europejskich. A jeśli przyrównać ceny do zarobków – wręcz nieprzyzwoicie drogi. Co bardziej radykalni nawołują wówczas do buntu i rozmaitych akcji rewolucyjnych. Jedni proponują, żeby w ramach

strajku w ogóle przez pewien czas się z Internetem nie łączyć. Inni, żeby, owszem, łączyć się, ale tylko po to, by zasypywać TP S.A. oraz stosowne organy państwa elektronicznymi petycjami, żądaniem, protestami etc.

Tymczasem TP S.A. gwiżdże sobie na te straszne czyny rewolucyjne, a dziennikarzom opowiada bajki: że dostęp do Internetu jest w Polsce zasadniczo darmowy, płacić zaś trzeba jedynie za impulsy telefoniczne wedle stawek rozmów lokalnych, których ceny wprawdzie są wysokie, ale jednocześnie „*możliwie najniższe*”. A opowiedziawszy dalej inkasuje po staremu. I słusznie: kto będzie sprzedawać taniej, jeśli może drożej? Jakież przyjemności z monopolu muszą przecież być!

Wielkie podniecenie wśród ludu wywołała więc wieść, że firma Netia postanowiła nieco ów monopol naruszyć. Czyli, że pojawi się – och, trzymajcie mnie, bo nie wytrzymam ze szczęścia – **konkurencja** dla TP S.A!

I rzeczywiście: nagle ni stąd, ni zowąd objawiło się zatrzesienie cudnych reklam w kolorze przejrzącej pomarańczy, a na każdej z nich stało twardo i hardo: „*InterNetia – konkurencja www telekomunikacji*”. Do tego adresy, kontakty etc. Oho, pomyślałem, już siekiera do korzenia przyłożona i szybko zarejestrowałem się na stronie internetowej InterNetii zwłaszcza że pierwsze 5 godzin połączenia dawali za darmo.

Mina nieco mi zrzędała, kiedy przysłali umowę do podpisania. Jedną z reklamowych atrakcji InterNetii są trzy darmowe skrzynki pocztowe i miejsce na własną stronę WWW [tzw. Konto]. Tak między nami, licha to już dziś atrakcja, bo podobnych darmowych usług w sieci namnożyło się co niemiara, ale zawsze miłe. InterNetia żąda jednak ode mnie, bym zobowiązał się „*do nie udostępniania Konta osobom trzecim*”. Straszy mnie również zablokowaniem konta w sytuacji, gdy będzie z niego „*rozsyłana masowa korespondencja do innych odbiorców*”. Czyli, mówiąc po ludzku, nie mogę poprosić przyjaciela, by sprawdzał moją skrzynkę pocztową, a w zamian odstąpić mu miejsce na stronę

internetową. Nie mogę też prowadzić ze swego konta zbyt rozległych interesów, choć InterNetia ewidentnie wtyka tu nos w nie swoje sprawy. Co powiedzielibyście bowiem, gdyby na poczcie panienka z okienka odezwała się nagle: *„Już dziesiąty list pan dzisiaj nadaje?! Ostrzegam, że jeszcze jeden, a wyrzucimy pana na zbity pysk!”*

Jeśli idzie o same połączenia z Internetem, to z regulaminu umowy wynika, że InterNetia nie gwarantuje mi właściwie niczego, a nawet wprost podpowiada, że większość usterek zwali na niepoprawne działanie mojego sprzętu, moje nieodpowiednie i źle skonfigurowane programy, a w ostateczności na awarie *„wywołane wadliwym działaniem publicznych sieci telefonicznych”*. Kto choć raz otarł się o nasze *„publiczne sieci telefoniczne”*, wie, jak niezawodny to argument.

Ponieważ jednak monopol to dla liberała obrzydliwość, wciąż jeszcze byłem gotów umowę z InterNetią podpisać. Regulamin, pomyślałem, im daruję, bo bez takiego prawniczego ble-ble pewnie życia by nie mieli, i zacząłem chłodno rachować.

Od razu okazało się, że nawet te hojnie ofiarowywane *„5 godzin za darmo”* tak naprawdę są za darmo wyłącznie dla abonentów Netii, natomiast abonenci innych operatorów zawsze ciut zapłacą. InterNetia oferuje im bowiem dostęp do Internetu za pomocą *callbacku*, czyli oddzwonienia. Polega to na tym, że najpierw trzeba się połączyć z serwerem InterNetii, który nawiązane połączenie powinien natychmiast przerwać (i do tego momentu płacimy naszemu operatorowi, czyli najczęściej TP S.A, za przynajmniej jeden impuls), a potem sam oddzwonić na nasz numer i po dogadaniu się z naszym modemem rozpocząć właściwe połączenie, za które już policzy sobie Netia wedle swojej taryfy.

W praktyce nie zawsze się to udaje: czasem serwer zapomni oddzwonić, czasem nie dogada się z modemem, czasem dogada się, ale po kilkunastu sekundach połączenie się rwie *etc. etc.* i tylko TP S.A. wychodzi niezawodnie na swoje, dopisując do

rachunku za każdą taką próbę trzecią część złocisza. W dodatku trudno te perturbacje przewidzieć. Ja sam zazwyczaj z serwerem InterNetii łączyłem się gładko, ale trafił mi się też i pechowy dzień, gdy za marne 15 minut w Internecie (i kilkanaście bezowocnych prób połączenia) TP S.A. skasowała ode mnie chyba z pięć złotych. Chwała Bogu, że było to jeszcze w ramach promocyjnej darmochy, bo rachunek InterNetii mógłby być równie wysoki. A o reklamacjach lepiej zapomnieć. Wiadomo – „wadliwe działanie publicznych sieci telefonicznych”...

Po przestudiowaniu taryfy InterNetii staje się jasne, że o „konkurencyjnych cenach” też lepiej szybko zapomnieć. Dla abonentów TP S.A. **ceny są bowiem w gruncie rzeczy identyczne**: 33 grosze za 1 impuls i jedynie w godzinach poza szczytem (2200-800) impuls ten liczony jest nie co 6 minut, ale co 7 minut 30 sekund. Czyli dalej drogo, nie bez przykrych przygód z połączeniami i tylko porcyjka ociupinę większa...

Nb. jeśli doliczyć ów wstępny haracz dla TP S.A., okaże się, że porcyjka staje się większa dopiero wtedy, gdy łączymy się a) w nocy, b) na dłużej niż pół godziny (bo nocne pół godziny to albo 5 impulsów TP S.A., albo 4 impulsy InterNetii plus 1 inicjujący impuls dla TP S.A.). Jeśli zaś ktoś korzysta z Internetu głównie po to, by wysyłać i odbierać listy – co rzadko zajmuje więcej niż kilka minut – niech sobie cudnymi obietnicami InterNetii nawet głowy nie zawraca, bo za każde jednoimpulsowe połączenie **zapłaci podwójnie**: 33 grosze dla jednego operatora i 33 grosze dla drugiego. Dawniej o takiej miłej symbiozie mówiło się zwięźle: „ręka rękę myje”, no, ale teraz tak właśnie, moi drodzy, wygląda „konkurencja”.

Zupełnie jak w tym starym żydowskim dowcipie. Do rabina przybiega zdenerwowany karczmarz i już od progu woła: – Rebe, ja zwariuję! – Sza, mój synu – uspokaja go rabin. – Dlaczego ty miałbyś zwariować? – To ten Josele z karczmy na rogu. Uj, ja już z nim nie wytrzymam. On mi robi konkurencję! – Czy on w swojej karczynie sprzedaje taniej niż ty? – pyta rabin. – Nie, rebe. Zdziera tak samo jak ja. – A czy może u niego jest

lepsze jedzenie niż u ciebie? – Gdzie tam, on ma takie samo okropne jedzenie jak ja. Prawdę powiedziawszy, rebe, po kilku kęsach całkiem odechciewa się jeść... – Więc dlaczego ty się martwisz – pyta rabin? – Czy to jest konkurencja? – Nu, tak rebe – odpowiada karczmarz – ale on od wczoraj daje tego okropnego jedzenia trochę większe porcyjki...

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.