

SKRYPTY UCZELNIANE

AKADEMIA GÓRNICZO-HUTNICZA IM. STANISŁAWA STASZICA W KRAKOWIE



UCZELNIANE WYDAWNICTWA NAUKOWO-DYDAKTYCZNE

SU 1641



Andrzej Peszko

ELEMENTY ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Wydanie czwarte poprawione

KRAKÓW 2002

1641 pozycja wydawnictw dydaktycznych
Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie

© Wydawnictwa AGH, Kraków 2002
ISSN 0239-6114

Redaktor Naczelny Uczelnianych Wydawnictw
Naukowo Dydaktycznych: *prof. dr hab. inż. Andrzej Wichur*

Z-ca Redaktora Naczelnego: *mgr Beata Barszczewska-Wojda*

Recenzenci: *prof. dr hab. inż. Wiktor Krawczyk*
prof. dr hab. Maria Sierpińska

Projekt okładki i strony tytułowej: *Beata Barszczewska-Wojda*

Opracowanie edytorskie: *zespół redakcyjny UWND AGH*

Korekta: *Danuta Harnik*

Skład komputerowy: Tomasz Gugala · ul. Krowoderska 11/7, 31-141 Kraków

Redakcja Uczelnianych Wydawnictw Naukowo-Dydaktycznych
al. Mickiewicza 30, 30-059 Kraków
tel. 617-32-28, tel./fax 636-40-38
e-mail: wydagh@uci.agh.edu.pl
<http://galaxy.uci.agh.edu.pl/~wydagh>

Spis treści

Słowo wstępne.....	5
Rozdział I. Ekonomiczne przesłanki zarządzania przedsiębiorstwem	7
1. Pojęcia podstawowe	7
2. Rys historyczny teorii gospodarki rynkowej	9
3. Istota funkcjonowania wolnego rynku	11
4. Kontraktowy model przedsiębiorstwa	12
Pytania i polecenia kontrolne	14
Literatura	15
Rozdział II. Organizacja, proces zarządzania i struktura organizacyjna	16
1. Pojęcia podstawowe	16
2. Proces zarządzania	17
3. Struktura organizacyjna	20
Pytania i polecenia kontrolne	24
Literatura	25
Rozdział III. Zarządzanie strategiczne	26
1. Pojęcie i tok postępowania w zarządzaniu strategicznym.....	26
2. Analiza otoczenia	27
3. Analiza przedsiębiorstwa	30
4. Opcje i wybór strategiczny	31
5. Programy strategiczne i realizacja strategii.....	35
Pytania i polecenia kontrolne	37
Literatura	38
Rozdział IV. Marketing.....	39
1. Marketingowy model przedsiębiorstwa	39
2. Strategie marketingowe	42
3. Marketing operacyjny.....	47

4. Znaczenie marketingu dla przedsiębiorcy, konsumenta i gospodarki	55
Pytania i polecenia kontrolne	56
Literatura	57
Rozdział V. Kierowanie ludźmi	58
1. Motywacja, efektywność i zadowolenie	58
2. Przywództwo	60
3. Kontrola.....	64
4. Zarządzanie potencjałem społecznym	67
Pytania i polecenia kontrolne	70
Literatura	71

BG AGH

Słowo wstępne

Transformacja rynkowa polskiej gospodarki spowodowała zmianę zasad działania przedsiębiorstw. Koncentracja uwagi na wewnętrznym procesie produkcji zastąpiona została orientacją na otoczenie firmy.

Konieczna jest zmiana profilu kształcenia inżynierów. Program przygotowujący specjalistów do pracy w zdeterminowanym świecie produkcji uzupełnić trzeba wiedzą o handlu, procesach ekonomicznych i trendach współczesnej gospodarki rynkowej.

Temu celowi podporządkowana jest treść niniejszego skryptu, zawierającego podstawowy zasób wiedzy dla studentów wydziałów technologicznych AGH, na których nie jest wykładana dyscyplina „Podstawy zarządzania” ani subdyscypliny szczegółowe nauk o organizacji i zarządzaniu.

W rozdziale I omówiono rozwój myśli ekonomicznej od koncepcji wolnego rynku Adama Smitha przez rewolucję Johna Maynarda Keynesa do monetaryzmu Milтона Friedmana. Na tym tle wyjaśniono zasady funkcjonowania rynku i zaprezentowano zachowania przedsiębiorstw jako podmiotów gry rynkowej.

Rozdział II zawiera kompendium wiedzy o organizacji, procesie zarządzania oraz strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa zorientowanego na otoczenie.

Rozdział III wprowadza w metodologię zarządzania strategicznego umożliwiającą sterowanie rozwojem firmy w zmiennym i nieokreślonym otoczeniu, a rozdział IV wyjaśnia istotę marketingowej koncepcji przedsiębiorstwa i jej związek z ideą zarządzania strategicznego.

Wreszcie w ostatnim rozdziale skoncentrowano uwagę na współczesnych teoriach motywacji i przywództwa, procesach kontroli oraz podstawowych zasadach zarządzania potencjałem społecznym przedsiębiorstwa.

Na końcu każdego rozdziału podano pytania kontrolne i literaturę umożliwiającą zainteresowanym szersze zapoznanie się z syntetycznie prezentowanymi w skrypcie treściami. Tekst celowo nie zawiera przykładów z praktyki, gdyż zdaniem autora należy je dostosowywać do kierunku studiów i ciągle aktualizować.

Dobór treści skryptu wynika z praktyki dydaktycznej autora w Akademii Ekonomicznej w Krakowie i wieloletnich doświadczeń ze współpracy z firmami Europy Zachodniej i Dalekiego Wschodu.

Adam Peszko

BG AGH

Rozdział I

Ekonomiczne przesłanki zarządzania przedsiębiorstwem

1. Pojęcia podstawowe

Funkcjonując w konkurencyjnej gospodarce rynkowej trzeba właściwie rozumieć omówione poniżej podstawowe pojęcia związane z dziedziną nauk ekonomicznych.

Ekonomia – nauka badająca alokację (rozdział) skąpych zasobów pomiędzy konkurencyjne jednostki.

Makroekonomia – prowadzi analizę gospodarki narodowej w skali państwa, regionu, świata. Bada problemy uwarunkowań rozwoju gospodarczego i równowagi globalnej.

Mikroekonomia – koncentruje uwagę na zachowaniu się ludzi i organizacji na poszczególnych rynkach (towarów i usług, kapitału oraz pracy). Bada i opracowuje wzorce efektywnych ekonomicznie zachowań organizacji gospodarczych.

Czynniki produkcji – ziemia, surowce i materiały, praca ludzka (żywa lub uprzedmiotowiona w maszynach, urządzeniach i półproduktach), kapitał i środowisko.

Kapitalizm – system gospodarczy, w którym prawie wszystkie środki produkcji są własnością prywatną i służą do generowania zysku.

Gospodarka rynkowa - gospodarka, w której decyzje, co i w jakich ilościach produkować, podejmowane są w oparciu o wolny handel na rynku, poprzez negocjacje między kupującymi a sprzedającymi towary i usługi.

Trzy elementy mikroekonomii to:

- 1) podaż,
- 2) popyt,
- 3) rynkowa cena równowagi.

Podaż – ilość produktów, którą producenci lub właściciele towarów chcą sprzedać po różnych cenach w określonym czasie.

Popyt – ilość produktów, którą kupujący chcą kupić po różnych cenach w określonym czasie.

Rynkowa cena równowagi – cena określona na rynku w warunkach zrównoważenia podaży z popytem.

Podstawowe mierniki makroekonomiczne charakteryzujące wyniki całokształtu działalności gospodarczej kraju według zasad rachunków narodowych Organizacji Narodów Zjednoczonych to:

- wartość globalna,
- zużycie pośrednie,
- produkt krajowy brutto.

Wartość globalna – stanowi sumę wyrobów i usług wytworzonych w całej gospodarce narodowej w danym okresie.

Zużycie pośrednie – obejmuje wyroby i usługi (krajowe i z importu) zużyte w badanym okresie na cele bieżącej działalności gospodarczej. Stanowią go: zużycie materiałów i energii obcej, zużycie usług obcych, wydatki na podróże służbowe, koszty reklamy, reprezentacyjne, ubezpieczeń majątkowych, czynszów, dzierżawy itp.

Produkt krajowy brutto (PKB) – stanowi sumę wartości dodanej brutto wszystkich działów gospodarki narodowej, obliczoną jako różnicę między wartością globalną wyrobów i usług tych działów a wartością zużycia pośredniego.

Recesja – okres, gdy przez dwa kolejne kwartały następuje spadek produktu krajowego brutto (z poprawką na inflację), w czasie recesji wzrasta bezrobocie, upada wiele firm i następuje spadek stopy życiowej.

Depresja – silna, przedłużająca się recesja.

Stagflacja – stagnacja (zastój) w gospodarce połączona z inflacją.

Inflacja – ogólny wzrost cen towarów i usług w funkcji czasu. Wyróżniamy dwa typy inflacji: **kosztową** (spowodowaną wzrostem kosztów wytwarzania) i **popytową** (powodowaną przez nadmierną ilość pieniędzy na rynku). Inflację określić możemy **wskaźnikiem cen konsumenta** (mierzony zmianą cen około 400 towarów i usług) oraz **wskaźnikiem cen producenta** (mierzony wzrostem cen, jakie firmy płacą za towary i usługi).

Polityka monetarna – to zarządzanie ilością pieniędzy wprowadzanych na rynek i zmiany stopy procentowej (ceny kredytu). Politykę tę prowadzi bank narodowy każdego kraju w porozumieniu z rządem. Zmniejszanie dopływu pieniądza i podnoszenie stopy procentowej jest jednym ze sposobów walki z inflacją. Taka polityka monetarna, nazywana „ostrą”, może wywołać recesję. Łagodna polityka monetarna pobudza gospodarkę i zmniejsza bezrobocie.

Deficyt budżetowy – oznacza zwiększenie wydatków rządowych ponad przychody rządu z podatków. Rząd zmusza wtedy bank narodowy do wprowadzenia dodatkowych pieniędzy na rynek, co powoduje inflację popytową.

Dług państwowy – to kwota pieniędzy, którą rząd pożyczył, a nie spłacił. W celu pokrycia nie objętych budżetem wydatków państwo może zaciągać u swych obywateli tzw. dług wewnętrzny (obligacje państwowe lub pożyczki narodowe) albo uzyskiwać kredyty zagraniczne w bankach komercyjnych lub organizacjach rządowych i międzynarodowych. Te ostatnie są możliwe wtedy, gdy mają być przeznaczone na finansowanie inwestycji z zakresu infrastruktury gospodarczej, jak system łączności, drogi, gospodarka paliwowo-energetyczna.

Akcje – papiery wartościowe dające ich właścicielowi prawo udziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem (poprzez uczestnictwo w walnym zebraniu akcjonariuszy) oraz zapewniające dochód z tytułu dywidendy (udział w zysku przedsiębiorstwa) i korzyści z obrotu akcjami na rynku papierów wartościowych.

Obligacje – papiery wartościowe dające korzyści podobne jak akcje, ale bez prawa udziału w zarządzaniu organizacją gospodarczą, która emitowała obligacje.

Deficyt handlowy – oznacza sytuację, gdy wartość importu jest wyższa od eksportu danego kraju. Przyczyny deficytu to:

- za wysoka wartość waluty narodowej,
- lepsza jakość towarów zagranicznych,
- duży koszt robocizny w kraju.

Deficyt handlowy regulowany jest dewaluacją waluty krajowej.

Dewaluacja – to redukcja wartości waluty krajowej względem wybranego koszyka walut zagranicznych, ustalona przez bank narodowy w porozumieniu z rządem.

2. Rys historyczny teorii gospodarki rynkowej

Prekursorem i twórcą koncepcji gospodarki wolnorynkowej był **Adam Smith** (1723-1790). Publikacja w 1776 r. jego dzieła *Badania nad naturą i przyczyną bogactwa narodów*, zawierającego najwspanialszy w historii atak myśli teoretycznej na dotychczasową politykę gospodarczą, zakończyła erę merkantylnizmu. Według Smitha kraj prosperuje, jeśli jednostki w tym kraju dobrze prosperują, a „niewidzialna ręka rynku” przekształca egoistyczny zysk w dobrobyt społeczny. Kluczem do rozwoju gospodarczego są: wolność wymiany handlowej i bodźce. Istotę poglądów autora dobrze oddaje następujące sformułowanie z jego dzieła *Bogactwa narodów*: „Nie od przychylności rzeźnika, piwowara czy piekarza oczekujemy naszego obiadu, lecz od ich dbałości o własny interes. Zwracamy się nie do ich humanitarności, lecz do ich egoizmu”. Według Smitha wartość każdej posiadanej rzeczy mierzy się w ostatecznym rachunku ilością pracy, na jaką można ją wymienić. Płaca robotnika stanowi koszt jego wychowania do chwili podjęcia pracy i utrzymania go w czasie jej trwania. Cenę towaru określał Smith na podstawie ilości pracy i wynikającego z niej kosztu utrzymania robotników.

Rozwinięcia teorii Smitha dokonali trzej jego najwięksi następcy: **Jean Baptiste Say** (1767-1832), **Thomas Robert Malthus** (1766-1834) oraz **David Ricardo** (1772-1823). W przeciwieństwie do Smitha, którego myśli wyprzedzały epokę, w której żył, jego następcy dążyli do tego, aby ekonomia nie pozostawała w tyle za wielkimi przemianami gospodarczymi ich czasów.

Kluczowym dorobkiem Saya jest „prawo rynku” głoszące, że produkcja towarów przynosi efektywny (tzn. realizowany w wydatkach) globalny popyt, wystarczający na zakup całej podaży towarów. W analizowanych przez Saya systemach ekonomicznych nie mogła istnieć nadprodukcja.

Malthus ze swoich teoretycznych rozważań wyprowadził trzy zasadnicze wnioski:

- 1) liczba ludności ograniczana jest przez środki utrzymania;
- 2) liczba ludności wzrasta w postępie geometrycznym, natomiast przyrost podaży żywności następuje w postępie arytmetycznym;
- 3) asymetria ta będzie się utrzymywać, więc liczba ludności hamowana będzie przez podaż żywności.

Kontynuując myśli Malthusa, Ricardo sformułował niezwykle surowe **żelazne prawo pracy** stwierdzające, że płaca jest ceną umożliwiającą ogółowi robotników utrzymanie i zachowanie swego gatunku, nie zwiększając ani nie zmniejszając ich liczby.

Równolegle z rozwojem teorii gospodarki wolnorynkowej rozwijały się w krajach uprzemysłowionych kierunki intelektualne, krytykujące tę formę systemu gospodarczego. Krytykę tę uprawiali ludzie, których zaczęto nazywać socjalistami. Najwybitniejszym ich przedstawicielem był **Karol Marks** (1818-1883).

W przeciwieństwie do ekonomistów szkoły klasycznej, którzy pisali i przekonywali, Marks stworzył ruch polityczny i stanął na jego czele. Rozwój gospodarczy nie odbył się jednak według przewidywań Marksa. Reformy, opieka społeczna, polityka makroekonomiczna rządów złagodziły marksistowski pęd do rewolucji. Idee marksistowskie nie znalazły dostatecznego rezonansu w krajach rozwiniętej gospodarki wolnorynkowej, ale przyjęte zostały do praktyki gospodarczej w krajach, w których dominowały pozostałości feudalizmu, (Rosja, Chiny). Niewątpliwie wpłynęły one jednak na dalszy rozwój teorii ekonomicznych.

Przykładem są myśli zawarte w wydanej w 1936 r., fundamentalnej pracy **Johna Maynarda Keynesa** (1883-1946) pt. *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*. Popularność tej pracy wynika przede wszystkim z tego, że ortodoksyjne teorie ekonomiczne następców Smitha nie pozwalały rozwiązać kryzysów wywołanych nadprodukcją w gospodarce amerykańskiej w latach dwudziestych i trzydziestych obecnego stulecia.

Istota Keynesowskiej „rewolucji” sprowadza się do trzech stwierdzeń:

- 1) nowoczesna gospodarka osiąga równowagę nie tylko przy pełnym zatrudnieniu, ale również w warunkach bezrobocia;
- 2) prawo Saya już nie obowiązuje i może istnieć niedobór popytu;
- 3) rząd musi ponosić nie pokryte przez dochody wydatki na podtrzymanie popytu w okresach depresji.

Od tego czasu państwo jest odpowiedzialne za ogólne funkcjonowanie gospodarki. Natomiast Keynes nie naruszył i nie zakwestionował dotychczasowych zasad w obszarze mikroekonomiki. Istniał tam dalej wolny rynek, firma prowadząca interesy, przedsiębiorca, konkurencja doskonała i niedoskonała, monopol oraz teoria podziału.

Po okresie wielkich triumfów teorii Keynesa w praktyce gospodarczej USA okazało się, że powoduje ona wzrost inflacji, której poziom osiągnął w latach 1974 i 1975 prawie 14%. W tym też czasie na scenie nauk ekonomicznych zajmuje czołowe miejsce urodzony w 1912 roku **Milton Friedman**. Był on i pozostał czołowym amerykańskim przedstawicielem doktryny klasycznego rynku konkurencyjnego i przeciwnikiem rządowej regulacji gospodarczej. Głównym jednak wkładem Friedmana w historię ekonomii jest lansowanie poglądu, że działania pieniężne mają decydujący wpływ na gospodarkę, a zwłaszcza na ceny.

Przełom w klasycznej, ortodoksyjnej ekonomii – która zakładała, że pieniądź, jeżeli nawet nie jest w pełni towarem, zachowuje się biernie jako środek wymiany i z pewnością nie jest kierowany - nastąpił znacznie wcześniej, między innymi za sprawą **Irvinga Fishera** (1867-1947). W 1911 r. opublikował on ważny przyczynek do myśli ekonomicznej – „równanie wymiennosci”. Według tego prawa ceny zmieniają się wraz z ilością pieniądza w obiegu, przy odpowiednim uwzględnieniu szybkości tego obiegu i liczby transakcji, w których uczestniczy.

Prawo to wyrażone matematycznie ma postać

$$P = \frac{MV + M'V'}{T},$$

gdzie: P – ceny,

M – ilość pieniędzy w obiegu gotówkowym, V - szybkość tego obiegu,

M' – depozyty bankowe uruchamiane przy pomocy czeków (obrot bezgotówkowy),

V' – szybkość obiegu bezgotówkowego,

T – liczba transakcji, proporcjonalna z grubsza do aktywności (koniunktury) gospodarczej.

Zgodnie z tezami Fishera ruchy cen w górę można zatrzymać przez ograniczenie podaży pieniądza.

Nawiązując do powyższej tezy, Friedman utrzymywał, że ceny będą zawsze odzwierciedlać ruchy w podaży pieniądza z kilkumiesięcznym opóźnieniem. Kreowana przez Friedmana polityka monetarna działa przeciw inflacji przez podnoszenie stóp procentowych, co z kolei hamuje chęci zaciągania kredytów bankowych i powoduje wzrost depozytów.

Wysokie stopy procentowe są bardzo korzystne dla ludzi i instytucji posiadających pieniądze na udzielanie pożyczek.

Faworyzująca zamożne jednostki i instytucje restrykcyjna polityka monetarna stanowi przeciwieństwo restrykcyjnej polityki fiskalnej, która ze względu na zwiększone podatki dochodowe jest niekorzystna dla bogatych.

Monetaryzm, a ściślej wpływ wysokich stóp procentowych ograniczający wydatki konsumpcyjne i inwestycje przemysłowe, powoduje jednak depresję gospodarczą, niekiedy nie mniej bolesną jak inflacja. Są to jednak już współczesne problemy, analizowane na bieżąco przez naszych ekonomistów.

3. Istota funkcjonowania wolnego rynku

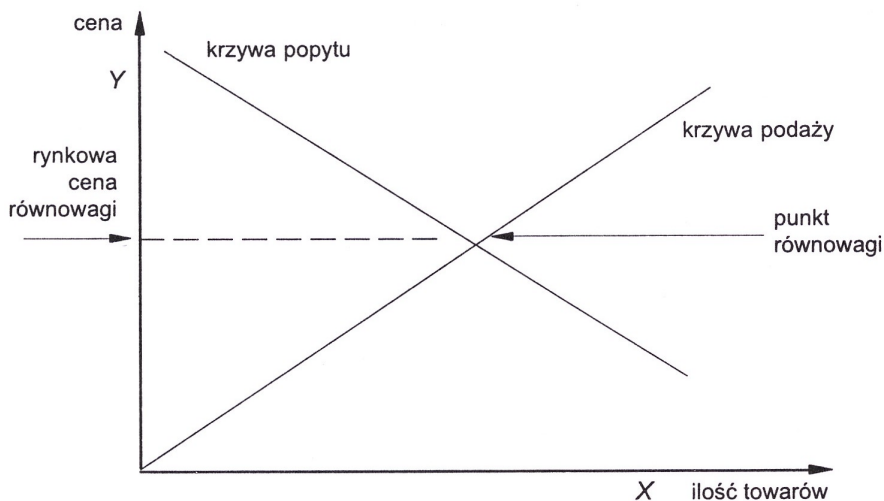
W koncepcji Adama Smitha podstawą sukcesu gospodarczego są „wolność i bodźce”. Poprzez dostarczanie innym potrzebnych im rzeczy i usług „robimy pieniądze” i tą pracą poprawiamy sobie byt. Informacji, co produkować i jakie usługi najbardziej opłaca się wykonywać, dostarcza rynek. Istotę funkcjonowania rynku ilustruje rysunek 1.

W układzie współrzędnych, X – ilość towarów lub usług na rynku, Y – cena towarów i usług, naniesiono:

- krzywą podaży jako zależność pomiędzy ceną a ilością dostarczanych na rynek towarów lub usług,
- krzywą popytu jako zależność między znajdującą popyt ilością towarów lub usług a ceną.

Krzywa podaży jest rosnąca, gdyż im wyższa cena, tym więcej towarów pojawia się na rynku - ze względu na większą opłacalność produkcji. Odwrotnie jest z krzywą popytu. Im wyższa cena, tym mniej kupujących stać na zakup towaru.

W miejscu przecięcia krzywych występuje punkt równowagi, a rzut tego punktu na oś Y wyznacza rynkową cenę równowagi.



Rys. 1. Krzywa podaży i popytu w funkcji ilości towarów

Producenci i dostawcy towarów, których koszty produkcji i dystrybucji są większe niż ustalona cena równowagi, nie mają szans funkcjonowania na rynku i muszą zbankrutować. Przy spadku popytu taki sam los czeka kolejne firmy o najwyższych kosztach produkcji i dystrybucji. Rynek automatycznie eliminuje jednostki najsłabsze, pozostawiając organizacje o najwyższej efektywności ekonomicznej (najwyższym stosunku ceny do kosztów). Przy wzroście popytu na określony towar producenci i dostawcy mogą zwiększać cenę i produkcja zaczyna się opłacać nawet firmom o wysokich kosztach. W wyniku tego podaż zaczyna rosnąć. Jeśli wzrost podaży nie zostaje wyhamowany, to ilość dostarczanych na rynek towarów przekracza zapotrzebowanie kupujących, cena równowagi znowu się obniża, eliminując organizacje o najwyższych kosztach. Wysokie koszty produkcji ograniczają zdolność konkurencyjną firmy.

4. Kontraktowy model przedsiębiorstwa

Koordinacja działalności gospodarczej sprowadza się do rozwiązywania dwu problemów:

- 1) **kalkulacji** – czyli odpowiedzi na pytanie, jak rozdzielić zasoby czynników produkcji, aby zapewnić dobrobyt członkom społeczeństwa;
- 2) **kontroli** – tzn. odpowiedzi na pytanie, co robić, aby wszyscy ludzie współdziałali w zakresie niezbędnym do osiągnięcia celów.

Przy rozwiązywaniu tych problemów każde społeczeństwo ma do dyspozycji dwa typy działań:

- 1) **działanie zorientowane na porozumienie**,
- 2) **działanie zorientowane na wynik** (maksymalizacja zysku z włożonego kapitału).

W konkurencyjnej gospodarce rynkowej, sterowanej cenami, dominującym typem koordynacji jest działanie zorientowane na wynik. Opiera się ono na subiektywnej racjonalności podmiotów gry rynkowej, w której każdy z uczestników, w miarę własnych preferencji i wiedzy o środkach, maksymalizuje swoje korzyści. Wzajemny wpływ uczestników gry, a nie argumentacja w celu uzgodnienia kierunków działań, stanowi treść koordynacji. Działanie zorientowane na wynik prowadzi do kompromisu ustalającego warunki „chwijnego pokoju” i każda zmiana subiektywnych widoków na sukces może skłonić poszczególnych uczestników gry rynkowej do walki o poprawę swej pozycji.

Rynkowa koordynacja gospodarcza, oparta o działanie zorientowane na wynik, wykazuje „zysk sprawności” w porównaniu z gospodarką centralnie planowaną. Uzasadnić to można złożonością ekonomicznych problemów kalkulacji i kontroli. Przy mnogości wyborów celów i środków przez poszczególne jednostki gospodarcze sama tylko ilość podmiotów gospodarczych skazuje na niepowodzenie każdą próbę uzgadniania wszystkich pojedynczych planów.

W ramach działania zorientowanego na wynik każdy partner rynkowy dba o swoje własne interesy, które krzyżują się na rynku poprzez ceny spełniające funkcje systemu informacji. Do transakcji dochodzi wtedy, gdy następuje uzgodnienie manifestowanych przez podaż i popyt interesów uczestników transakcji.

Właściciele kapitału ponoszą ryzyko gospodarcze, które w razie porażki przynosi straty, a w przypadku sukcesu zyski. Wynika z tego ryzyko kapitałowe i dlatego przysługuje im pełna autonomia działania. Statut przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej wyraża jedność ryzyka i kontroli oraz zysku lub straty. Wszystkie formy przedsiębiorstwa pozostawiają właścicielom kapitału swobodę realizowania własnych interesów w ramach przepisów prawa. Zespół przepisów **prawa handlowego i cywilnego** określa kontraktowy model przedsiębiorstwa. Właściciel kapitału rzadko zarządza przedsiębiorstwem osobiście, a najczęściej zleca kierowanie fachowemu specjalistom-menedżerowi. Tendencja ta coraz bardziej się rozszerza¹⁾. Po zarejestrowaniu przedsiębiorstwa właściciel, lub upoważniony przez niego kierownik, zawiera na rynku pracy umowy z zespołami ludzi, którzy gotowi są oddać do dyspozycji właściciela swoją pracę. W podobny sposób zawierane są na rynku towarów i usług umowy z dostawcami surowców, materiałów i urządzeń. Wreszcie na rynku kapitału dochodzi do umów o pożyczkach lub depozytach kapitałowych, akcjach i obligacjach.

Właściciel kapitału oczekuje w działaniach kierownictwa przedsiębiorstwa dążności do maksymalnej rentowności zainwestowanego kapitału i stałej wypłacalności gwarantującej funkcjonowanie firmy.

System rynkowy tworzy precyzyjny mechanizm kompensowania wzajemnych interesów na podstawie indywidualnych preferencji, przy zachowaniu następujących warunków:

- utrzymanie preferencji interesów właścicieli kapitału z ich prawem do maksymalizacji zysku,
- zagwarantowanie wolnych od wszelkiej władzy procesów wymiany dla ochrony swobodnie kształtowanego systemu cen,
- umiędzynarodowienie wszystkich kosztów i korzyści ekonomicznych decydentów.

¹⁾ Badania przeprowadzone w 1979 r. w 300 największych przedsiębiorstwach niemieckich wykazały, że 57% przedsiębiorstw o łącznej wartości obrotów 73% zarządzanych jest nie przez właściciela, a przez fachowego menedżera. Por. [3], s. 52.

Istnieje zgodna opinia, że nawet w rozwiniętych krajach gospodarki rynkowej warunki te nie są w pełni dotrzymane. Działanie zorientowane na wynik nie zapewnia więc pełnej koordynacji gospodarczej i musi być uzupełnione działaniami zorientowanymi na porozumienie.

Wyrazem koordynacji gospodarczej zorientowanej na porozumienie są **regulacje prawne** chroniące słabsze jednostki w kontaktach z dużymi przedsiębiorstwami, dysponującymi niezaprzeczalnie władzą ekonomiczną, a niekiedy również polityczną.

Dla ochrony konsumenta ustanowiono prawo o **odpowiedzialności producenta** i stworzono administracyjne systemy kontroli **norm technicznych i bezpieczeństwa obsługi** wyrobów wprowadzanych na rynek. Nierówność w procesach wymiany na korzyść konsumenta korygować mają również ustawy o **ogólnych warunkach działalności gospodarczej** oraz skierowane przeciwko nieuczciwej konkurencji.

Samodzielną dziedziną prawa o dużym znaczeniu gospodarczym i społecznym stało się **prawo pracy**. Ważne regulacje prawne na korzyść pracownika w kontaktach z pracodawcą zawierają ustawy o **układach zbiorowych, rozstrzygnięciu sporów zbiorowych** oraz o **statucie przedsiębiorstwa i związkach zawodowych**.

Rozwijającą się dziedziną praw pracowniczych są ustawy o **partycypacji pracowników w zarządzaniu** w zakresie spraw socjalnych, personalnych i gospodarczych. Ograniczane są uprawnienia właścicieli kapitału do manipulowania informacją gospodarczą. Rośnie restrykcyjność **przepisów ochrony środowiska**. Ustawodawstwo tworzy zewnętrzny system restrykcji wobec właścicieli kapitału i menedżerów, modyfikujący wewnętrzny proces decyzyjny w dużych przedsiębiorstwach.

Od czasu Europejskiego Sympozjum Zarządzania w 1973 r. w Davos, na którym przyjęto manifest stwierdzający, że „zawodowym zadaniem kierownictwa przedsiębiorstwa jest służyć klientom, współpracownikom, kapitałodawcom i społeczeństwu oraz równoważyć ich sporne interesy...”, coraz większego znaczenia nabiera pojęcie **etyki przedsiębiorstwa**. Stanowi ona zespół norm i reguł działania przyjętych do stosowania w przedsiębiorstwie na zasadach samodyscypliny w celu ograniczenia konfliktowych skutków zasady maksymalizacji zysku od włożonego kapitału. Szczególnie chodzi o sytuacje, gdy zasada ta narusza ogólnie przyjęte w społeczeństwie normy etyczne.

Etyka przedsiębiorstwa uzupełnia od wewnątrz przepisy prawne, które ograniczają przedsiębiorstwo od zewnątrz. Prawo i etyka przedsiębiorstwa zmieniają działanie zorientowane na wynik w kierunku działania zorientowanego na porozumienie.

Podstawą zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce rynkowej jest więc działanie zorientowane na wynik, uzupełniane działaniem zorientowanym na porozumienie.

Pytania i polecenia kontrolne

1. Omów podstawowy miernik koniunktury gospodarczej.
2. Wyjaśnij pojęcie „inflacja”, scharakteryzuj jej mierniki i wpływ na rozwój gospodarczy.
3. Przedstaw regulacyjne funkcje deficytu budżetowego w gospodarce narodowej.

4. Omów deficyt handlowy kraju, jego przyczyny i sposoby przeciwdziałania.
5. Omów istotę oddziaływania „niewidzialnej ręki rynku” Adama Smitha.
6. Wymień najistotniejsze koncepcje gospodarcze kontynuatorów myśli Smitha.
7. Omów genezę i istotę rewolucji Johna Maynarda Keynasa.
8. Na czym polegała istota koncepcji gospodarczych monetarystów?
9. Omów mechanizm ustalania rynkowej ceny równowagi.
10. Dlaczego rynek preferuje producentów o najniższych kosztach produkcji?
11. Na czym polegała istota koordynacji gospodarczej w każdym systemie ekonomicznym?
12. Omów rozwiązywanie problemów kalkulacji i kontroli przez działania zorientowane na wynik (kooperacja negatywna - strategia walki) i porozumienie (kooperacja pozytywna - consensus).
13. Przedstaw koncepcję koordynacji gospodarczej we współczesnych warunkach gospodarki rynkowej.

Literatura

- [1] Galbraith J.K.: *Ekonomia w perspektywie, krytyka historyczna*. Warszawa, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne 1991
- [2] Nickels W.G.: *Understanding Business, Times Mirror*. St. Louis - Toronto - Santa Clara, Mosby College Publishing 1987
- [3] Steinmann H., Schreyögg G.: *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Wrocław, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej 1992

Rozdział II

Organizacja, proces zarządzania i struktura organizacyjna

1. Pojęcia podstawowe

Z naukowym zarządzaniem spotykamy się od początku XX wieku, gdy maszyna parowa skoncentrowała produkcję w hali produkcyjnej. Współczesne podejście do tej problematyki jest znacznie szersze niż u klasyków naukowego zarządzania, charakteryzują je omówione niżej pojęcia podstawowe.

Organizacja pełni dwie podstawowe funkcje: przewyższa granice naszych możliwości jako jednostek i umożliwia nam realizację celów, których osiągnięcie bez niej byłoby trudniejsze lub nawet niemożliwe.

Organizację można definiować jako względnie wyodrębnioną z otoczenia całość ludzkiego działania, mającą określoną strukturę skierowaną na osiągnięcie jakiegoś celu. Właściwościami organizacji są:

- celowość,
- złożoność z dających się określić części powiązanych ze sobą,
- odrębność celów i struktury w stosunku do otoczenia.

W organizacji występuje tzw. efekt **synergii**, zgodnie z którym współdziałanie czynników daje lepszy wynik niż suma działań każdego z tych czynników oddzielnie. Związane to jest z przyspieszeniem kreatywności jednostki w warunkach pracy zespołowej.

Organizacja społeczna to zespół ludzi, wyposażony w środki służące do realizacji konkretnego celu, między którymi zachodzi:

- podział odpowiedzialności za wykonywane zadania,
- więź komunikacyjna, oznaczająca świadomość wzajemnej zależności,
- pewien stopień swobody w wyborze zadań i środków ich realizacji.

Organizacja przemysłowa (gospodarcza, przedsiębiorstwo) jest jedną z form organizacji społecznej, posiadającą współczynnik sprawności (stosunek wyniku do nakładu) większy od jedności.

Zysk, czyli dodatnia wartość różnicy między przychodami ze sprzedaży a kosztami uzyskania przychodów, jest podstawowym warunkiem istnienia organizacji gospodarczej. Jeżeli wartość tej różnicy jest ujemna, mamy do czynienia ze stratą.

Organizacja produkcji polega na doborze czynników produkcji, optymalizacji struktur produkcyjnych oraz metod przetwarzania i przepływu materiałów, informacji i kapitału w procesie produkcji.

Przez **proces produkcji** rozumiemy tę część odpowiednio uporządkowanego zespołu działań, której celem jest otrzymanie wyrobu od pobrania materiału z magazynu do sprzedaży gotowego produktu.

W trakcie procesu produkcji materiał w postaci surowca lub półfabrykatu poddawany jest **operacjom technologicznym** zmieniającym: kształt, postać, wzajemne położenie elementów, właściwości fizykochemiczne.

Oprócz operacji technologicznych w procesie produkcji występują operacje:

- pomiarów,
- kontroli,
- transportu,
- składowania,
- magazynowania.

Kierowanie można najogólniej rozumieć jako oddziaływanie jednego obiektu (kierującego) na inny (kierowany), zmierzające do tego, aby obiekt kierowany dążył do osiągnięcia postawionego przed nim celu.

Zarządzanie to działalność kierownicza polegająca na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji w organizacjach podległych zarządzającemu na podstawie własności środków produkcji lub prawa do dysponowania nimi.

Struktura organizacyjna to układ stanowisk pracy, komórek, pionów i większych elementów organizacyjnych wraz z ustalonymi między nimi różnego typu powiązaniem.

2. Proces zarządzania

Pionierem analizy procesu zarządzania i budowy struktur organizacyjnych był francuski inżynier Henri Fayol (1841-1925). On pierwszy wyodrębnił podstawowe funkcje wykonywane przez każdego kierownika, czyli:

- przewidywanie,
- organizowanie,
- rozkazywanie,
- koordynowanie,
- kontrolowanie.

Klasyfikacja tych funkcji podlegała wielokrotnym modyfikacjom i obecnie w literaturze polskiej przyjęty jest podział wyróżniający cztery **funkcje zarządzania**:

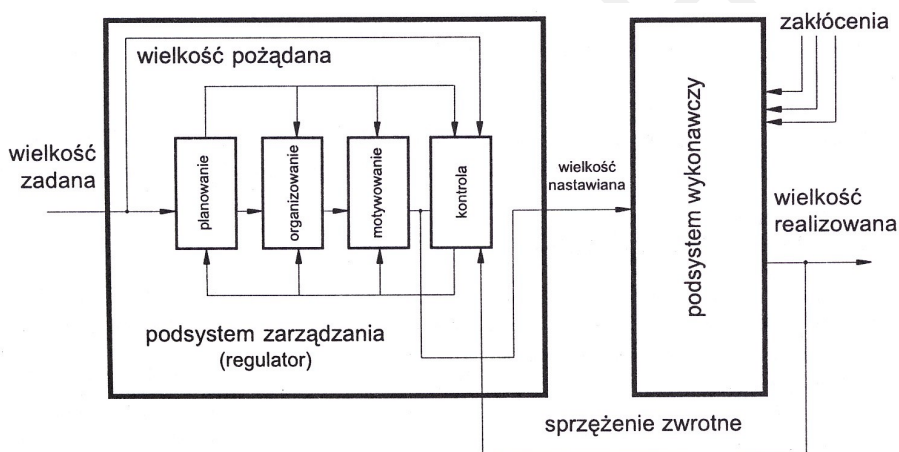
- 1) **planowanie**, polegające na przewidywaniu przyszłych warunków i środków działania oraz formułowaniu na tej podstawie koniecznych do osiągnięcia celów;
- 2) **organizowanie**, czyli ustalanie nośników i środków działania, budowa struktury organizacyjnej oraz dobór warunków i uporządkowanie procesu w przestrzeni i czasie;
- 3) **motywowanie**, obejmujące wyjaśnianie celów działalności, uzasadnianie poszczególnych zadań oraz pobudzanie wykonawców do ich wykonania-z uwzględnieniem bodźców administracyjnych, ekonomicznych, psychologicznych i moralnych;
- 4) **kontrolowanie**, w trakcie którego następuje porównanie tego, co zamierzano osiągnąć, z tym, co faktycznie osiągnięto, po czym występują czynności regulujące, służące eliminowaniu powstałych w toku działania odchyłań od planu, z możliwością modyfikacji ustalonych celów.

W literaturze anglosaskiej najczęściej stosowany jest natomiast podział wyróżniający pięć funkcji:

- 1) *planning* (planowanie),
- 2) *organizing* (organizowanie),
- 3) *staffing* (zabezpieczenie kadr),
- 4) *directing* (kierowanie w wąskim znaczeniu),
- 5) *controlling* (kontrolowanie).

W prostym cyklu działania zorganizowanego wymienione funkcje występują kolejno po sobie. Aby cokolwiek zrobić, musimy to najpierw przemyśleć, potem zorganizować i zgromadzić środki, potem umotywić do działania współpracowników i wreszcie kontrolować, czy uzyskaliśmy wynik zgodny z oczekiwaniami, a w przypadku rozbieżności zaplanować korektę działań w celu poprawy wyniku.

Jednak w praktyce wymienione funkcje zarządzania ciągle wzajemnie na siebie oddziałują. Ilustruje to rysunek 2.

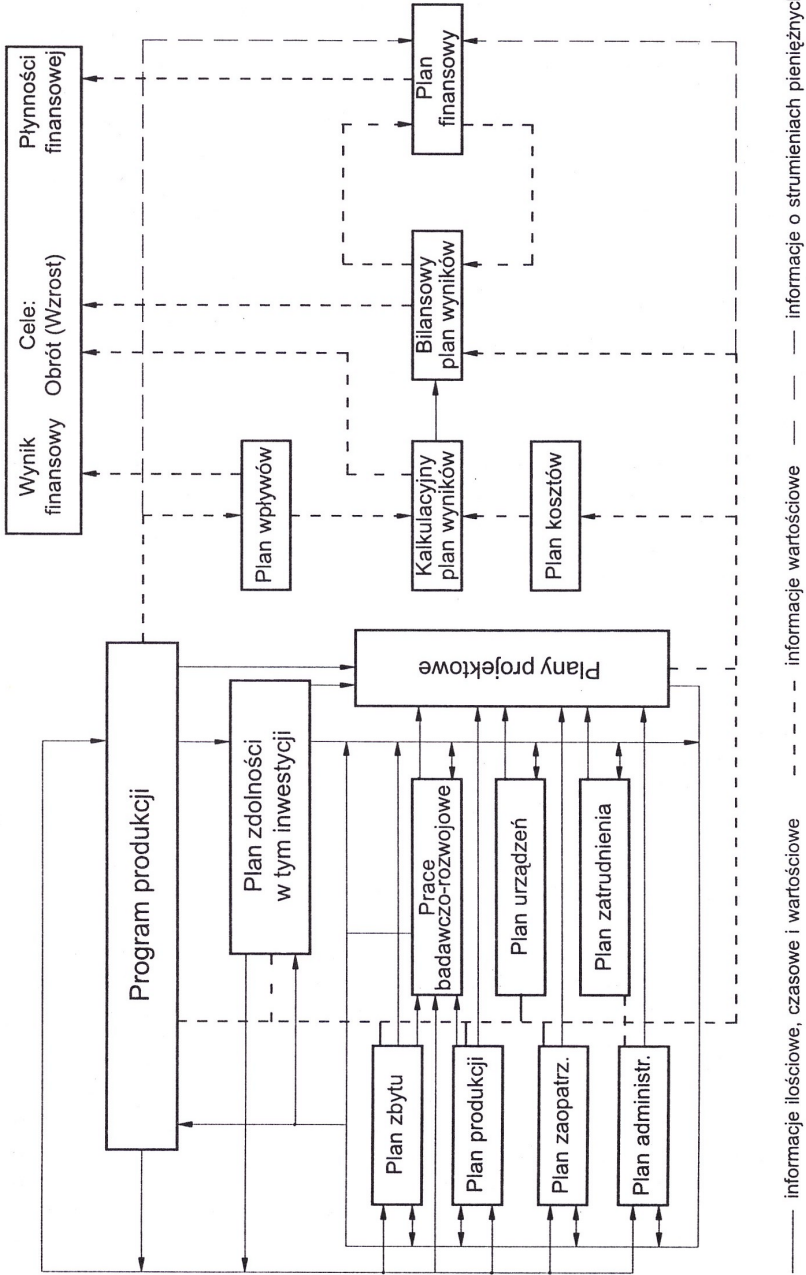


Rys. 2. Zarządzanie jako urządzenie regulujące

Źródło: [5], s. 65

Z logiki procesu zarządzania wynika, że funkcjom organizowania, motywowania i kontroli przypisuje się role pomocnicze względem funkcji planowania. Teoretyczny ładunek kierowania przedsiębiorstwem jest zawarty w planowaniu i ono tworzy ramy, w których mieszczą się wszystkie inne czynności kierownicze. Pozostałe funkcje zarządzania są środkami skutecznej realizacji planu i rozwiązują problemy wynikające z planu. Zgodnie z tą logiką mówimy o **zdeteminowanym planem zarządzaniu przedsiębiorstwem**.

Ta klasyczna koncepcja zarządzania nie wytrzymuje konfrontacji ze współczesną sytuacją przedsiębiorstwa znajdującego się w zmiennym i złożonym otoczeniu. W tych warunkach funkcja planowania nie może być realizowana w sposób idealny, jak wymaga logika zdeteminowanego planem zarządzania. Trzeba zrezygnować z wyobrażeń o zarządzaniu jako wszechogarniającej działalności „centrali”, która może rozegnać i uwzględnić w planie złożoność i nieokreśloność zmian w otoczeniu.



Rys.3. System planów operacyjnych przedsiębiorstwa

Źródło: [3], s.156

Zarządzanie musi być reakcją na problemy wynikające z dynamiki zmian otoczenia. Musimy przy tym uwzględnić brak możliwości zdefiniowania wszystkich powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem. Do planowania działań przedsiębiorstwa selektywnie wybieramy z otoczenia te sygnały, które naszym zdaniem mają dla nas podstawowe znaczenie. Selekcja stwarza niebezpieczeństwo pominięcia „**słabych sygnałów**”, które w danym momencie są jeszcze nieodczuwalne, ale wkrótce mogą nabrać znaczenia decydującego.

Właściwe funkcjonowanie przedsiębiorstwa w zmiennym i nieokreślonym otoczeniu wymaga głębokich zmian procesu planowania i wprowadzenia dwu wzajemnie powiązanych

poziomów planowania:

- 1) **strategicznego**,
- 2) **operacyjnego**.

Za opracowanie **planów strategicznych** odpowiada kierownictwo naczelne przedsiębiorstwa. Plany te ustalają podstawowe obszary działalności przedsiębiorstwa zwane **domenami**, rozdzielają między nie środki i precyzują ogólne zasady postępowania mające zapewnić w danej dziedzinie sukces.

Planowanie operacyjne to planowanie wykonawcze, detalizujące ustalenia strategiczne do konkretnych planów działania w przestrzeni i czasie. System planów operacyjnych, obejmujący **plany rzeczowe i finansowe**, ilustruje rysunek 3.

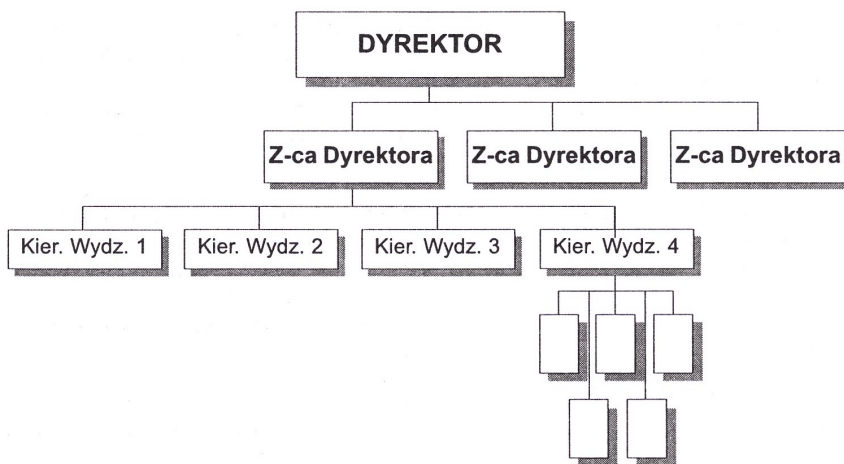
Planowanie operacyjne musi zapewniać realizację przyjętej strategii (zasada ciągłości planowania), gwarantując równocześnie możliwość zmiany obowiązującej dotychczas strategii na nową, jeżeli zmiany otoczenia poszły w innym niż przewidywaliśmy kierunku (zasada elastyczności planowania).

Elastyczność planu uzyskujemy w wyniku wprowadzania do systemu planowania operacyjnego pakietu **planów projektowych**. Występuje on w systemie planów operacyjnych tylko przy zmianie planu strategicznego. W pozostałych sytuacjach mamy do czynienia z planowaniem standardowym, które zabezpiecza realizację obowiązującej strategii i bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

3. Struktura organizacyjna

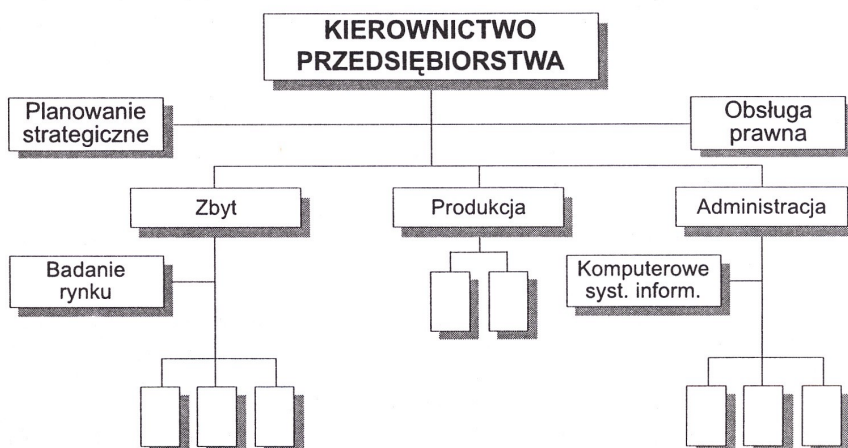
Jedną z podstawowych czynności wykonywanych w ramach funkcji organizowania jest ustalenie hierarchii służbowej w firmie. **Hierarchię służbową** w organizacji określa jej **struktura organizacyjna**. Problemy wymagające uzgodnień w organizacji przekazywane są do górnych szczebli hierarchii tak wysoko, aż dotrą do szczebla, który wyposażony jest w kompetencje do ich rozwiązania.

Przy budowie struktury organizacyjnej wyznacza się, kto w ostateczności decyduje o sprawach spornych i kto ma funkcje opiniodawcze. Obowiązuje przy tym zasada **jedności rozkazodawstwa**, według której każdy pracownik może mieć tylko jednego przełożonego upoważnionego do wydawania poleceń. Zgodnie z tą zasadą budowane są **struktury liniowe**, w których na czele każdej komórki organizacyjnej wydziału lub pionu stoi kierownik wyposażony w kompetencje decyzyjne wobec swoich podwładnych. Schemat takiej struktury przedstawia rysunek 4.



Rys. 4. Struktura liniowa

Proces decyzyjny dzieli się na przygotowanie decyzji (obejmujące zebranie informacji i przygotowanie wariantów decyzji) oraz podjęcie decyzji. Czynności przygotowujące decyzję są często wydzielane z zadań osoby podejmującej decyzje i realizowane przez specjalnie utworzone stanowiska zwane „sztabowymi”. Komórki sztabowe nie odpowiadają za decyzje, które podejmowane są i kontrolowane w zakresie wykonania przez kierownicze stanowiska liniowe. Przykład struktury posiadającej komórki sztabowe, zwanej **strukturą sztabowo-liniową**, przedstawia rysunek 5.



Rys. 5. Przykład organizacji sztabowo-liniowej

Tradycyjną formą organizatorskiego podziału pracy jest specjalizacja według sposobu wykonywania pracy lub według funkcji. Umożliwia to tworzenie jednorodnych jednostek działania o szerokich kompetencjach i sprawnym wykorzystaniu zasobów. Na szczeblu naczelnego kierownictwa najczęściej stosowano dotychczas podział według podstawowych funkcji przedsiębiorstwa, jak: produkcja, marketing, zaopatrzenie, finanse i kadry. **Funkcjonalną strukturę organizacyjną** ilustruje rysunek 6.

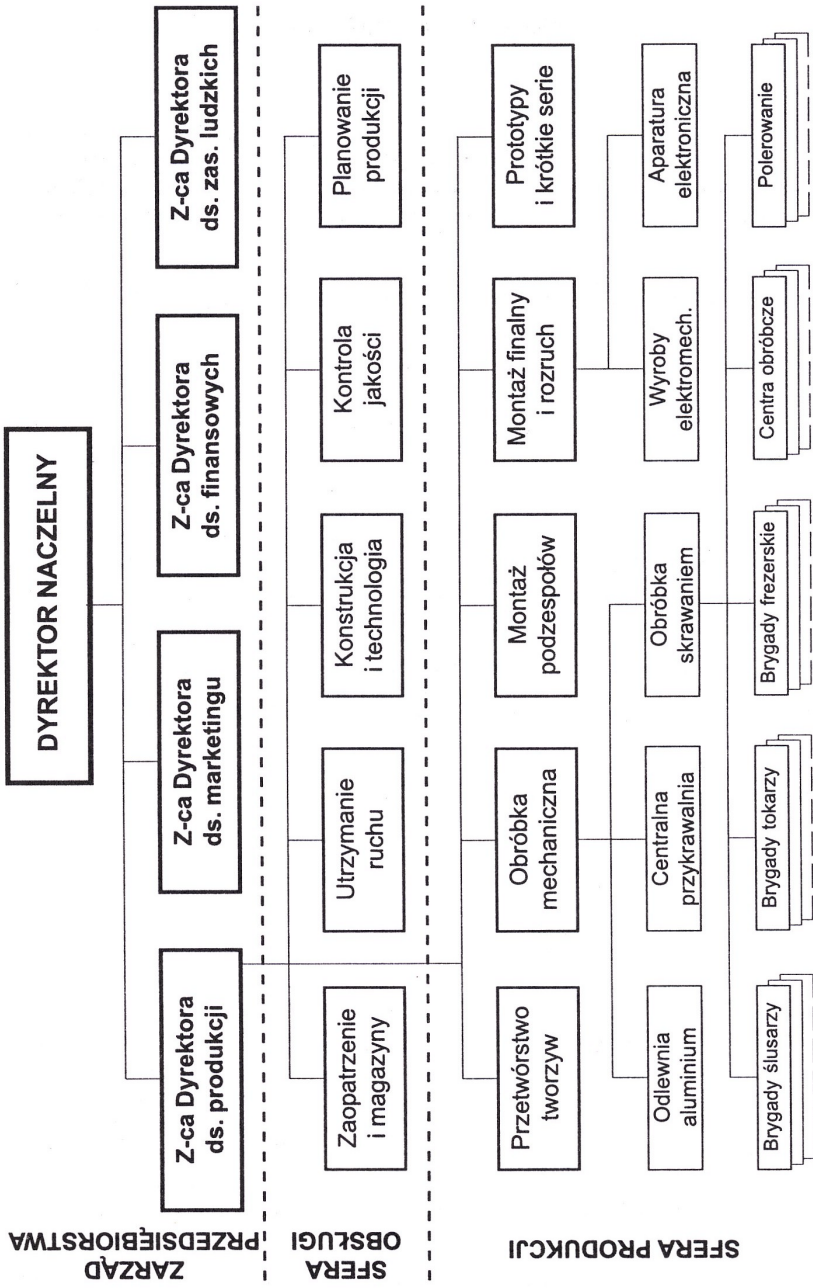
W warunkach gospodarki rynkowej struktury funkcjonalne wykazują jednak małą elastyczność i stwarzają trudności w przypisaniu uzyskanych wyników konkretnym pionom i osobom. Sukces miewa zawsze wielu ojców, a porażka jest sierotą. Dlatego takie rozwiązania stosowane są coraz rzadziej, tylko w przypadkach gdy przedsiębiorstwo produkuje jeden wyrób. Coraz częściej stosowane są natomiast **struktury ukierunkowane obiektowo na wyroby i rynki**. Przykład takiej struktury przedstawia rysunek 7.

W dużych organizacjach, bazujących na podziale obiektowym, tworzy się często tzw. **strukturę dywizjonalną**, w której centrala prowadzi jednolitą politykę w sferze finansów, kluczowych inwestycji, prac badawczo-rozwojowych, kadr i płac. Natomiast poszczególne oddziały (dywizje), kontrolowane przez Zarząd w zakresie wyniku finansowego, część wypracowanych zysków pozostawiają u siebie, a część odprowadzają do dyspozycji centrali.

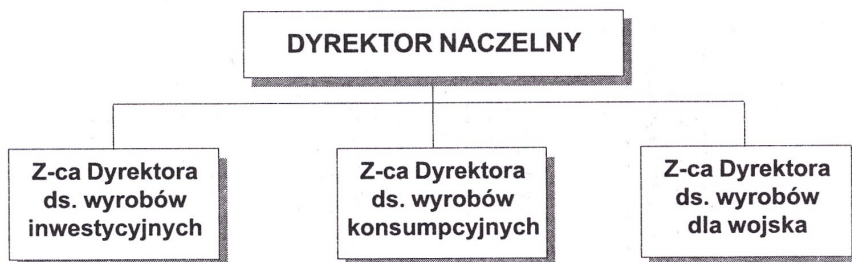
Często w strukturze zorientowanej obiektowo zachowuje się pionów funkcjonalne, które pełnią jednak funkcje pomocnicze, a za wyniki odpowiadają bezpośrednio szefowie pionów zorientowanych na wyroby lub rynki. Przykład takiej struktury przedstawia rysunek 8. Złamana tutaj zostaje tradycyjna zasada jedności rozkazodawstwa i pracownicy mają dwu przełożonych do wydawania poleceń. Może to prowadzić do sporów kompetencyjnych pomiędzy szefami funkcjonalnymi a kierownictwem pionów związanych z grupami wyrobów, geografiami rynków lub szczególnie ważnymi programami rozwojowymi. Mimo tego niebezpieczeństwa struktury tego typu, nazywane z racji podwójnego podporządkowania pracowników **strukturami macierzowymi**, są coraz częściej stosowane. Główna ich zaleta to duża elastyczność, wyższa niż w wypadku struktur funkcjonalnych i obiektowych.

W gospodarce światowej coraz wyraźniej zaznacza się tendencja wzrostu organizacji gospodarczych o zdywersyfikowanym (zróżnicowanym) profilu działalności. Dywersyfikacja produkcji wynika z dążności do zmniejszenia stopnia ryzyka działalności gospodarczej w zmiennym i nieokreślonym otoczeniu.

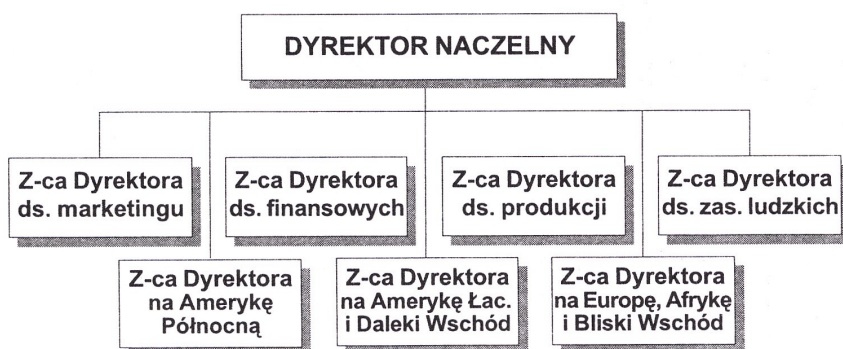
W dużych przedsiębiorstwach, produkujących bardzo zróżnicowane wyroby lub wykonujących różnorodne usługi, kierownictwo naczelne nie byłoby w stanie zarządzać skutecznie. Następuje wówczas przekształcenie organizacji w zespół samodzielnych podmiotów prawnych-spółek prawa handlowego, czyli stworzenie **struktury holdingowej**. Zarząd firmy jako „firma matka” – kontroluje większościami pakietami akcji działania „firm córek”. Umożliwia to decentralizację procesu podejmowania decyzji i lokalizację uprawnień decyzyjnych w miejscu, gdzie jest najwięcej informacji do podjęcia właściwej decyzji. Istotne jest również to, że w warunkach globalizacji rynków zbytu, powodującej wzrost barier rynkowych, holdingi posiadają możliwości dużej koncentracji kapitału przy zachowaniu zdolności szybkiego reagowania na zmienne sytuacje rynkowe.



Rys.6. Funkcjonalny schemat organizacyjny przedsiębiorstwa produkcyjnego



Rys. 7. Schemat organizacyjny firmy produkcyjnej ukierunkowany obiektowo według wyrobów



Rys. 8. Schemat organizacyjny zorientowany na rejony geograficzne rynków z zachowaniem pomocniczych pionów funkcjonalnych

Pytania i polecenia kontrolne

1. Wyjaśnij pojęcie „synergia w organizacji”.
2. Na czym polega organizacja produkcji?
3. Omów znaczenie pojęć „kierowanie” i „zarządzanie”.
4. Przedstaw podstawowe funkcje stanowiące proces zarządzania.
5. Omów istotę zarządzania zdeteterminowanego planem.
6. Dlaczego koncepcja zarządzania zdeteterminowanego planem nie zdaje egzaminu we współczesnych warunkach gospodarki rynkowej?
7. Jakie zmiany należy wprowadzić do procesu planowania, aby przedsiębiorstwo mogło funkcjonować w zmiennym i nieokreślonym otoczeniu?
8. Przedstaw funkcje planu strategicznego i jego powiązanie z planowaniem operacyjnym.

9. Omów zakres i ogólną metodologię planowania operacyjnego w przedsiębiorstwie.
10. Co określa hierarchię służbową w organizacji?
11. Omów zasady budowy struktury liniowej i liniowo-sztabowej.
12. Przedstaw istotę procesu podejmowania decyzji.
13. Omów różnicę w budowie funkcjonalnych i obiektowych schematów organizacyjnych przedsiębiorstwa.
14. Co to jest struktura macierzowa?
15. Dlaczego w strukturze holdingowej następuje decentralizacja procesu podejmowania decyzji?
16. Co dają możliwości dużej koncentracji kapitału w strukturze holdingowej?

Literatura

- [1] Krzyżanowski L.: *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. Warszawa, Państwowe Wydawnictwo Naukowe 1992
- [2] Martyniak Z.: *Organizatoryka*. Warszawa, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne 1987
- [3] Steinmann H., Schreyögg G.: *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Wrocław, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej 1992
- [4] Stoner J.A.F, Wankel Ch.: *Kierowanie*. Warszawa, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne 1994
- [5] Trzcieniecki J.: *Projektowanie systemów zarządzania*. Warszawa, Państwowe Wydawnictwo Naukowe 1980

Rozdział III

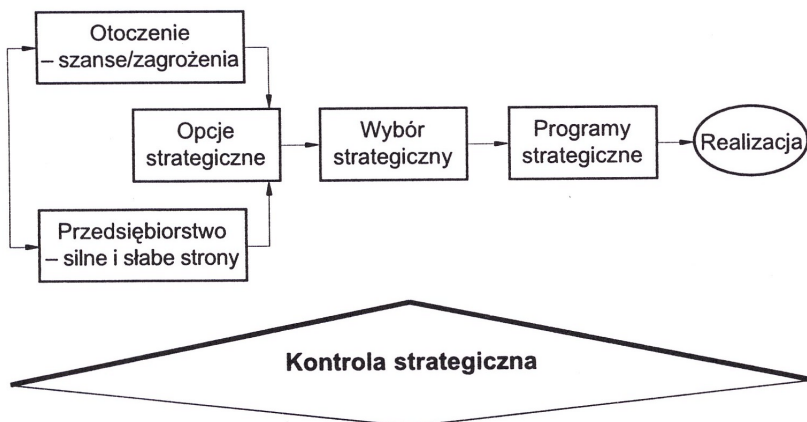
Zarządzanie strategiczne

1. Pojęcie i tok postępowania w zarządzaniu strategicznym

Przedstawiona w poprzednim rozdziale idea strategicznego planowania stanowi bazę rozwiniętej koncepcji **zarządzania strategicznego**, którego istotę przedstawia rysunek 9.

Podstawową częścią procesu zarządzania strategicznego jest **planowanie strategiczne** obejmujące: analizy strategiczne szans i zagrożeń otoczenia oraz silnych i słabych stron przedsiębiorstwa, budowę opcji strategicznych, dokonanie wyboru najkorzystniejszej strategii firmy oraz opracowanie programów strategicznych, zwanych często strategiami funkcjonalnymi. Realizację strategii ma zapewnić, omawiany wcześniej, system planów operatywnych.

Na specjalną uwagę zasługuje **kontrola strategiczna**, która nie tylko zabezpiecza realizację obowiązującej strategii, ale również zapewnia kompensację ryzyka wynikającego z założeń przyjętych w momencie dokonywania wyboru strategii. W ramach pełnienia tej



Rys.9. Schemat zarządzania strategicznego

Źródło: [2], s.84

ostatniej funkcji kontrola sygnalizuje przypadki, gdy zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa przybierają inny kierunek niż założony w chwili dokonywania wyboru strategicznego. Stanowi to sygnał dla kierownictwa przedsiębiorstwa, że zachodzi potrzeba zmiany obowiązującej strategii i wdrożenia jej, w omawiany wcześniej sposób, przez wprowadzanie do planowania operatywnego pakietu planów projektowych.

W dalszych częściach niniejszego rozdziału omówione zostaną w miarę dokładnie sposoby prowadzenia analizy otoczenia przedsiębiorstwa i silnych (lub słabych) stron firmy na tle sił konkurencyjnych. Natomiast budowa opcji, wybór strategiczny oraz programy wdrożenia i problemy związane z realizacją strategii przedstawione zostaną w ogólnym zarysie. Szerzej potraktowane zostaną te tematy w rozdziale IV, przy omawianiu strategii marketingowych.

2. Analiza otoczenia

Przedsiębiorstwa zarządzane strategicznie działają zwykle w kilku domenach, dlatego analiza otoczenia dla celów opracowania strategii przedsiębiorstwa musi mieć inny zakres niż analiza potrzebna do określenia strategii domeny. Trzeba przy tym uwzględnić fakt, że różne rynki wymagają zwykle opracowania oddzielnych strategii. Analiza otoczenia dla opracowania strategii domeny musi być bardziej szczegółowa i winna obejmować otoczenie dalsze (globalne), wskazujące ogólne czynniki oddziałujące pośrednio na sytuację w domenie, oraz otoczenie bliższe, odzwierciedlające zewnętrzne siły rynkowe oddziałujące interakcyjnie na sytuację w domenie.

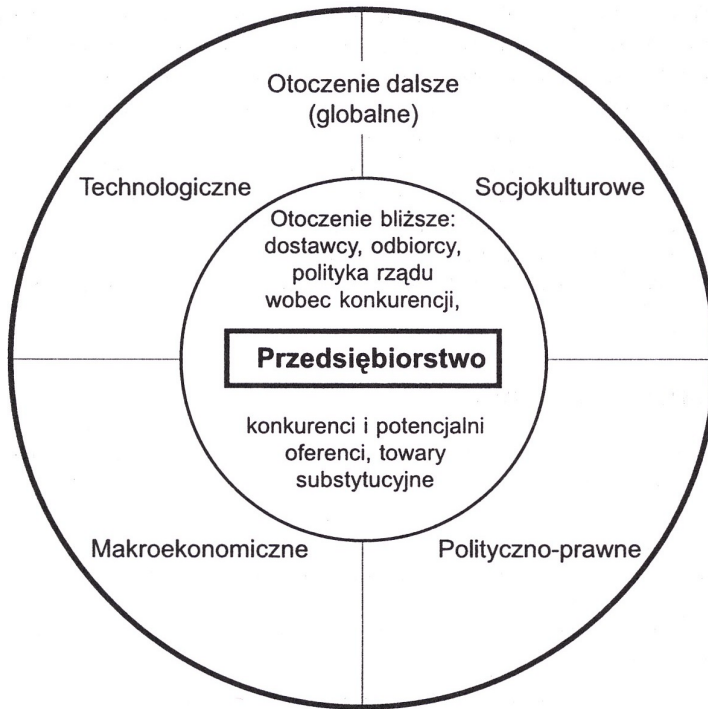
Ogólny obraz otoczenia przedsiębiorstwa przedstawia rysunek 10.

Otoczenie globalne stanowi spójną całość, ale dla celów uporządkowania jego analizy wyróżniamy w nim cztery główne sektory:

- 1) makroekonomiczny,
- 2) technologiczny,
- 3) polityczno-prawny,
- 4) socjokulturowy.

Sektor makroekonomiczny obejmuje zewnętrzne ekonomiczne siły sprawcze, określające perspektywy rozwoju gospodarczego, takie jak: tendencje przyrostu produktu krajowego brutto, wielkość bezrobocia, prognozy koniunktury, kursy walut, tendencje zmiany cen nośników energii i surowców.

Sektor technologiczny w ostatnim okresie wnosi najwięcej zmian i zagrożeń, a je równocześnie szans dla przedsiębiorstwa. Trzeba więc uwzględnić dynamikę zmian techniki światowej i zdawać sobie sprawę z faktu, że rozwój technologii ma przebieg cykliczny i każda innowacja technologiczna ma ograniczony zestaw parametrów wydajnościowych, który może być systematycznie powiększany przez badania. Po pewnym czasie osiąga się jednak granicę, od której efekty badań są już niewielkie (krzywa w kształcie S). Praktyka dowodzi, że od pewnego punktu możliwy jest tylko skokowy wzrost wydajności po przejściu na nową technologię. Jednym z głównych zadań analizy sektora technologicznego jest określenie, na ile potencjał możliwości stosowanej technologii został już wyczerpany i co może doprowadzić do skoku technologicznego.



Rys. 10. Bliższe i dalsze otoczenie przedsiębiorstwa
Źródło: [2], s. 88

Sfera ekonomiczna i polityczna są dzisiaj splecione ze sobą nierozdzielnie i żadna analiza strategiczna nie może pominąć badań **wpływów polityczno-prawnych** na rozwój rynku. Objąć ją należy prowadzoną przez dany kraj politykę ceł importowo-eksportowych, prawa ochrony konsumenta, specjalne przepisy dopuszczające do obrotu np. lekarstwa oraz przepisy ochrony środowiska. Uwzględnić również trzeba międzynarodowe tendencje globalizacji rynków zbytu czy też zjawiska tej miary wywierające wpływ na sytuację na rynkach światowych, jak otwarcie się Chin i zadłużenie tzw. Trzeciego Świata.

Nieprzeciętne znaczenie dla analizy strategicznej ma **otoczenie socjokulturowe** i nie można go pomijać, mimo trudno uchwytnego charakteru tego otoczenia, bazującego na ocenie cech demograficznych i panującego w danym społeczeństwie systemu wartości. Decydujący wpływ na rozwój światowych rynków artykułów spożywczych wywarła zmiana społecznej pozycji kobiety.

Analiza strategiczna otoczenia dalszego obejmuje zwykle następujące fazy:

- określenie znaczących sił motorycznych w sektorach i prognoza kierunków ich rozwoju,
- analiza powiązań między siłami oddziałyującymi,
- opracowanie alternatywnych scenariuszy (np. pesymistyczny, optymistyczny i najbardziej prawdopodobny albo pozytywny scenariusz ewolucji i scenariusz dysharmonii),
- wyznaczenie założeń do dalszych etapów planowania.

Analiza otoczenia globalnego kończy się ustaleniem **założeń lub przesłanek obowiązujących w dalszych etapach planowania**. Wytarczają one z grubsza pole możliwości, wykluczając równocześnie inne potencjalne szanse lub związki, które jednak po pewnym czasie mogą uzyskać znaczniejszy wpływ na prognozowane przez nas procesy. Dlatego niezbędne jest stałe kontrolowanie aktualności tych założeń.

Przy opracowywaniu strategii domeny (ryнку, gałęzi przemysłu lub branży) niezwykle istotna jest **analiza otoczenia bliższego**, które obejmuje: dostawców, odbiorców, konkurencyjnych i potencjalnych oferentów, producentów towarów substytucyjnych oraz politykę rządu wobec konkurencji rynkowej. Uzyskanie pewnych informacji nie jest w tych obszarach możliwe i w zasadzie analityk zmuszony jest przyjmować założenia, które w następnych fazach prac planistycznych traktujemy jako dane bez możliwości określenia wiarygodnego prawdopodobieństwa. Ten nieunikniony sposób postępowania zawiera z konieczności duży stopień ryzyka, które musi być kompensowane funkcjonowaniem strategicznej kontroli. W wyniku analizy otrzymujemy jednak pewne ustrukturalizowanie głównych sił kształtujących sytuację rynkową w domenie.

Najgroźniejsze, bo niespodziewane zagrożenie występuje zawsze ze strony **nowych oferentów**, którzy zwabieni atrakcyjnością rynku mogą na początku oferować swoje wyroby po dogodniejszych cenach, aby skierować na nie popyt rynku. Prawdopodobieństwo ich pojawienia się na rynku zależy głównie od wysokości **barier rynkowych** jako siły powstrzymującej przedsiębiorstwa przed inwestowaniem w domenę, która wydaje się dla nich atrakcyjna.

Pierwszym czynnikiem określającym barierę rynkową jest minimalna wielkość zakładu, jaka umożliwia uzyskanie korzyści z tytułu zwiększenia skali produkcji. Jeżeli w danej domenie uzyskanie korzyści skali produkcji wymaga znacznego udziału w rynku, to problemem staje się nie tylko kapitał początkowy, ale sprzedaż dużej ilości produktów. Uwzględnić też trzeba korzyści zakresu produkcji związane z tym, że dwa wyroby produkowane w jednym przedsiębiorstwie mają niższe koszty wytwarzania od wyrobów produkowanych w tych samych ilościach w dwu odrębnych firmach. Drugi znaczący czynnik wzmacniający barierę rynkową stanowi lojalność nabywcy, kształtowana skutecznie przez politykę wyróżniania wyrobów. Celem tej polityki jest obniżanie elastyczności popytu przez konkurencję monopolistyczną.

Istotnym elementem analizy otoczenia bezpośredniego jest analiza odbiorców (konsumenci, odbiorcy przemysłowi, hurtownicy i detaliści). Celem jej jest określenie **siły negocjacyjnej odbiorców**, zależnej od: stopnia koncentracji grupy odbiorców, udziału w ich kosztach całkowitych, stopnia standaryzacji wyrobu, groźby dywersyfikacji produkcji odbiorcy na wcześniejsze stadia wytwarzania, znaczenia wyrobu dla jakości finalnego produktu odbiorcy, zyskowności tego produktu oraz stopnia poinformowania odbiorcy o sytuacji oferentów.

W podobny sposób określamy **siłę negocjacyjną naszych dostawców**, jej wysoki poziom może powodować żądanie wysokich cen lub redukcję obsługi.

Znaczącym elementem analizy jest ocena **intensywności konkurencji** w domenie. Rośnie ona przy nasyceniu rynku, powodując niekiedy obniżkę ceny poniżej progu rentowności ze względu na groźbę wypadnięcia z rynku. Na obniżkę cen wpływają również substytuty towarów, wyznaczające górną granicę ceny, oddziałujące przy dużej elastyczności popytu.

Intensywność konkurencji w domenie zależy również od bezpośredniego oddziaływania rządu na rynek poprzez kontrolę cen, ograniczenia importu i zakazy eksportu.

Analiza strategiczna otoczenia musi określać nie tylko aktualną atrakcyjność domeny, ale również dostarczać informacji o kierunkach jej rozwoju i perspektywach dochodowości.

3. Analiza przedsiębiorstwa

Analiza przedsiębiorstwa określa sytuację wewnętrzną firmy. Obejmuje ona **analizę zasobów** oraz analizę własnych możliwości w świetle konkurencji.

Przy analizie zasobów wyróżnia się na ogół pięć rodzajów zasobów:

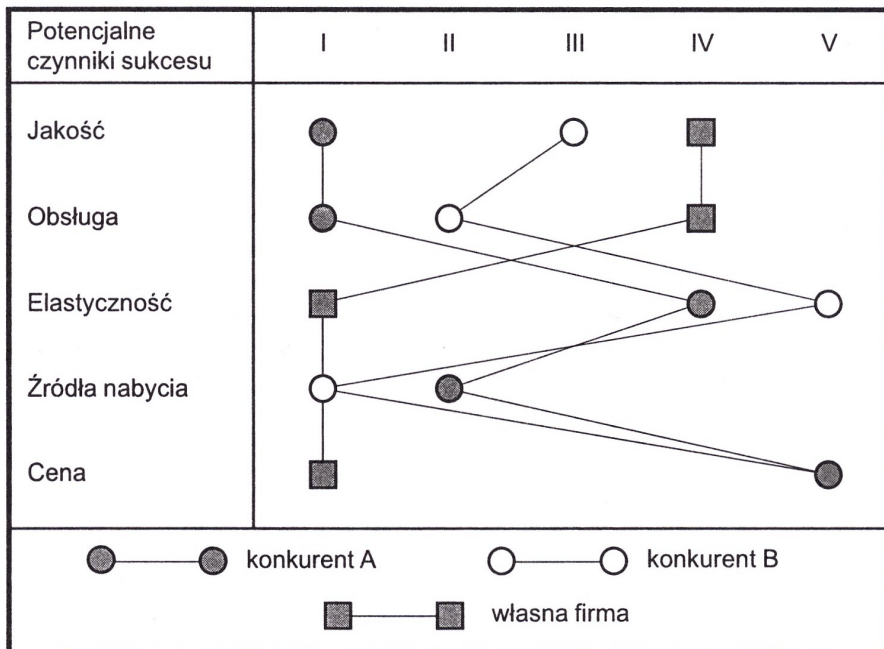
- 1) finansowe (rentowność kapitału, szybkość obrotu, przepływy gotówkowe, stopień zadłużenia i płynność płatnicza);
- 2) fizyczne (budynki, urządzenia, sieci serwisu);
- 3) kadrowe (specjaliści, inżynierowie, personel kierowniczy);
- 4) organizacyjne (systemy informatyczne, poziom organizacji);
- 5) technologiczne (poziom jakości, zaplecze badawczo-rozwojowe, know-how).

Bardzo przydatna do określenia pola manewru przedsiębiorstwa jest tak zwana **analiza łańcucha wartości Portera**. Według tej metody poddajemy analizie łańcuch wartości przedsiębiorstwa, obejmujący następujące wartości podstawowe: logistykę wejściową, operacje produkcyjne, marketing i zbycie, logistykę wyjściową oraz obsługę klientów. Równolegle oceniamy czynniki pomocnicze, analizując: infrastrukturę przedsiębiorstwa, gospodarkę kadrami, zmiany w technologii oraz zaopatrzenie. Jeżeli przedsiębiorstwo działa w kilku domenach, prowadzimy analizę połączonego łańcucha wartości, obejmującą: łańcuchy wartości dostawców, łańcuch wartości przedsiębiorstwa, łańcuchy wartości kanałów dystrybucji i łańcuchy wartości odbiorców.

Analiza zasobów przedsiębiorstwa nabiera wymiaru strategicznego dopiero po porównaniu z konkurencją. Analizę porównawczą zaczynamy od wybrania najważniejszych konkurentów i opisanie ich pozycji na rynku. Wielkość obrotów nie może być przy tym wyłącznym kryterium, uwzględnić również musimy dynamikę rozwojową firm. Po ustaleniu danych dokonuje się porównania poszczególnych zasobów z wykorzystaniem omówionej uprzednio metody łańcucha wartości. Dla zwiększenia przejrzystości analizy porównawczej wyodrębnia się z łańcucha wartości **potencjalne czynniki sukcesu**, decydujące o powodzeniu rynkowym. Graficzną metodą analizy porównawczej na tle konkurentów ilustruje rysunek 11.

Z potencjalnych czynników sukcesu rynkowego jako najważniejsze możemy wyróżnić: jakość produktu, obsługę posprzedażną wyrobu, elastyczne dostosowanie do zmian popytu, stabilne źródła nabywania surowców i materiałów, poziom ceny.

Każdy z wymienionych czynników oceniamy, kwalifikując go do jednej z pięciu klas: od najwyższej oceny - I, do najniższej -V. Porównujemy tak własną firmę oraz najgroźniejszych konkurentów (w przykładzie podanym na rysunku występują dwaj konkurenci -A i B). Z analizy rysunku wynika, że nasza pozycja konkurencyjna nie jest zła, ale należy popracować nad podniesieniem poziomu jakości i poprawą obsługi klienta.



Rys. 11. Analiza porównawcza pozycji własnej firmy i najsilniejszych konkurentów
 Źródło: [2], s. 107

4. Opcje i wybór strategiczny

Opcje strategiczne na szczelbu przedsiębiorstwa mają określić wyroby i rynki, na których zamierza działać przedsiębiorstwo, czyli zdefiniować domeny i przyporządkować im określone środki na rozwój.

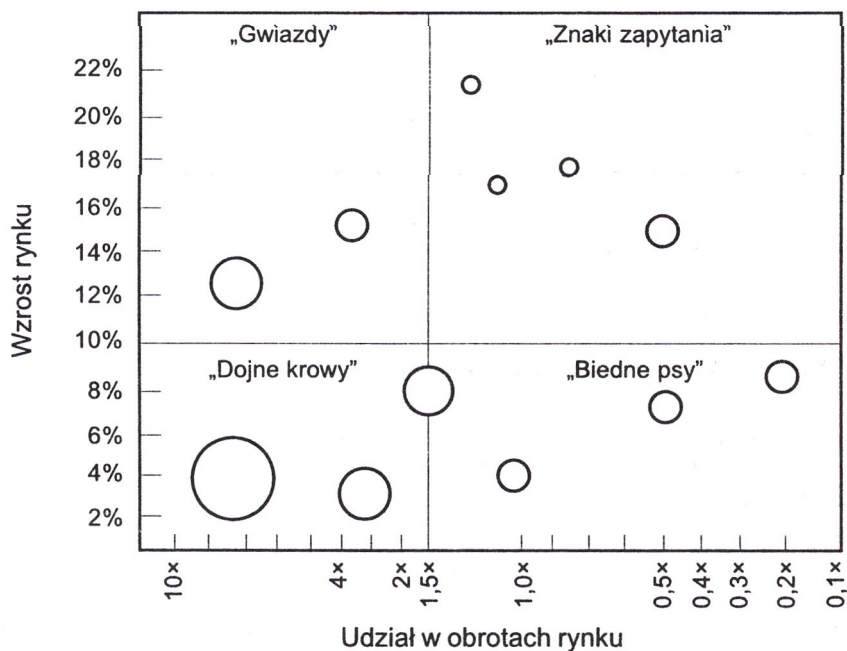
Badania wykazały, że zdecydowana większość firm na świecie przechodzi z funkcjonowania w jednej domenie na większą ich liczbę. Proces ten, nazywany **strategią dywersyfikacji**, obejmuje dla przykładu 90% największych przedsiębiorstw północnoamerykańskich. Motywem dywersyfikacji są korzyści finansowe wynikające z wykorzystywania posiadanych już technologii i sieci dystrybucji towarów oraz rozproszenie ryzyka przez podejmowanie działalności w nowych dziedzinach działalności gospodarczej.

Wyróżnić można trzy podstawowe rodzaje dywersyfikacji:

- 1) **poziomą**, obejmującą domeny pokrewne produktowo, rynkowo lub technologicznie;
- 2) **pionową, obejmującą wcześniejsze fazy procesu tworzenia wartości** (np. podzespoły do produkowanego wyrobu finalnego, półfabrykaty);
- 3) **pionową, obejmującą późniejsze fazy procesu tworzenia wartości** (dalsze generacje wyrobów, montaż i rozruch itp.).

Istnieją również trzy drogi dywersyfikacji. Najbardziej przedsiębiorstwa decydują się na samodzielne wejście do nowej domeny, częściej kupują wyrób w formie tzw. know-how, a najczęściej wchodzi do nowej domeny przez kooperację (związaną z otrzymaniem licencji lub joint ventures).

Do wspomaganie zarządzania dywersyfikującymi się przedsiębiorstwami bardzo przydatne są tzw. modele **portfolio**. Podstawą wszystkich koncepcji portfolio jest opisanie potencjału jednostki strategicznej za pomocą szans i zagrożeń ze strony otoczenia oraz wewnętrznych sił i słabości. Najbardziej znaną i najczęściej stosowaną reprezentantką tej grupy metod jest tzw. macierz BCG (Boston Consulting Group), w której otoczenie reprezentowane jest tylko przez jeden czynnik, tj. wzrost rynku, a mocne i słabe strony firmy - przez względny udział w obrotach na rynku. Koncepcję macierzy portfolio BCG ilustruje rysunek 12. Podany na skali poziomej względny udział w obrotach na rynku obliczamy przez podzielenie naszych obrotów na danym rynku przez obroty najsilniejszego konkurenta. Obwody kół obrazujących towary ilustrują natomiast bezwzględną wartość obrotu. Cztery ćwiartki macierzy interpretowane są obrazowo jako: „gwiazdy”, „dojne krowy”, „znaki zapytania” i „biedne psy”.



Rys. 12. Macierz portfolio BCG

Źródło: [2], s. 120

„Gwiazdy” są to wyroby o dużym względnym udziale na rynkach rozwijających się. Jest to najdogodniejsza sytuacja rokująca duże zyski i wymagająca odpowiednio dużych inwestycji. inwestycje te winny zapewnić nasz rosnący udział w rynku. Uzyskanie takiej dynamiki inwestycji będzie jednak bardzo trudne przy wysokiej dynamice wzrostu rynku.

„Dojne krowy” jeszcze uzyskują na dojrzałych rynkach duże zyski, ale nie rokują możliwości przyszłościowych sukcesów, nie należy już w nie dalej

inwestować. Ich udział w rynku jest znaczny i to należy wykorzystywać działaniami pozainwestycyjnymi.

„**Znaki zapytania**” funkcjonują na rozwijających się, atrakcyjnych rynkach z niewielkim udziałem w obrotach; dla zwiększenia ich udziału w rynku należałoby dużo inwestować, ale nie wiadomo, który ze „znaków zapytania” rokuje największy sukces, a na wszystkie inwestycje nas nie stać. Najważniejszym problemem jest więc problem selekcji, które wyroby wybrać jako rozwojowe.

„**Biedne psy**” to jednostki o słabej pozycji konkurencyjnej na nieatrakcyjnych rynkach, dalszej działalności w tych domenach nie da się uzasadnić. Wyroby te nie przynoszą znaczącej nadwyżki finansowej i znajdują się na rynkach o małej dynamice. Należy je wykorzystywać, ale nie wolno w nie inwestować.

Duże korzyści przynosi **umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstwa**. Wynika to z możliwości dalszego zwiększania produkcji po nasyceńiu rynku krajowego, ponownej szansy wykorzystania zarzuconej już technologii, czy zapewnienia sobie bazy surowcowej.

Istnieją różne możliwości wkraczania na obce rynki:

- **eksport**, czyli czysty transfer towaru do innego kraju;
- **przekazanie licencji** lub know-how, tzn. sprzedaż konstrukcji, metod produkcji i znaku towarowego;
- **umowa franchisingu** oznaczająca sprzedaż całego pakietu programów przedsiębiorstwom innych krajów;
- **inwestycje bezpośrednie** w formie *joint venture* (wspólne przedsięwzięcie inwestycyjne z partnerem zagranicznym na jego terenie) lub budowy filii za granicą.

Wymienione sposoby wkraczania na rynki zagraniczne różnią się proporcją udziałów kapitału i zarządzania w kraju i za granicą, co ilustruje rysunek 13. Różny jest też zakres transferu zasobów przedsiębiorstwa za granicą, przedstawiony na rysunku 14.

Przy normalnym eksporcie wysyłamy za granicę wyprodukowany w kraju towar i rozliczamy się w walucie określonej w kontrakcie. Przy sprzedaży na zamówienie i licencji dostarczamy partnerowi dokumentację konstrukcyjną oraz metody wytwarzania i związane z tym wartości niematerialne chronione patentami, otrzymując za to zapłatę w uzgodnionej formie. Przy umowie franchisingu umożliwiamy partnerowi korzystanie nie tylko z naszej wiedzy technicznej (konstrukcja, technologia, metody badań i serwis), ale dopuszczamy go za odpowiednią opłatą do tajemnic handlowych i dystrybucyjnych oraz całej wiedzy o metodach i technikach sprzedaży, a także sieci handlowej.

Przy najbardziej ofensywnych sposobach wejścia na rynki zagraniczne (wspólne przedsięwzięcia *joint venture*, budowa filii lub zakładu za granicą) decydujemy się na inwestycje kapitałowe za granicą oraz transfer kadr i zasobów rzeczowych (maszyny i urządzenia) za współudział lub samodzielne dysponowanie zyskiem z działalności.

Działalność na rynkach zagranicznych wiąże się zawsze z większym poziomem ryzyka. Stopień tego ryzyka jest najmniejszy przy eksporcie bezpośrednim i rośnie przy bardziej rozwiniętych formach współpracy, jak sprzedaż licencji, *joint venture*, umowy franchisingu czy własna produkcja za granicą. Podkreślić natomiast należy, że zaawansowane formy współpracy stwarzają większe możliwości kontroli nad dystrybucją sprzedawanych za granicą produktów.



Rys. 13. Formy działalności na rynkach zagranicznych
 Źródło: Meissner H.G.: *Aussengandelsmarketing*. Stuttgart, 1981

Rodzaj strategii	Know how	Towar	Kadry	Zasoby rzeczowe	Kapitał
Eksport		+			
Produkcja na zamówienie	+				
Sprzedaż licencji	+				
Franchising	+				
Joint venture	+		+		+
Montaż za granicą		+	+	+	+
Produkcja za granicą	+		+	+	+

Rys. 14. Transfer zasobów przedsiębiorstwa przy różnych strategiach wejścia na rynki zagraniczne

Źródło: Marzen W., Marschner H.: *Konstitutive Merkmale des Export-Marketing*. [w:] Nagel K., Nummrich K.J., Meyer C.W., *Aussenwirtschaft der Unternehmung*, Berlin, Duncker und Humboldt 1984

Przy eksporcie tracimy nad towarem kontrolę po przekroczeniu granicy państwowej producenta. Natomiast w umowie licencyjnej, *joint venture* i franchisingu można wprowadzić klauzule gwarantujące pewne formy kontroli dystrybucji. Wreszcie przy uruchomieniu za granicą zakładu produkcyjnego sprawujemy pełną kontrolę nad dystrybucją i obsługą posprzedażną; możemy więc bardzo aktywnie kształtować poziom sprzedaży. Wybór drogi wejścia na rynki zagraniczne zależy od przewidywanego stopnia ryzyka i obowiązujących w danym kraju restrykcji wobec zagranicznych inwestorów.

Opcje strategiczne na szczeblu domeny mają określić podstawowe metody wygrania konkurencji w danej domenie. Istnieje w tym zakresie dosyć dużo, zwykle przeciwstawnych, metod postępowania.

Pierwszy problem to decyzja, czy działać będziemy na całym rynku, czy koncentrujemy swoje zasoby na jego części. W pierwszym przypadku przyjmujemy strategię **globalną**, a w drugim strategię, tzw. **segmentacji rynku**.

Po drugie, musimy zdecydować się, czy przyjmujemy zasadę **włączenia** się w obowiązujące w danej domenie reguły gry konkurencyjnej, czy decydujemy się na **strategię zmiany**, próbując pokonać panujące reguły rynkowe z pozycji siły przez wykupienie własności konkurentów lub zawiązanie z nimi *joint venture*.

Po trzecie, rozstrzygnąć musimy, czy przyjmujemy strategię **maksymalnej obniżki kosztów i ceny wyrobu**, zwiększając wielkość produkcji, tworząc warunki do pełnego korzystania z efektów skali produkcji, czy decydujemy się na przeciwstawną strategię **wyróżnienia (preferencji)**, dążąc do szczególnego wyróżnienia oferowanego dobra i nadania mu szczególnego charakteru towaru luksusowego.

Te trzy przykłady opcji strategicznych w domenie ilustrują różnorodność możliwych do opracowywania rozwiązań.

Dokonując wyboru najwłaściwszej strategii, oceniamy poszczególne opcje z punktu widzenia ich wpływu na osiągnięcie celów długofalowych bądź wynikających z nich kryteriów. Zawierają one zwykle obok **ogólnoekonomicznych kryteriów celu**, jak np. rentowność i zyskowność, także trudne do kwantyfikacji czynniki, jak **odpowiedniość zasobów, wykonalność i zgodność z obowiązującymi wzorcami etycznymi**.

Poza ogólnymi celami przedsiębiorstwa na strategiczny proces wyboru wpływa znacząco **kultura przedsiębiorstwa** oraz takie czynniki zewnętrzne, jak wartości społeczne, zewnętrzne grupy nacisku i przepisy prawa.

Wybór jest z reguły jakościowym wyważeniem wszystkich istotnych aspektów z uwzględnieniem ekonomicznych kryteriów celu.

5. Programy strategiczne i realizacja strategii

Ostatni krok planowania strategicznego to przygotowanie realizacji strategii przez opracowanie **programów strategicznych**. Następuje w nich konkretyzacja przedsięwzięć, jakie należy podjąć w zakresie poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa. W programach eksponowane są te zakresy działań, które mają decydujące znaczenie dla skutecznego urzeczywistnienia strategii przedsiębiorstwa,

nie ujmuje się w nich całej działalności przedsiębiorstwa, lecz tylko sfery uważane za decydujące. Pozostałe zakresy działań pozostawia się optymalizacji w ramach planu operatywnego, który uwzględnia pozostałe preferencje systemu przedsiębiorstwa i amortyzuje zawsze niekompletne odwzorowanie stanu systemu w programie strategicznym.

Na ogół najistotniejsze z punktu widzenia sprawnego wdrożenia strategii są trzy zagadnienia:

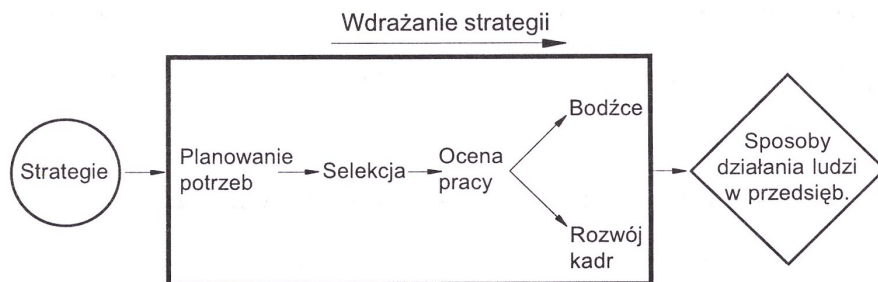
- 1) zbudowanie odpowiadającej strategii **struktury organizacyjnej**;
- 2) zgodność koncepcji strategicznej z **kulturą przedsiębiorstwa**, czyli wykształconym z biegiem lat w przedsiębiorstwie systemem wartości i orientacji;
- 3) odpowiednie ustawienie **polityki kadrowej**.

W strategiach jednego lub głównego produktu najskuteczniejsza jest scentralizowana struktura funkcjonalna. Przy strategiach poziomej lub pionowej dywersyfikacji pokrewnej dobre wyniki daje zdecentralizowana struktura oddziałowa, oparta o podział przedmiotowy według grup wyrobów. Wreszcie przy dywersyfikacji mieszanej z różnorodnym profilem działalności najodpowiedniejsza będzie silnie zdecentralizowana, holdingowa struktura organizacyjna.

W ostatnim okresie w literaturze światowej na plan pierwszy przy rozpatrywaniu strategicznych przedsięwzięć organizacyjnych wysuwa się utrwalona tradycjami i rytuałami kultura przedsiębiorstwa – jako niewidzialny czynnik sprawczy. Obserwacje doprowadziły do przyjęcia zasady, że strategiczny sukces jest możliwy tylko wtedy, gdy strategia i kultura są zgodne. Celem świadomego strategicznie kierownictwa winno być dążenie do tego, aby kultura nie umocniła się za bardzo, aby mieć system przedsiębiorstwa podatny na wartości o orientacji otwartej.

Nie mniej ważny pozostaje jednak w dalszym ciągu problem doboru i doskonalenia kadr do wdrożenia przyjętej strategii. Główne elementy polityki personalnej w tym zakresie ilustruje rysunek 15.

Przyjęta przez firmę strategia określa jej potrzeby kadrowe. Szczególnie akcentuje się potrzebę selekcji kadry zorientowanej według przyjętej strategii. Coraz częściej rezygnuje się z instytucji uniwersalnego menedżera i do realizowania strategii „kurczenia się” angażowany jest „uparty dyplomata”, natomiast w przypadku wchodzenia na nowe rynki na szefa powołuje się niespokojną osobowość „pioniera”. Jednoznaczna orientacja według priorytetów strategicznych wymagana jest też w systemach oceny pracy i motywacji.



Rys. 15. Instrumenty gospodarki kadrami służące wdrażaniu strategii
Źródło: [2], s. 133

Systemy te winny być tak kształtowane, aby pracownicy byli motywowani do podejmowania działań zbliżających jednostkę do jej celów strategicznych. Zamiast stosowania wyłącznie łatwo wymiernych, krótkoterminowych kryteriów oceny należy preferować strategiczne profile wymagań oraz honorować osiągnięcia istotne z perspektywy strategicznej. Oznacza to, że mogą funkcjonować równoległe bardzo różnie ukierunkowane systemy premiowania, zmieniające się wraz ze strategicznymi profilami wymagań. Ewentualne luki kwalifikacyjne, ujawnione w ocenie pracy, powinny być eliminowane przez strategiczne programy rozwoju kadr.

Kluczem do sukcesu jest stan, gdy pracownicy wprzęgają kontekst strategiczny w codzienną działalność i dają pierwszeństwo względem strategicznym w codziennych decyzjach. Właśnie o takie sposoby działania ludzi w przedsiębiorstwie chodzi z punktu widzenia kadrowych wymogów sprawnego wdrożenia strategii.

W procesie strategicznego zarządzania istotną, a równocześnie specyficzną rolę odgrywa **kontrola strategiczna**. Z uwagi na długi horyzont planowania strategicznego, złożoność otoczenia i niepewność decyzyjną w czasie wyboru strategicznego, stosowanie kontroli ex post (czyli oczekiwanie na wyniki realizacji strategii) byłoby rażącym zaniedbaniem. Kontrolę strategiczną należy traktować jako proces towarzyszący strategicznemu planowaniu, a nie ostatnie ogniwo w procesie strategicznego zarządzania. Powinna ona spełniać funkcję kompensującą, która **ogranicza ryzyko selekcji sygnałów** z nieokreślonego i zmiennego otoczenia w procesie planowania strategicznego. Kontrolę strategiczną można więc zdefiniować jako zadanie polegające na ciągłym sprawdzaniu planów strategicznych i ich realizacji pod względem aktualności, aby zawczasu sygnalizować zagrożenia i konieczność zmiany kursu strategicznego. Stąd wywodzi się pierwszy, szczególnie obszary tej kontroli - **bieżące weryfikowanie strategicznych założeń pod względem ich aktualności**.

Obszar drugi - to **kontrola realizacji przyjętej strategii** w organizacji. Wykorzystuje się przy nim sformalizowaną rejestrację informacji, normalnie stosowaną w systemach kontroli. Obiekty kontroli są w tym przypadku dobrze zdefiniowane i są to tzw. „kamienie milowe” określone w planie strategicznym.

Pytania i polecenia kontrolne

1. Wyjaśnij rolę planowania w procesie zarządzania strategicznego.
2. Co stanowi otoczenie bliższe przedsiębiorstwa?
3. Omów sektory otoczenia dalszego przedsiębiorstwa.
4. Przedstaw istotę analizy strategicznej otoczenia dalszego.
5. Jakim zagadnieniom musimy poświęcić uwagę przy analizie otoczenia bliższego?
6. Jakie analizy otoczenia musimy wykorzystywać przy opracowywaniu opcji strategicznych w domenie?
7. Co winniśmy uwzględnić w analizie silnych i słabych stron firmy?
8. Wymień zasoby przedsiębiorstwa podlegające ocenie w toku analizy.
9. Scharakteryzuj istotę metody analizy łańcucha wartości Portera.
10. Co to są potencjalne czynniki sukcesu i dlaczego wyróżnia się je przy analizie łańcucha wartości?

11. Przedstaw istotę graficznej metody analizy własnej firmy na tle konkurentów.
12. Co powoduje popularność strategii dywersyfikacji we współczesnym życiu gospodarczym?
13. Omów główne kierunki dywersyfikacji produkcji.
14. Do czego służą modele portfolio?
15. Przedstaw założenia macierzy portfolio BCG.
16. Wymień podstawowe rodzaje strategii wejścia na rynki międzynarodowe.
17. Jakie dylematy musimy rozstrzygnąć dokonując wyboru opcji strategicznej w domenie?
18. Przedstaw podstawowe kryteria wyboru opcji strategicznych.
19. Jaki obszar działalności przedsiębiorstwa obejmują programy strategiczne?
20. Omów wpływ przyjętej strategii na strukturę organizacyjną.
21. Przedstaw zależność kultury i strategii przedsiębiorstwa.
22. Omów zależność między strategią a polityką kadrową i systemami motywacyjnymi w przedsiębiorstwie.
23. Podaj specyficzne cechy funkcji kontroli strategicznej.

Literatura

- [1] Ansoff H.L.: *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne 1985
- [2] Steinmann H., Schreyögg G.: *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Wrocław, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej 1992
- [3] Koźmiński J.K., Piotrowski W. (red.): *Zarządzanie – teoria i praktyka*. Warszawa, Państwowe Wydawnictwo Naukowe 1995

Rozdział IV

Marketing

1. Marketingowy model przedsiębiorstwa

Literatura światowa wyróżnia cztery podstawowe fazy orientacji przedsiębiorstw:

- 1) produkcyjną,
- 2) sprzedażową,
- 3) marketingową,
- 4) marketingu strategicznego.

Faza produkcyjna, zapoczątkowana ogólnym przyspieszeniem rozwoju gospodarczego w drugiej połowie XIX wieku, charakteryzowała się niską podażą towarów ze względu na niezadawalający poziom sił wytwórczych. W Stanach Zjednoczonych Ameryki zakończył ją kryzys nadprodukcji lat dwudziestych XX wieku, w Europie Zachodniej trwała do połowy lat pięćdziesiątych, natomiast w krajach Europy Środkowej i Wschodniej praktycznie funkcjonowała do lat osiemdziesiątych XX wieku. Następująca po niej **faza sprzedażowa** kładzie nacisk na reklamę, organizację dystrybucji towarów i sprzedaż masową. Planowanie i realizacja produkcji pozostają jednak bez zasadniczych zmian. Handlowiec dalej nie ma wpływu na program produkcji, determinowany możliwościami techniczno-materiałowymi fabryki. Potrzeby rynku zaczynają decydować o programie produkcji dopiero w **fazie marketingowej**, gdy handlowiec uczestniczy od początku w procesie kreowania wyrobu i metod jego produkcji. **Marketing strategiczny** stanowi natomiast rozwinięcie tej fazy z uwzględnieniem kierunków rozwoju w przyszłości.

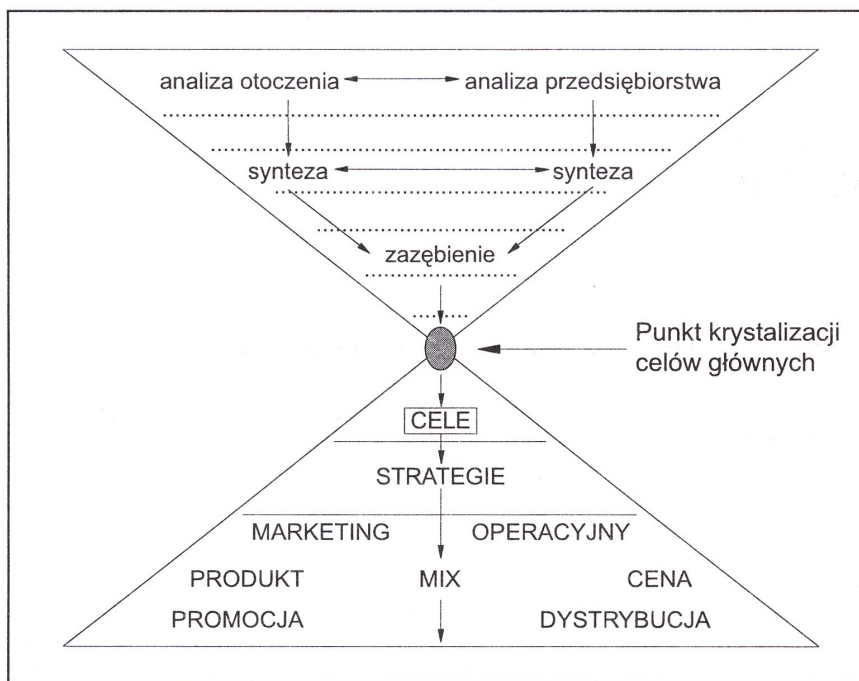
H. Meffert stwierdza, że „marketing oznacza odpowiednie planowanie, koordynację i kontrolę wszystkich działań przedsiębiorstwa ukierunkowanych na aktualne i przyszłe rynki zbytu”¹⁾.

Szerszą definicję marketingu przyjęła natomiast amerykańskie stowarzyszenie AMA, według którego „**marketing jest procesem urzeczywistniania koncepcji produktu (idei, dóbr, usług), cen, promocji i dystrybucji prowadzącym do wymiany realizującej cele jednostek i organizacji**”²⁾.

Marketingowy model przedsiębiorstwa, którego budowę ilustruje rysunek 16, stanowi praktyczną formę realizacji koncepcji zarządzania strategicznego.

¹⁾ Meffert H.: *Marketing*. Wiesbaden, 1983, s. 31

²⁾ AMA-American Marketing Association, 1985



Rys. 16. Budowa marketingowej koncepcji przedsiębiorstwa
 Źródło: Becker J.: *Marketing - koncepcje*. Munchen, 1988, s. 75

Ogólną metodologię analizy otoczenia przedsiębiorstwa przedstawiono w rozdziale III. Obecnie omówione zostaną podstawowe pojęcia związane z otoczeniem marketingowym przedsiębiorstwa.

Rynek jest to ogół stosunków wymiennych między sprzedającym, reprezentującym podaż towarów i usług, a kupującymi, reprezentującymi popyt na towary i usługi. Przedsiębiorstwo zamierzające sprzedać produkt nawiązuje stosunki wymienne z kupującymi, a zatem staje się **uczestnikiem rynku**. Przedsiębiorstwo oferujące produkty występuje na rynku w roli **sprzedającego**, nawiązującego za pośrednictwem zbywanych towarów i usług stosunki wymienne z **kupującymi**.

Produkt przedsiębiorstwa to ogół określonych funkcji spełnianych wobec konsumenta (użytkownika) występującego w roli kupującego-klienta przedsiębiorstwa.

Rynek przedsiębiorstwa to zbiór aktualnych lub potencjalnych kupujących dany produkt. Wyróżnić należy rynek w aspekcie **przedmiotowym**, czyli produkty, które przedsiębiorstwo zamierza oferować, oraz w aspekcie **podmiotowym**, oznaczającym krąg nabywców, do których oferta będzie skierowana.

Otoczenie marketingowe to zespół warunków i czynników zewnętrznych, które decydują o powodzeniu w realizacji celów przedsiębiorstwa na rynku.

Rynek docelowy to określony krąg nabywców, których popyt planuje się zaspokoić, kierując do kupujących ofertę produktów, lub których popyt może być zaspokojony w wyniku sformułowania programu marketingowego.

Kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa wyznaczają: stosunek do celów długookresowych, obszar wyboru alternatyw, stopień i obszar koncentracji uwagi na otoczenie, skłonność do zmian, przywiązanie do dotychczasowych doświadczeń i skłonność do ryzyka.

Konsumenci tworzą zbiór elementów otoczenia niezależnych od przedsiębiorstwa, mający jednak istotny wpływ na kształtowanie się rynku przedsiębiorstwa.

Konkurenci stanowią szczególnie ważny zbiór elementów otoczenia, niezależnych od danego przedsiębiorstwa, ale wpływających na jego rynek.

Z punktu widzenia charakterystyki elementów otoczenia danego przedsiębiorstwa istotna jest struktura podmiotowa rynku, jaki ukształtował się w branży, wyróżniająca:

- monopol,
- oligopol,
- konkurencję monopolistyczną,
- konkurencję czystą.

Monopol ma miejsce wtedy, gdy jedno przedsiębiorstwo sprzedaje określony produkt na rynku ze względu na formalną wyłączność sprzedaży, uzyskaną w drodze koncesji, patentu i innych sposobów uprzywilejowania.

Oligopol, najczęściej spotykana struktura podmiotowa rynku, występuje wtedy, gdy kilka przedsiębiorstw opanowuje sprzedaż towarów danej branży. Każdy z konkurentów ma na tyle mocną pozycję, że może na rynek wpływać, a równocześnie na tyle słabą, że musi liczyć się z działaniami konkurentów.

Do **konkurencji monopolistycznej** dochodzi wtedy, gdy każde z wielu przedsiębiorstw działających w danej branży stara się o szczególne wyróżnienie swoich wyrobów i stworzenie unikatowej, jedynej w swoim rodzaju kompozycji marketingowej, atrakcyjnej dla klientów, ale praktycznie uniemożliwiającej porównanie oferowanego towaru z towarami konkurencji.

Konkurencja czysta występuje wtedy, gdy liczne przedsiębiorstwa sprzedają identyczne lub bardzo podobne towary. Ma to miejsce najczęściej na rynku produktów żywnościowych i artykułów pierwszej potrzeby.

Niezwykle istotną rolę w procesie zarządzania przedsiębiorstwem odgrywa **informacja**. Ma ona zredukować niepewność określonych działań i zapewniać poprawność podejmowanych decyzji.

Informacja marketingowa, stanowiąca podstawę procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwie, winna być: dokładna, ścisła, trafna, spójna, porównywalna, odpowiednio zagregowana i przygotowana w prostej formie.

System informacji marketingowej obejmuje trzy podsystemy:

- 1) informacji operatywnej,
- 2) wywiadu marketingowego,
- 3) badań marketingowych.

Podsystem informacji operatywnej ma za zadanie ciągle prowadzenie informacji o bieżących zjawiskach przebiegających w przedsiębiorstwie, dotyczących: sprzedaży poszczególnych produktów, punktów sprzedaży, kosztów, udziału sprzedaży przedsiębiorstwa na poszczególnych rynkach, poziomu zapasów, przepływów pieniężnych, zobowiązań i należności itp.

Podsystem wywiadu marketingowego to zestaw źródeł i procedur, poprzez które można uzyskać informację o zmianach w otoczeniu przedsiębiorstwa. Gromadzenie tych informacji odbywa się przez śledzenie czasopism, rozmowy z pośrednikami, dostawcami i klientami oraz pozyskiwanie specjalnych kanałów informacyjnych i informacji nieformalnych, rozpowszechnianych przez znajomych i pracowników przedsiębiorstwa. Konieczne jest też śledzenie akcji promocyjnych konkurentów, kupowanie ich produktów, uczęszczanie na zebrania ich akcjonariuszy, czytanie publikacji i raportów o konkurentach.

Podsystem badań marketingowych pozwala na wypracowywanie informacji służących do rozwiązywania specyficznych problemów decyzyjnych. Przedmiotem badań marketingowych są najczęściej: reklama (badanie motywacji, środków reklamy, efektywności), zagadnienia ekonomiczne (prognozy, tendencje rynku, ceny), produkty (akceptacja nowego produktu, wyroby konkurentów, wzory opakowań), rynek i wielkości sprzedaży (pomiar potencjału rynku, analiza udziału w rynku, identyfikacja cech rynku, analiza sprzedaży, badania kanałów dystrybucji).

System informacji marketingowej umożliwia przeprowadzenie wnikliwych analiz i planowania strategicznego w celu ustalenia celów kierunkowych przedsiębiorstwa, obejmujących misję przedsiębiorstwa i jego osobowość.

Misja przedsiębiorstwa określa rolę, jaką przedsiębiorstwo chce spełniać na rzecz otoczenia, w którym funkcjonuje. W szczególności określa ona przedmiot działania, zakres obsługiwanego rynku, pozycję rynkową na tle konkurentów, jakość wyrobów i usług, stosunek do innowacji i poziom stosowanych technologii.

Osobowość przedsiębiorstwa to zespół działań zmierzających do ukształtowania, odpowiedniego do przyjętej misji, wizerunku (**image**) firmy, który ma ułatwiać prowadzenie interesów i oddziaływać na dobór kadr i kierowanie personelem.

2. Strategie marketingowe

Ogólne założenia strategii przyjmowanych na szczeblu przedsiębiorstwa i domeny przedstawiono w rozdziale III. Obecnie omówione zostaną opcje strategii marketingowych.

Strategia marketingowa jest systemem podstawowych średnio- i długodystansowych zasad i reguł działania, wyznaczających ramy aktywności rynkowej przedsiębiorstwa¹⁾. Strategie marketingowe dotyczą czterech podstawowych obszarów decyzyjnych:

- 1) kształtowania pola oddziaływania rynkowego;
- 2) stymulacji rynku, czyli sposobu oddziaływania na rynek;
- 3) parcelacji rynku (globalne traktowanie rynku lub określona segmentacja);
- 4) przestrzennego zasięgu rynku, czyli wyboru kierunków i sposobów ekspansji.

¹⁾ Porównaj [1], s. 121

Pole działania rynkowego, określone w dwu wymiarach: produktów i rynków, wyróżnia cztery możliwe strategie:

- 1) penetracji,
- 2) rozwoju rynku,
- 3) rozwoju produktu,
- 4) innowacji rynkowo-produktowej.

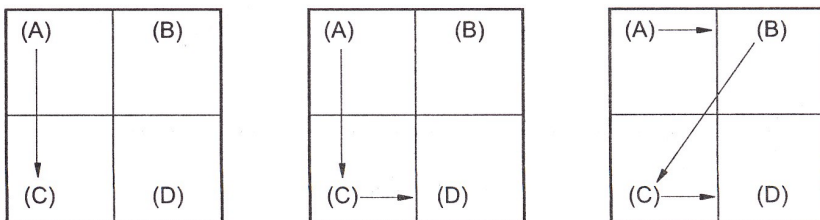
Istotę tych strategii wyjaśnia układ modelowy, zwany „macierzą Ansoffa”, przedstawiony na rysunku 17, natomiast typowe kierunki zmian tych strategii w przedsiębiorstwach ilustruje rysunek 18.

Strategia penetracji rynku (A) polega na poszukiwaniu nie zagospodarowanych jeszcze luk rynkowych na dotychczasowych rynkach zbytu i lokowanych w nich dotychczas produkowanych wyrobów. Takie działania nie zapewniają firmie gwałtownego przyrostu obrotów, ale gwarantują najwyższy stopień pewności, że uda się tą drogą uzyskać wzrost sprzedaży.

		RYNKI	
		DOTYCHCZASOWE	NOWE
PRODUKTY	STARE	Strategia penetracji rynku (A)	Strategia rozwoju rynku (B)
	NOWE	Strategia rozwoju produktu (C)	Strategia innowacji (D)

Rys. 17. Strategie w układzie produkt – rynek

Źródło: Pumpin C.: *Strategische Führung in der Unternehmungspraxis*. Seria Die Orientierung, Bern Schwaizerische Volksbank 1980



Rys. 18. Typowe kierunki zmian w strategii w układzie produkt – rynek

Źródło: Becker J.: *Phanomen Marken-Stress*. Absatzwirtschaft, nr 10, 1984

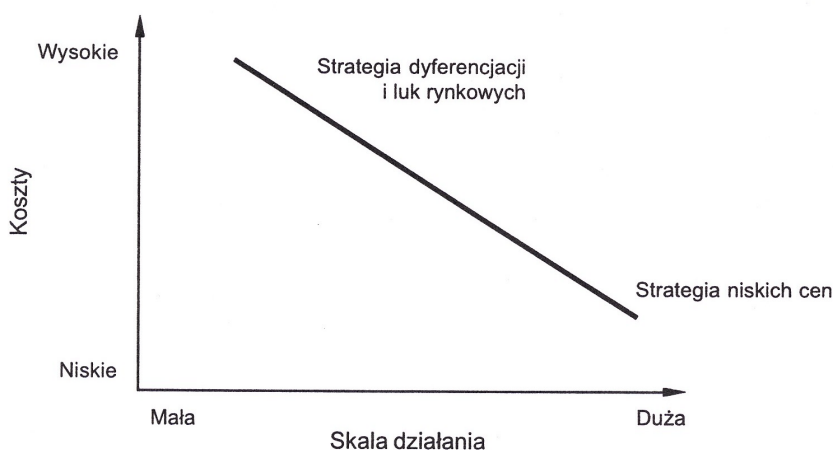
Umożliwia to firmie zgromadzenie kapitału wyjściowego, koniecznego do przyjęcia bardziej ofensywnych strategii – rozwoju produktu (C) lub rozwoju rynku (B).

Strategia B polega na wprowadzaniu produkowanych dotychczas wyrobów na nowe rynki, natomiast strategia C to opanowanie produkcji nowego wyrobu i wprowadzanie go na rynki, gdzie nasza firma sprzedawała uprzednio swoje stare wyroby.

Strategie rozwoju produktu i rynku wymagają jednak pewnych nakładów i przynoszą znaczne zwiększenie stopnia ryzyka przedsięwzięcia. Jednak w przypadku powodzenia możemy uzyskać przy tych strategiach nieporównanie większy przyrost obrotów niż przy stosowaniu strategii penetracji (A).

Największy stopień ryzyka występuje przy stosowaniu strategii innowacji (D), gdy staramy się lokować nowo uruchomione wyroby na nowych rynkach, na których nasza firma nie była dotychczas obecna. Przyjęcie tej strategii wymaga dużych środków finansowych, zarówno na opracowanie i uruchomienie produkcji nowego wyrobu, jak i na realizację programu marketingowego, związanego z wprowadzeniem tego wyrobu na nowy rynek. Dlatego na zastosowanie tej strategii możemy sobie pozwolić najczęściej po udanym stosowaniu strategii rozwoju produktu (C) i potwierdzeniu pozytywnego przyjęcia naszego nowego produktu na starych rynkach.

W zakresie ogólnego określenia **stymulacji rynku** mamy do wyboru dwie przeciwstawne strategie. Najczęściej dążymy do masowej produkcji wyrobów o standardowej jakości i możliwie niskiej cenie, nazywamy to strategią niskich cen lub strategią „cena-ilość”. Źródłem sukcesu przy tej strategii są niskie koszty produkcji. Jeżeli nie jesteśmy w stanie zapewnić odpowiednio niskiego poziomu kosztów, pozostaje nam strategia dyferencjacji (różnicowania produkcji dla preferowanych odbiorców, gotowych płacić za to wysoką cenę) i luk rynkowych. Ideową koncepcję obu strategii stymulacji obrazuje rysunek 19.



Rys. 19. Rodzaje strategii a koszty i skala działania

Źródło: Keegan W.J.: *International Marketing: Past, Present and Future*. [w]: Hampton G.M., van Gent A., *Marketing Aspects of International Business*, Boston-Hague, Kluwer-Nijhoff Publishing 1984, s. 10

Strategia „cena-ilość” (niskich cen) może być stosowana tylko wtedy, gdy przedsiębiorstwo ma poziom kosztów produkcji wyraźnie niższy od największych konkurentów na danym rynku. Mamy wtedy duże szanse powiększyć swój udział w rynku i uzyskać dużą skalę obrotów.

Przy braku możliwości konkurowania poziomem kosztów pozostaje nam strategia dyferencjacji i luk rynkowych, polegająca na dostosowywaniu małych serii produkcji wyrobów do indywidualnych wymagań odbiorcy. Skala obrotów jest wówczas mała, ale zyski uzyskane od specjalnie wymagających odbiorców mogą być znaczne.

Strategie **parcelacji rynku** determinują dwie zasadnicze kwestie:

- 1) czy zamierzamy oddziaływać na rynek przy pomocy jednolitego programu marketingowego, czy stosować równoległe wiele programów marketingowych, adresowanych do grup klientów o ściśle określonych cechach;
- 2) czy zamierzamy objąć oddziaływaniem ogół nabywców i zapewnić pełne pokrycie rynku, czy tylko zapewniać pokrycie częściowe.

Najistotniejszy jest wybór pomiędzy strategią marketingu masowego a strategią segmentacji rynku. Segmentacja rynku i adresowanie działań do ściśle określonych segmentów rynku, grupujących klientów o zbliżonych cechach, zapewnia większą skuteczność działań marketingowych, ale równocześnie zwiększa jednostkowe koszty produktu w wyniku różnicowania wyrobów oraz powiększa wydatki na działalność służb marketingowych. Wybór nowocześniejszej formy marketingu, jaką jest segmentacja rynku, zależy od naszych możliwości finansowych.

Najwięcej problemów przysparza zawsze czwarty z wymienionych obszarów decyzji strategicznych w marketingu, tj. **przestrzenny zasięg rynku i wybór kierunków i sposobów ekspansji firmy**.

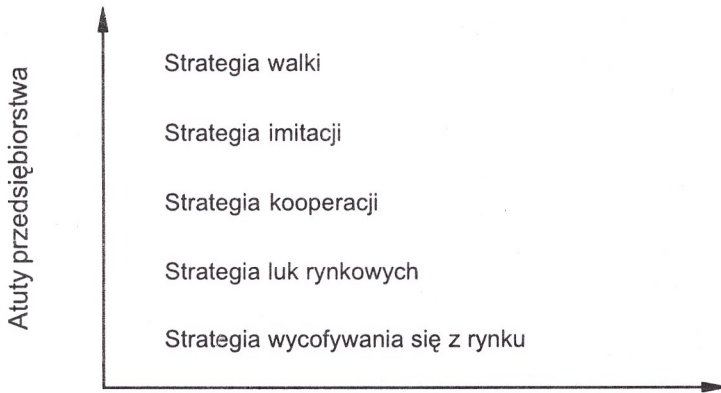
Ekspansja geograficzna realizowana jest przy zastosowaniu jednej z trzech podstawowych strategii:

- 1) koncentrycznej, poprzez wchodzenie na tereny bezpośrednio przylegające do granic dotychczasowego rejonu działania;
- 2) selektywnej, gdy wchodzimy na wytypowane, szczególnie korzystne obszary, z założeniem późniejszego wypełniania luk między nimi;
- 3) wyspowej, polegającej na tworzeniu w dużych ośrodkach miejskich przyczółków do dalszej ekspansji koncentrycznej lub selektywnej.

Kluczową jednak sprawą w wyborze kierunków i sposobów ekspansji firmy jest określenie **strategii działań wobec konkurencji** w zależności od zasobów firmy w porównaniu z konkurentami. Możliwe do zastosowania strategie walki, imitacji, kooperacji, luk rynkowych czy też wycofania się z rynku w zależności od posiadanych przez przedsiębiorstwo atutów wobec konkurencji przedstawia rysunek 20.

Jeżeli dysponujemy dużymi zasobami finansowymi, doświadczoną kadrą kierowniczą i przygotowaną zawodowo załogą, znacznym potencjałem wytwórczym, dostępem do nowych technologii i liczącym się zapleczem badawczo-rozwojowym - powinniśmy stosować strategię walki. Wymaga ona przewodzenia na rynku, musimy być bezwzględnie najlepsi na każdym rynku, gdzie sprzedajemy nasze wyroby, bo wszyscy konkurenci będą nas mocno atakować.

Przy słabszym potencjale rozwojowym i braku dostępu do nowych technologii, ale znaczących zasobach finansowych i dużym potencjale produkcyjnym, możemy zastosować strategię imitacji, podążając śladami najlepszych na rynku, którzy przewodzą i stosują strategię walki.

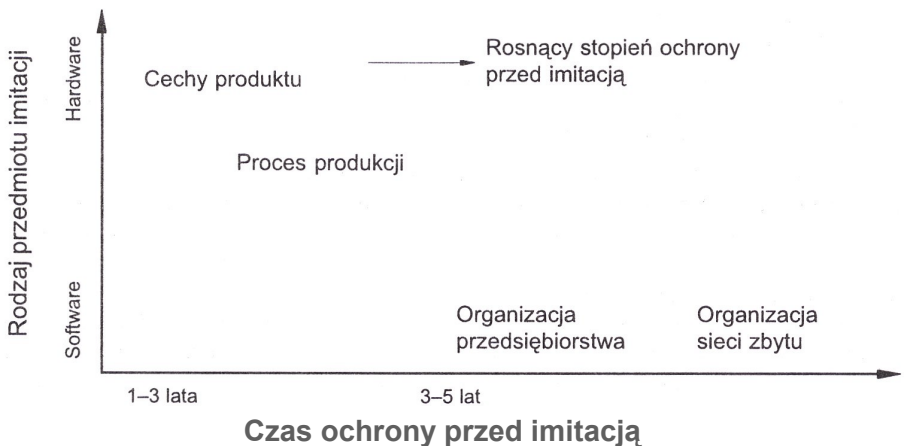


Rys. 20. Strategie działania wobec konkurencji a zasoby finansowe
 Źródło: [2], s. 116

Słabsza pozycja zmusza nas do wystąpienia w roli kooperanta wykonującego podzespoły lub gotowe wyroby dla silniejszych firm, którym nie opłaca się utrzymywać w produkcji tak szerokiego asortymentu. Możemy też poszukiwać luk rynkowych i uruchamiać małe serie wyrobów, których produkcja nie opłaca się mocniejszym konkurentom.

Wreszcie, gdy posiadane przez nas atuty mało znaczą w porównaniu z konkurencją, musimy się z rynku wycofać.

Przy wyborze strategii wobec konkurentów trzeba zdawać sobie sprawę z gruntownych zmian w dziedzinie **ochrony działalności firm przed imitacją**. Tradycyjnie chronione cechy produktu w warunkach szybkiej wymiany asortymentu produkcji są najkrócej trzymane w tajemnicy, najściślej i najdłużej chroni się natomiast organizację sieci zbytu. Ilustruje to rysunek 21.



Rys. 21. Stopień ochrony działań firmy przed imitacją
 Źródło: Borner S., Simma B.: *Unternehmensführung und Strukturwandel*. Seria: Die Orientierung, nr 82, Bern, Schweizerische Volksband 1984

Współcześnie coraz mniej firm ogranicza się do strategii rynku krajowego, a upowszechnia się **strategia rynku ponadnarodowego** (rynku światowego). Stosowane obecnie formy działalności na rynkach zagranicznych omówiono szerzej w części 4. rozdziału III.

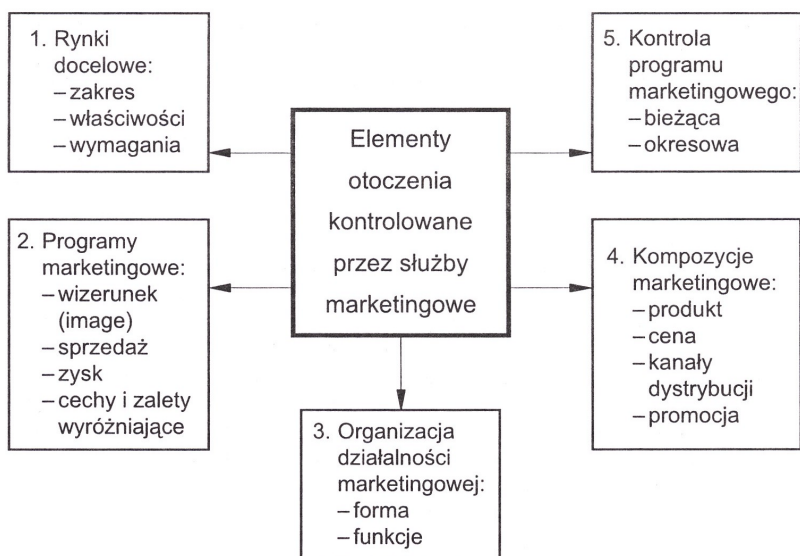
Przyjmowane w różnorodnych kombinacjach, omówione w zarysie strategie marketingowe powinny ukierunkowywać w okresach kilkuletnich marketing operacyjny przedsiębiorstwa. W miarę zmian w otoczeniu i samym przedsiębiorstwie kombinacje stosowanych strategii ulegają ewolucyjnym zmianom.

3. Marketing operacyjny

Planowanie operacyjne marketingu polega na ustaleniu programów zawierających konkretne cele i środki ich realizacji w postaci odpowiednio uformowanej kompozycji narzędzi oddziaływania na rynek. Narzędzia marketingowe, nazywane niekiedy składnikami mieszanki marketingowej (**marketing-mix**), to:

- produkt,
- cena,
- promocja,
- dystrybucja.

Schemat oddziaływania służb marketingowych przedsiębiorstwa na otoczenie ilustruje rysunek 22.



Rys. 22. Elementy otoczenia pozostające pod wpływem służb marketingowych przedsiębiorstwa

Źródło: [1], s. 49

Planowanie operacyjne marketingu zabezpiecza realizację przyjętej strategii marketingowej przez ustalenie celów operacyjnych marketingu w formie wymiernych i możliwych do kontroli zadań.

Z punktu widzenia istoty celu należy wyróżnić dwie grupy zadań.

1) **Cele ekonomiczne**, do których najczęściej zaliczamy następujące kategorie:

- wysokość marży brutto (tzw. pokrycie finansowe),
- udział w rynku,
- wejścia na nowe rynki,
- dynamikę obrotu i niekiedy wielkość obrotu.

2) **Cele psychograficzne**, dotyczące kształtowania postaw i zachowań nabywców pożądaných z punktu widzenia długofalowych interesów firmy, do których zaliczamy:

- podnoszenie stopnia poinformowania nabywców o działalności firmy i jej produktach,
- zwiększenie skuteczności przekazywanych informacji,
- zmianę lub umocnienie dotychczasowego wizerunku firmy.

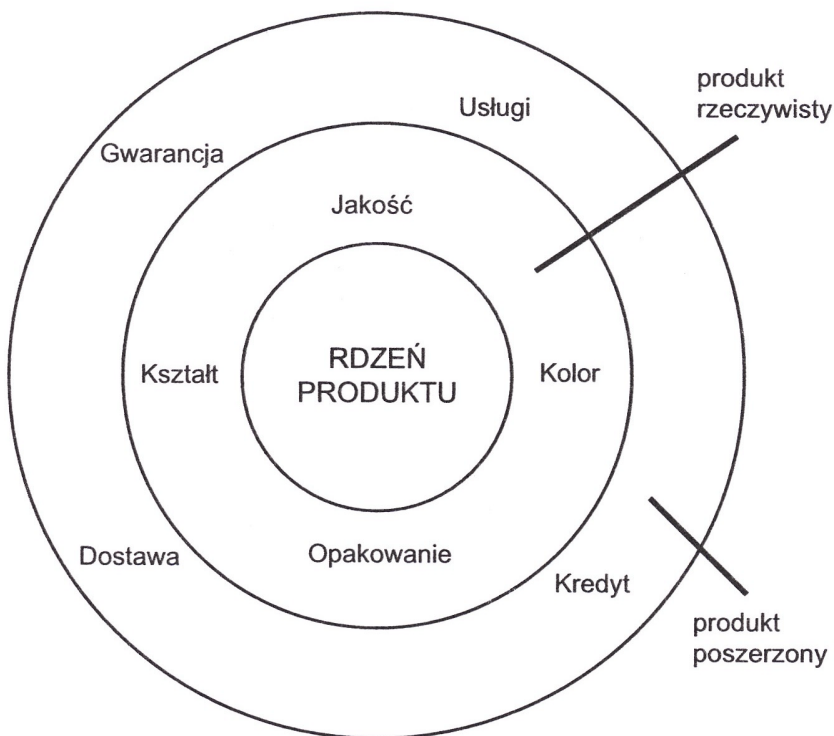
Podstawowym składnikiem kompozycji marketingowej firmy jest **produkt**. Ogólnie możemy go zdefiniować jako zbiór korzyści dla nabywcy. Pojęcie produktu nie może być utożsamiane z obiektami materialnymi, produktem może być: przedmiot, usługa, miejsce, organizacja i idea. Wiele produktów jest kompozycją elementów materialnych i niematerialnych. Nabywcy kierują się przy nabywaniu jedną lub kilkoma cechami tworzącymi tzw. rdzeń produktu, zaspokajający określoną potrzebę czy zespół potrzeb (radio kupujemy dla słuchania muzyki i wiadomości). Współczesny marketing widzi tzw. strukturę produktu bardzo szeroko, poza rdzeniem, rozpatrywany jest zawsze produkt rzeczywisty i produkt poszerzony. Pełną **strukturę produktu** obrazuje rysunek 23.

Rdzeń produktu odzwierciedla jego wartość użytkową. O zakupie towaru przez klienta nie decyduje jednak wyłącznie wartość użytkowa. Znaczący wpływ na wybór danego towaru na konkurencyjnym rynku ma jego jakość oraz walory estetyczne: kształt, kolor i opakowanie. Ponadto o wielkości przychodów i zysku decydują składniki tzw. produktu poszerzonego: dostawa do użytkownika, gwarancja, pogwarancyjne usługi serwisowe oraz możliwości zapewnienia kredytu na zakup towaru. Z punktu widzenia marketingu towar winien być traktowany zawsze jako produkt poszerzony.

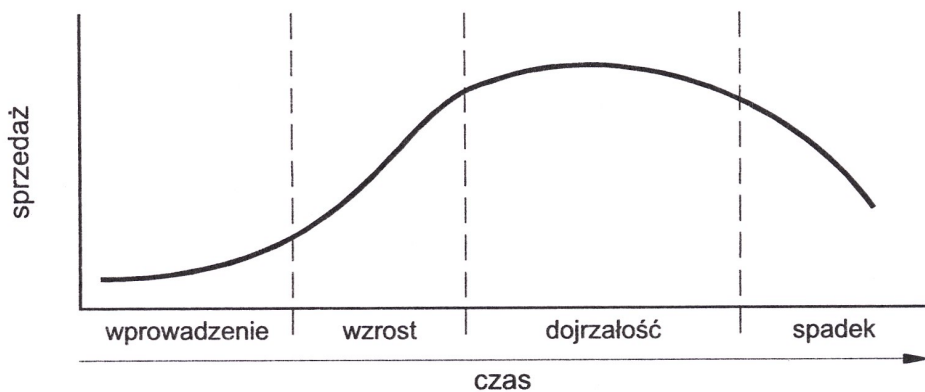
Produkty będące przedmiotem wymiany utrzymują się na rynku przez określony czas i przechodzą pewne fazy cyklu życia produktu: rodzą się, rosną, dojrzewają i umierają. Klasyczny **cykl życia produktu**, na który popyt jest niezaspokojony i którego sprzedaży nie kształtują pewne czynniki dodatkowe, przedstawia rysunek 24.

W pierwszym okresie wprowadzania do sprzedaży produkt nie jest jeszcze spopularyzowany, mało nabywców jest przekonanych o jego zaletach i przyrost sprzedaży postępuje bardzo wolno. Potem następuje okres najszybszego wzrostu popytu w wyniku lawinowego procesu popularyzacji jego walorów wśród użytkowników. Stopniowo jednak rynek się nasycą i liczba kupujących zaczyna maleć, pojawiają się nowsze wyroby, konkurencyjne albo substytucyjne o wyższych walorach użytkowych. Stary wyrób kupuje jeszcze tylko malejące grono przyzwyczajonych do niego użytkowników.

Normalny cykl życia produktu może być przedłużany przez modyfikację, ale nieuniknione jest ekonomiczne starzenie się produktu jako następstwo rozwoju nauki i techniki, międzynarodowej wymiany, społecznej zamożności oraz coraz szerszego przepływu informacji.

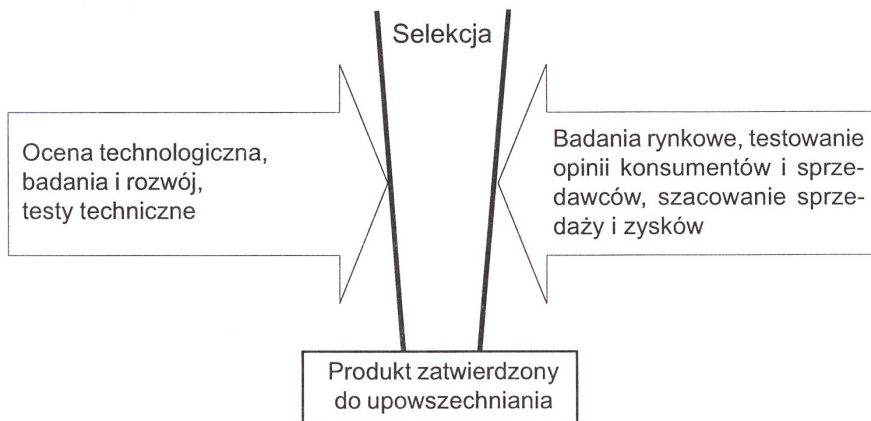


Rys. 23. Struktura produktu
 Źródło: Lovitt T.: *The Marketing Mode*. New York, 1969



Rys. 24. Normalny cykl życia produktu
 Źródło: [1], s. 177

Pomysły nowych produktów



Rys. 25. Wprowadzanie nowych produktów na rynek
Źródło: [1], s. 215

Wprowadzanie nowych, oryginalnych produktów na rynek odbywa się zgodnie ze schematem przedstawionym na rysunku 25.

Proces opracowywania nowego produktu to ciągły proces selekcji rozwiązań wariantowych od pomysłów nowych produktów, przez projekty koncepcyjne i techniczne prototypy oraz serie zerowe, zwane często próbnymi lub informacyjnymi. Na każdym etapie selekcji wariantowe rozwiązania produktu poddawane są czynnościom oceny technicznych możliwości wykonania i osiągnięcia zakładanych parametrów użytkowych. Równolegle na każdym etapie, w miarę wzrostu wiedzy o parametrach opracowywanego wyrobu i kosztach jego produkcji, dokonywana jest ocena ekonomiczna opłacalności produkcji obejmująca: badania rynku i opinii poszczególnych użytkowników, analizę rentowności, szacunek wielkości sprzedaży i zysków.

Selekcja rozwiązań na poszczególnych etapach opracowywania nowego wyrobu jest bardzo ostra. Z badań światowych wynika, że często z tysiąca pomysłów rodzi się sto propozycji, z których wybiera się dziesięć koncepcji rozwijanych w pięciu projektach technicznych, trzy prototypy, dwie serie zerowe, aby wreszcie otrzymać jeden wyrób produkowany masowo. Zwiększa to wartość środków finansowych potrzebnych na opracowania i wdrożenia nowych wyrobów, czyli wzrost tzw. bariery rynkowej, zabezpieczającej dotychczasowych producentów przed potencjalnymi konkurentami.

Z produktem ściśle związany jest drugi składnik kompozycji marketingowej - cena, a właściwie **polityka cenowa**. Biorąc pod uwagę szerokie pojęcie produktu, cena może przybierać różne określenia: cena, taryfa, opłata, czynsz, honorarium, wstęp, renta, dzierżawa, prowizja, odsetki, porto itp.

Traktując cenę jako instrument zbytu, konieczne jest odróżnienie ceny postulowanej (oferowanej) od ceny transakcyjnej, czyli sumy pieniędzy, za którą dokonano transakcji.

Ceny postulowane mają charakter cen nominalnych i jako takie muszą być przez przedsiębiorstwo publikowane w formie cenników. Natomiast ceny transakcyjne (realizacji), odzwierciedlają z jednej strony różnorodność sytuacji rynkowych oraz preferencji oferującego produkt nabywcom, z drugiej - pilność zaspokajania potrzeb przedsiębiorstwa w zakresie ciągłości procesu produkcji i finansów. Najbardziej przekonującym tego przykładem jest rozbudowany system rabatów i upustów od cen nominalnych, stosowany powszechnie przez wszystkie przedsiębiorstwa.

Cenotwórstwo i planowanie cen produktów jest ściśle związane z realizowaną przez przedsiębiorstwo strategią marketingową. Mianem polityki cenowej określamy całokształt działań zmierzających do określenia miejsca i roli cen oferowanego produktu w całokształcie działań marketingowych przedsiębiorstwa. Urzeczywistnienie określonej polityki cen wiąże się z potrzebą powiązania jej z polityką w zakresie pozostałych instrumentów marketingu-mix. Opracowanie polityki cen poprzedzone musi być identyfikacją segmentu rynku i analizą wykorzystania pozostałych elementów marketingu-mix.

Wyróżnić można cztery **modele polityki cen**, które związane są z ustalaniem poziomu ceny produktu w momencie wprowadzenia go na rynek i w okresie dojrzałości rynkowej zaprezentowano je na rysunku 26.

Cena w okresie dojrzałości rynku	Cena w momencie wprowadzenia produktu na rynek	Niska	Wysoka
	Niska	Polityka dyskontowa	Polityka zgarbiania
Wysoka		Polityka przenikania	Polityka wysokich cen

Rys. 26. Podstawowe kierunki polityki cen
Źródło: [1], s. 249

Polityka niskich cen przynosi wiele korzyści z punktu widzenia wykorzystania efektu skali produkcji na dużym rynku zbytu. Polityka wysokich cen - poparta ochroną patentową produktu, lojalnością kupujących, kontrolą rynków zaopatrzeniowo-surowcowych czy wreszcie wysoką barierą kapitałową rynku - jest jednak nie mniej atrakcyjnym obiektem zainteresowania przedsiębiorstwa. Wprawdzie nie korzysta ono z korzyści skali produkcji, lecz wysokie ceny rekompensują mu zawiązką nawet rosnące koszty produkcji i dystrybucji.

Wybór polityki cen wiąże się przede wszystkim z potrzebą dostosowania wielkości oferty do pojemności rynku, elastyczności cenowej popytu i panującej na rynku konkurencji.

Ustalając politykę cenową, przedsiębiorstwo bierze pod uwagę trzy kryteria:

- 1) koszty produkcji i dystrybucji swojego produktu,
- 2) elastyczność cenową popytu na dany produkt,
- 3) wysokość cen konkurentów.

Ustalanie polityki cen w oparciu o jeden z wymienionych czynników nazywamy stosowaniem „strategii czystych”. W praktyce unika się takich rozwiązań, a wybór dotyczy tzw. „strategii mieszanych”, uwzględniających, w różnym stopniu, wszystkie podane kryteria.

Trzeci, ważny składnik kompozycji marketingowej to **dystrybucja**, obejmująca wszelkie czynności związane z pokonywaniem przestrzennych, czasowych, ilościowych i asortymentowych różnic występujących między sferą produkcji i konsumpcji.

Znaczenie dystrybucji w gospodarce narodowej wynika z:

- odmiennej lokalizacji miejsc wytwarzania produktów i ich konsumowania,
- niepokrywania się okresów produkcji i konsumpcji,
- różnicy w ilości towarów produkowanych i na bieżąco konsumowanych,
- braku zgodności struktury asortymentowej produkcji i konsumpcji,
- niedoskonałości systemu informacji i badań rynku.

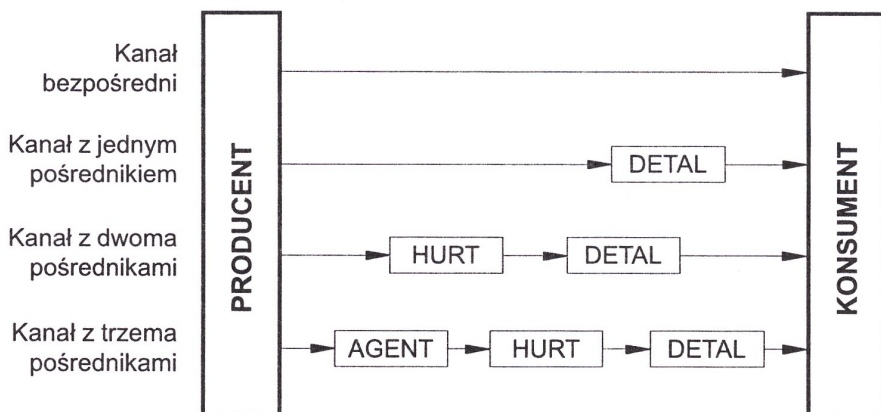
Zadaniem systemu dystrybucji jest dostarczenie konsumentom pożądaných przez nich produktów w a dpowiednim miejscu, czasie i po odpowiedniej cenie. Funkcje dystrybucji wykonywane są przez różne instytucje marketingowe. Występują wśród nich przedsiębiorstwa produkcyjne, rolne, handlowe oraz instytucje pomocnicze, jak: agencje badań rynku, agencje reklamowe, instytucje ubezpieczeniowe, banki i firmy transportowe. W warunkach nowoczesnego rynku zaciera się tradycyjny podział instytucjonalny i często producenci prowadzą działalność handlową, detaliści hurtową, a agenci negocjują w imieniu producenta. Komplementarność i substytucyjność czynności dystrybucyjnych sprawia, że w każdym indywidualnym przypadku przepływ produktów od wytwórcy do konsumenta tworzy skomplikowaną sieć zależności między wytwórcami, pośrednikami, nabywcami oraz instytucjami ułatwiającymi ich współdziałanie. Podstawowym elementem tej sieci jest kanał dystrybucji.

Typy **kanałów dystrybucji** pokazano na rysunku 27, a przepływy w kanale na rysunku 28. Producent, rozmieszczając produkt na rynku, może wykorzystywać jeden lub kilka kanałów dystrybucji. Wybór pojedynczego kanału może być motywowany morfologią obsługiwanego segmentu rynku albo specyficznymi cechami produktów, przesądzającymi o szczególnej kontroli ich dystrybucji (materiały toksyczne, radioaktywne, artykuły farmaceutyczne itp.). Bardziej racjonalne jest stosowanie dystrybucji wielokanałowej, sprzyja to bowiem lepszemu dostosowaniu się do wymogów heterogenicznego rynku oraz utworzeniu konkurencji między pośrednikami.

Podejmowanie decyzji o wyborze kanałów dystrybucyjnych jest procesem dosyć skomplikowanym.

Wybrany kanał dystrybucji powinien przede wszystkim:

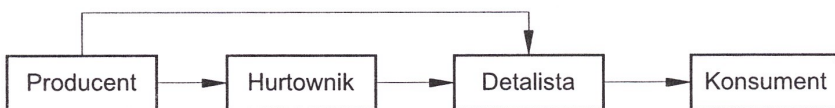
- umożliwiać dotarcie produktu do maksymalnej liczby nabywców;
- zapewniać realizację wszystkich pożądaných przez przedsiębiorstwo czynności dystrybucyjnych, związanych z przepływem informacji i fizycznym przemieszczeniem produktów;
- umożliwić realizację celów dystrybucji przy możliwie najmniejszych kosztach.



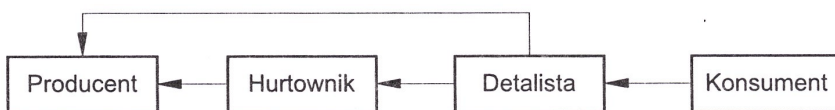
Rys. 27. Typy kanałów dystrybucji

Źródło: [1], s. 279

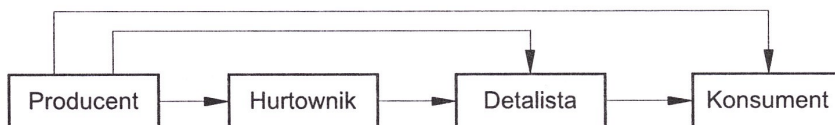
1. Przepływ produktu i prawa własności



2. Przepływ należności



3. Przepływ promocji



4. Przepływ ryzyka



Rys. 28. Typowe przepływy w kanale dystrybucji wybieralnych dóbr konsumpcyjnych

Źródło: [1], s. 276

Koszty dystrybucji w danym kanale oceniamy przy pomocy **wskaźnika efektywności** w kanale według wzoru

$$T_i = \frac{S_i - K_i}{K_i},$$

gdzie: T_i - efektywność w i-tym kanale,

S_i - przewidywana wielkość sprzedaży w i-tym kanale,

K_i - przewidywane koszty w i-tym kanale.

Podstawowym składnikiem całkowitych kosztów dystrybucji jest koszt fizycznej dystrybucji towarów, który możemy obliczyć wg wzoru

$$KD = KT + KM_s + KM_z + KU,$$

gdzie: KD - całkowity koszt dystrybucji fizycznej produktu,

KT - koszty transportu produktów,

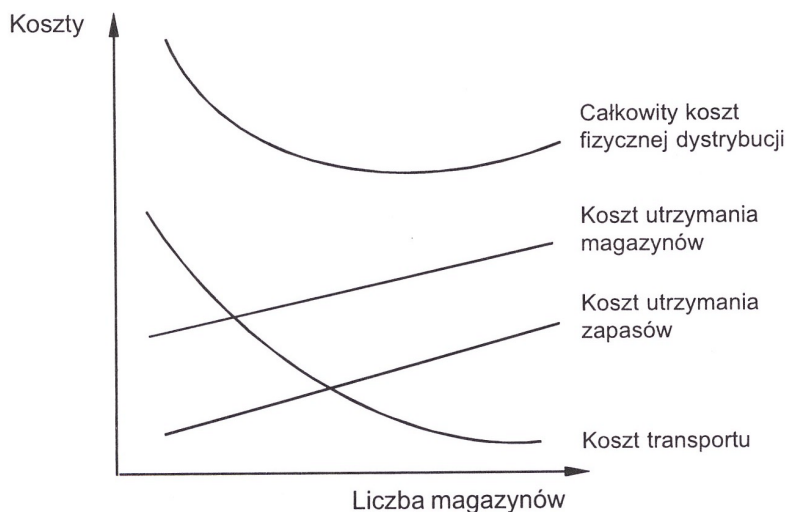
KM_s - stałe koszty utrzymania magazynów,

KM_z - zmienne koszty magazynowania zapasów,

KU - korzyści utracone z powodu braku produktów i opóźnień dostaw.

Typową strukturę kosztów fizycznej dystrybucji w zależności od liczby magazynów ilustruje rysunek 29.

Czwartym integralnym składnikiem marketingu-mix jest **polityka promocji**, zwana także polityką komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem. Stanowi ona zespół środków, przy pomocy których przedsiębiorstwo przekazuje na rynek informacje charakteryzujące produkt lub firmę, kształtuje potrzeby nabywców oraz pobudza i ukierunkowuje popyt.



Rys. 29. Zależność między kształtowaniem się kosztów fizycznej dystrybucji towarów a liczbą magazynów

Źródło: Zigmund W.G.: Exploring Marketing Research. Chicago, Dryden Press 1980

W promocji zasadniczą rolę odgrywają cztery grupy instrumentów:

- 1) **reklama**, będąca płatną i adresowaną do anonimowego - masowego odbiorcy formą przekazywania informacji rynkowych;
- 2) **sprzedaż osobista**, polegająca na prezentowaniu oferty przedsiębiorstwa i aktywizowaniu sprzedaży za pomocą bezpośrednich kontaktów sprzedawców z nabywcami;
- 3) **promocja dodatkowa** (*sales promotion*), stosująca specjalne środki zwiększenia atrakcyjności towaru dla nabywcy i podwyższania jego skłonności do zakupu, np. losowanie nagród dla osób dokonujących znacznych zakupów;
- 4) **propaganda marketingowa** (*public relations i publicity*), mająca na celu stworzenie atrakcyjnego wizerunku firmy i pozyskanie tą drogą zaufania opinii publicznej wobec przedsiębiorstwa.

O zakresie i kompozycji instrumentów promocji decyduje wiele czynników: wielkość i sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa, jego cele długo- i średnioterminowe, rodzaj i charakter rynku, a zwłaszcza siła aktualnych i potencjalnych konkurentów, rodzaj produktu, charakter popytu i stopień jego elastyczności cenowej. Dla zapewnienia efektywności działań promocyjnych konieczne jest stworzenie odpowiedniego programu i zintegrowanie go z pozostałymi elementami strategii marketingowych przedsiębiorstwa.

Program promocyjny przedsiębiorstwa powinien zawierać:

- cele polityki promocyjnej,
- ustalenie budżetu promocyjnego,
- określenie kompozycji narzędzi promocji,
- metody i terminy oceny efektów polityki promocji.

Budżet promocji może być ustalony w relacji do obrotów, zysku, funduszy promocji konkurentów lub w oparciu o możliwości finansowe firmy.

Ocena efektów polityki promocji prowadzona jest zwykle w oparciu o trzy podstawowe grupy metod:

- 1) **testy rezultatów handlowych**, polegające na pomiarze wielkości sprzedaży realizowanej dzięki zastosowaniu danego instrumentu promocji;
- 2) **testy odtworzeniowe**, oceniające stopień zauważania lub zapamiętania danego środka komunikowania się z rynkiem;
- 3) **badania panelowe** sklepów lub konsumentów, prowadzone w określonych odstępach czasu, umożliwiającym śledzenie koniunktury rynkowej w relacji do natężenia kampanii promocyjnej.

4. Znaczenie marketingu dla przedsiębiorcy, konsumenta i gospodarki

Marketing jest obecnie istotnym składnikiem świata interesów, podstawową orientacją menedżerską oraz zbiorem rynkowych narzędzi zarządzania. Są pozycję zawdzięcza roli, jaką spełnia wobec przedsiębiorcy, konsumenta oraz gospodarki narodowej.

Dla przedsiębiorcy marketing jest przede wszystkim szansą zmniejszenia ryzyka porażki w ostrej walce konkurencyjnej. Jeżeli realizowany będzie fachowo i z talentem, może stać się istotnym elementem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i szansą osiągnięcia sukcesu rynkowego.

Dla konsumenta marketing jest gwarancją dostrzeżenia przez przedsiębiorców jego potrzeb i odzwierciedlenia ich w postaci odpowiedniej oferty podaźowej, ponieważ z istoty marketingowej koncepcji przedsiębiorstwa wynika uprzywilejowanie rynkowej pozycji nabywcy w stosunku do producenta.

Mimo bezsporności zalet marketingu niektóre przejawy zbyt intensywnego stosowania instrumentów marketingowych mogą być dla konsumenta irytujące i szkodliwe. W wyniku działań konkurencyjnych następuje **sztuczne przyspieszenie starzenia się produktów** i wypieranie dotychczasowych wyrobów przez pozorne nowości, tworzone wyłącznie dla odnowienia popytu. Skutkiem wyodrębniania pozornych segmentów rynku, co robi się w celu przechwycenia części rynku konkurenta, jest **nadmierne różnicowanie produktów**, utrudniające konsumentowi właściwy wybór i prowokujące go do zbędnych zakupów „na próbę”. **Nadfunkcjonalność opakowania**, którego koszt wliczony jest w cenę, nie przynosi konsumentowi żadnych korzyści, zwiększa natomiast ilość odpadków mających negatywny aspekt ekologiczny. **Zbyt intensywna reklama** blokuje mass media w realizacji ich podstawowych funkcji i utrudnia odbiór informacji faktycznie użytecznych dla konsumenta. Stosowanie narzędzi marketingowych wymaga przestrzegania zasady „złotego środka”, aktualnej przy każdym działaniu racjonalnym.

Bezspornie pozytywny wpływ wywiera natomiast marketing na **funkcjonowanie gospodarki narodowej** poprzez przejęcie zadań: integratora gospodarki narodowej, inspiratora planowania gospodarczego i stymulatora doskonalenia funkcjonalności produktów.

Można zatem stwierdzić, że z punktu widzenia gospodarki narodowej marketing sprzyja racjonalizacji wykorzystania czynników wytwórczych, prawidłowej ich alokacji oraz zwiększa stabilność systemu gospodarczego i dynamizuje jego rozwój.

Pytania i polecenia kontrolne

1. Co wyróżnia orientację marketingową przedsiębiorstwa od poprzedzających ją orientacji produkcyjnej i sprzedażowej?
2. Określ, co rozumiesz pod pojęciem „marketing”.
 1. Scharakteryzuj elementy otoczenia marketingowego przedsiębiorstwa.
 2. Co wyznacza kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa?
 3. Scharakteryzuj pojęcia „rynek przedsiębiorstwa” i „rynek docelowy”.
 4. Scharakteryzuj monopolistyczną i oligopolistyczną strukturę rynku.
 5. Co różni konkurencję monopolistyczną od konkurencji czystej?
 8. Przedstaw system informacji marketingowej przedsiębiorstwa.
 9. Co to jest misja przedsiębiorstwa i osobowość przedsiębiorstwa?
 10. Zdefiniuj pojęcie „strategia marketingowa”.
 11. Omów strategie pola działania rynkowego w oparciu o macierz Ansoffa.

10. Przedstaw dwie przeciwstawne strategie stymulacji rynku.
11. Która ze strategii jest skuteczniejsza: marketingu masowego czy segmentacji rynku?
12. Omów podstawowe strategie stosowane przy poszerzaniu przestrzennego zasięgu rynku.
13. Scharakteryzuj zależność strategii firmy wobec konkurentów od atutów przedsiębiorstwa.
14. Omów kierunki zmian w ochronie działalności firmy przed imitacją.
15. Scharakteryzuj cele operacyjne marketingu.
16. Przedstaw strukturę produktu.
19. Omów cykl życia produktu i zasady wprowadzania nowych produktów.
20. Przedstaw modele polityki cen wyrobów przy ich wprowadzaniu i dojrzałości.
21. Podaj zasadnicze kryteria doboru strategii kształtowania cen produktu.
22. Zdefiniuj pojęcie dystrybucji towarów i podaj zasadnicze przepływy w kanale dystrybucji.
23. Co decyduje o wyborze kanałów dystrybucji i jak obliczamy wskaźnik efektywności w kanale dystrybucji?
24. Zdefiniuj pojęcie „polityka promocji” i podaj jej podstawowe instrumenty.
25. Omów znaczenie marketingu dla przedsiębiorcy.
26. Przedstaw znaczenie marketingu dla zabezpieczenia interesów konsumenta.
27. Jak wpływa marketing na funkcjonowanie gospodarki narodowej?

Literatura

- [1] Altkorn J. (red.): *Podstawy marketingu*. Kraków, Instytut Marketingu 1992
- [2] Sznajder A.: *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*. Warszawa, Państwowe Wydawnictwo Naukowe 1992

Rozdział V

Kierowanie ludźmi

1. Motywacja, efektywność i zadowolenie

Zrozumienie **motywacji** - tego, co wywołuje, podtrzymuje i ukierunkowuje zachowanie ludzi - jest niezwykle ważne dla kierowników, ponieważ pracują oni z ludźmi i przez ludzi. Nie zawsze łatwo jest określić motywacje ludzi, ponieważ ich zachowania są skomplikowane, a niekiedy bywają nieracjonalne. Istnieje wiele teorii motywacji różniących się pod względem treści zaleceń, co robić, aby uzyskać największą efektywność podwładnych. Jednakże większość kierowników osiągających powodzenie przekonała się w praktyce, że ludzie silnie reagują na pochwały i zachęty (wyrażane nie tylko słowami, ale i czynami) i aby poświęcać organizacji największy wysiłek, muszą mieć świadomość powodzenia w pracy. Przy rozważaniu tych zagadnień należy pamiętać, że nie tylko motywacja wywiera wpływ na efektywność danej osoby. W grę wchodzi także jej **uzdolnienia** oraz zrozumienie, jakie zachowania są potrzebne do osiągnięcia wysokiej wydajności (i dużego zadowolenia), czyli tak zwane **postrzeganie roli**.

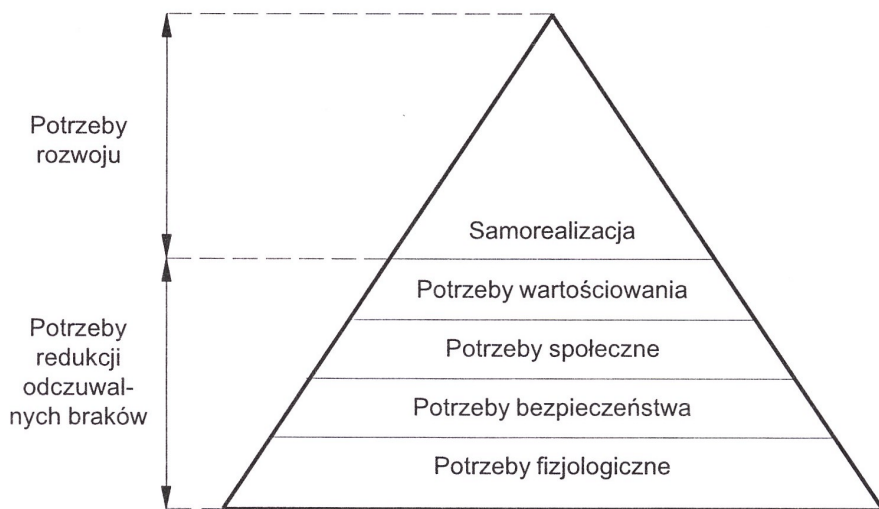
Motywacja, uzdolnienia i postrzeganie roli są wzajemnie powiązane. Jeżeli więc którykolwiek z tych czynników zniechęca do podnoszenia efektywności, prawdopodobnie będzie ona niska, nawet gdy pozostałe czynniki zachęcają do jej zwiększania.

Teorie zarządzania zmieniały się z czasem i dostosowywały do zmian w istocie zadań kierowniczych. W czasach prekursora naukowej organizacji pracy Fridericka Taylora (1856–1915) kierownicy mieli do czynienia z podwładnymi spełniającymi stosunkowo nieskomplikowane zadania, podczas gdy większość kierowników dnia dzisiejszego ma do czynienia z osobami wykonującymi bardzo złożoną pracę. Dlatego szkoła Taylora utrzymywała, że najważniejszym zadaniem kierownika jest zapewnienie, aby robotnicy wykonywali swoje proste i powtarzalne zadania możliwie sprawnie. Kierownicy ustalali więc szczegółowo sposoby wykonywania pracy i stosowali systemy zachęt płacowych w celu motywowania robotników. Zakładano, że robotnicy są z natury leniwi i że kierownicy rozumieją ich zadania lepiej niż oni sami. Robotników można motywować jedynie wynagrodzeniem pieniężnym, a jedynym ich wkładem jest praca. Jednakże w miarę zwiększania sprawności robotników do wykonywania określonego zadania potrzebna była mniejsza ich liczba. Powszechne stały się redukcje i robotnicy zaczęli sobie bardziej cenić pewność pracy niż przejściowe i nieznaczne podwyżki. Stosowany system motywacji przestał funkcjonować.

W latach dwudziestych Elton Mayo i inni badacze zaczęli uważać, że kierownicy mogą też motywować pracowników, dostrzegając ich potrzeby społeczne oraz zapewniając im poczucie przydatności i znaczenia.

W efekcie pozostawiono pracownikom pewną swobodę podejmowania decyzji w pracy. Zwrócono większą uwagę na nieformalne grupy robocze i zapewniono pracownikom więcej informacji o zamiarach kierownictwa oraz o funkcjonowaniu organizacji. Tradycyjne metody **naukowej organizacji pracy** zastąpione zostały modelem **stosunków współdziałania**.

Późniejsi teoretycy, jak McGregor i Maslow, wykazali, że motywacja zależy nie tylko od czynników finansowych i zadowolenia, lecz także od odczuwanej przez pracownika potrzeby osiągnięć i docenienia jego pracy. Powstaje model **zasobów ludzkich**, zgodnie z którym kierownicy nie powinni skłaniać pracowników przez przekupywanie wysokimi płacami czy manipulowanie za pomocą łagodnego traktowania do podporządkowywania się ich celom. Zamiast tego kierownicy winni dzielić się odpowiedzialnością za osiągnięcie celów organizacji - w dostosowaniu zainteresowań i poziomu umiejętności podwładnych. Teoria wypracowała wiele modeli skutecznych motywacji, bazując na różnorodnych podejściach do tego zagadnienia. Bardzo popularny jest **model hierarchiczny** potrzeb Maslowa, przedstawiony na rysunku 30.



Rys. 30. Piramida potrzeb według Maslowa
Źródło: [2], s. 236

Maslow widzi motywację człowieka jako hierarchię pięciu grup potrzeb:

- 1) fizjologicznych - potrzeby jedzenia, powietrza, wody i płci;
- 2) bezpieczeństwa - potrzeby pewności, porządku, braku lęku i zagrożenia;
- 3) społecznych - potrzeby miłości, poczucia przynależności, kontaktu z ludźmi;
- 4) wartościowania - potrzeby uznania osiągnięć, potrzeba szacunku dla samego siebie i szacunku ze strony innych;
- 5) samorealizacji - potrzeby rozwoju, poczucia spełnienia, zrealizowania swojej osobowości.

Człowiek jest motywowany do zaspokojenia tej potrzeby, która jest najsilniej odczuwana w danym momencie. Siła potrzeb zależy od bieżącej sytuacji i ostatnich doświadczeń człowieka. Jeśli jednostka jest pewna, że określona potrzeba na dłuższy okres może być zaspokojona, to taka potrzeba przestaje działać jako czynnik motywacyjny. Zmiana warunków życia (wojna, bezrobocie) może jednak doprowadzić do tego, że zaspokojona potrzeba znowu pojawi się jako czynnik motywacyjny.

W pierwszym rzędzie człowiek próbuje zaspokoić swoje potrzeby fizjologiczne. Jeśli się tak stało, to te potrzeby nie mają już właściwości bodźca do działania, a w procesie motywacji podlegają aktywizacji następne w hierarchii -potrzeby bezpieczeństwa. Proces ten trwa dopóty, dopóki nie osiągnie się poziomu potrzeby samorealizacji, przy czym 1a potrzeba nigdy nie może być zaspokojona. Ta ostatnia potrzeba przedstawia system potrzeb szczególnego rodzaju, które Maslow nazywa potrzebami rozwoju, w przeciwieństwie do pozostałych potrzeb deficytu - niedoboru.

Praktyczne wnioski z tej teorii dla motywacji w organizacji są liczne. Podstawowe fizjologiczne potrzeby pracownika muszą być zaspokojone za pomocą płacy wystarczającej do nakarmienia, zapewnienia mieszkania oraz ubrania pracownika i jego rodziny. Istotne jest zagwarantowanie bezpieczeństwa miejsca pracy oraz stosowanie przez kierownika zachęt, które mają zapewnić pracownikom szacunek, poczucie przynależności czy możliwości rozwoju. Potrzeby bezpieczeństwa wymagają, poza bezpieczeństwem pracy, ochrony przed wymuszaniem lub poczuciem arbitralnego postępowania oraz wyraźnie ustalonych regulaminów. We współczesnych organizacjach zazwyczaj zadowalająco zaspokajane są potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa. Potrzeby przynależności i miłości, najsilniej odczuwane w stosunku do własnej rodziny, mogą też być zaspokajane w środowisku pracy przez przyjaźnię i „paczki w pracy”. Jeżeli pracownicy nie będą czuli się integralną częścią organizacji, odczuwać będą frustracje w wyniku nie zaspokojonej potrzeby przynależności do grupy społecznej i nie będą reagować na okazyjne oceny lub zachęty wyższego rzędu.

Rezygnując z przedstawienia innych teorii motywacji, wymienimy tylko niektóre wnioski praktyczne wynikające z nich:

- kierownicy muszą dostrzegać, że pracownicy mają różne motywacje i uzdolnienia;
- nagrody winny wiązać się z efektywnością, a nie ze stażem czy innymi względami związanymi z zasługami;
- zadania należy tak projektować, aby stawały wyzwania i umożliwiały różnorodność; - podwładni muszą jasno zrozumieć, czego się od nich oczekuje;
- kierownicy powinni pielegnować kulturę organizacji zorientowaną na efektywność;
- kierownicy powinni przebywać blisko podwładnych i zaradzać problemom w miarę ich powstawania.

2. Przywództwo

Na wszystkich szczeblach organizacji kierownicy muszą planować, organizować, motywować i kontrolować. Występują różnice w ilości czasu, jaki różni kierownicy poświęcają każdemu z tych zadań. Zależy to od rodzaju i wielkości organizacji, w której pracują, i ich pozycji w hierarchii organizacyjnej.

Można jednak określić pewne umiejętności potrzebne do skutecznego działania na różnych funkcjach kierowniczych i sprecyzować role, jakie pełnią kierownicy w organizacji.

Wyróżnia się trzy rodzaje umiejętności, które potrzebne są wszystkim kierownikom:

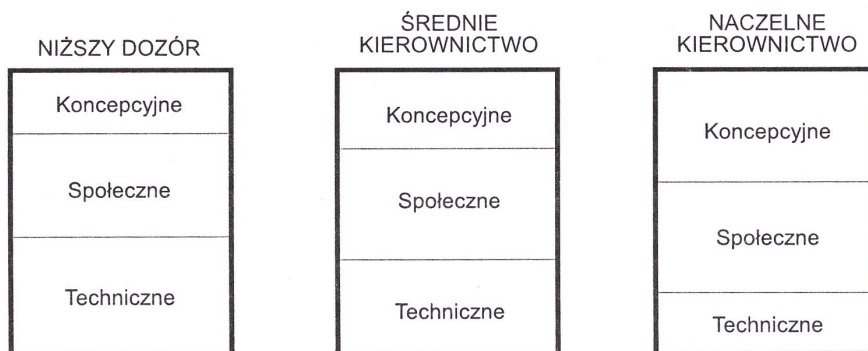
- 1) techniczne,
- 2) społeczne,
- 3) koncepcyjne.

Umiejętności techniczne to zdolność posługiwania się narzędziami, metodami i technologią w określonej specjalności. Chirurg, inżynier, muzyk czy księgowy muszą mieć techniczne umiejętności w swych dziedzinach.

Umiejętności społeczne to zdolność współpracowania z innymi ludźmi, rozumienie ich motywacji, zarówno pojedynczych osób, jak i grup.

Umiejętności koncepcyjne to umysłowa zdolność koordynacji oraz integracji wszystkich interesów w działalności organizacji. Jest to zdolność postrzegania organizacji jako całości i współzależności jej części, a także zrozumienia, w jaki sposób zmiana w dowolnej części organizacji wpłynie na całość.

Chociaż wszystkie trzy rodzaje umiejętności są niezbędne do skutecznego kierowania, to ich względne znaczenie dla danego kierownika zależy od jego pozycji w organizacji. Ilustruje to rysunek 31.



Rys. 31. Umiejętności kierownicze potrzebne do skutecznego działania na różnych szczeblach kierownictwa

Źródło: [3], s. 36

Na najniższym szczeblu zarządzania najbardziej potrzebne są umiejętności techniczne i społeczne. W miarę pionowych awansów kierowników na wyższe szczeble zarządzania rośnie przydatność umiejętności koncepcyjnych i społecznych, a zdecydowanie maleje znaczenie umiejętności technicznych.

Istnieje jednak podobieństwo w postępowaniu kierowników na wszystkich szczeblach. Wszyscy oni mają formalną władzę nad swoimi jednostkami organizacyjnymi, a ich pozycja wynika z tej władzy. Pozycja ta powoduje, że wszyscy kierownicy wchodzą w stosunki międzyludzkie z podwładnymi i przełożonymi, którzy dostarczają im informacji potrzebnych do podejmowania decyzji. Kierownicy w swoim działaniu odgrywają wiele ról wynikających z ich formalnego autorytetu i pozycji.

Najogólniej wyróżnić można trzy podstawowe grupy ról kierowniczych:

- 1) międzyludzkie,
- 2) informacyjne,
- 3) decyzyjne.

Role międzyludzkie spełniają przywódca, łącznik z otoczeniem i reprezentant wobec władzy zwierzchniej i równoległych szczebli zarządzania.

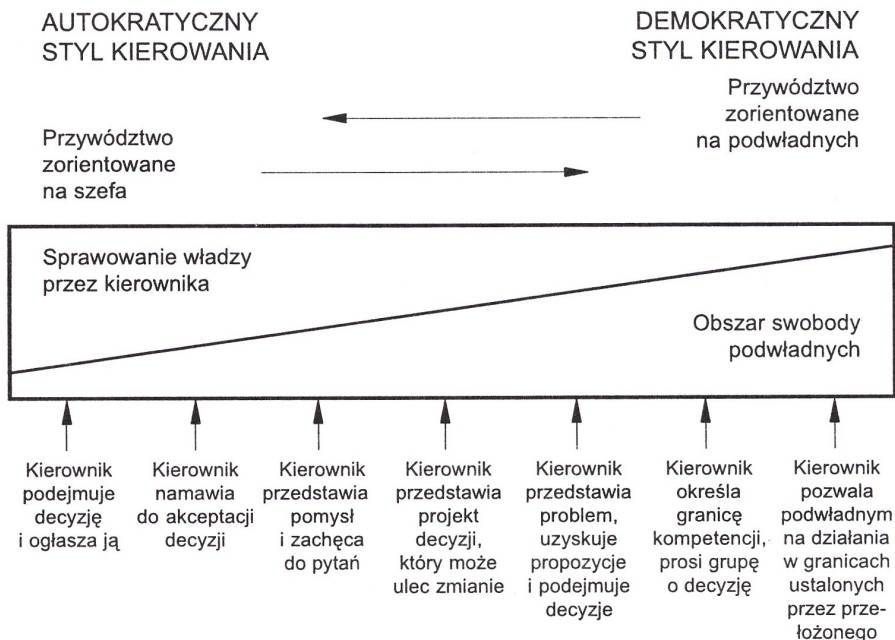
Role informacyjne sprowadzają się do koncentrowania informacji o kierowanej komórce (monitor), jej upowszechniania i odpowiedniego wykorzystywania w kontaktach z otoczeniem (rzecznik).

Role decyzyjne mają zapewniać inicjatywność i przedsiębiorczość danej komórki organizacyjnej, przeciwdziałać występującym w niej zakłóceniom, rozdzielać posiadane zasoby i rozwiązywać powstałe konflikty w drodze negocjacji.

Niezwykle istotną rolą kierownika jest rola przywódcy. **Przywództwo** określamy jako proces kierowania i wpływania na związaną z zadaniami działalność członków grupy. Przywództwo łączy się z istnieniem grupy podwładnych czy stronników, którzy przez skłonność do podporządkowania się wskazaniom przywódcy przyczyniają się do określenia pozycji przywódcy i umożliwiają proces przewodzenia. Przywództwo zapewnia nierówny podział władzy między przywódcę a członków grupy. Przywódcy mają prawo kierowania działaniami członków grupy, ci ostatni zaś nie mogą kierować działaniami przywódcy. Poza wydawaniem rozkazów czy poleceń przywódcy mają różne możliwości wpływu na podwładnych w procesie przewodzenia. W potocznym wyobrażeniu wydaje się, że przywództwo wynika z kombinacji cech osobistych przywódcy. Twierdzi się, że do przywództwa potrzebne są określone właściwości (cechy) i tylko niewielkiej liczbie osób jest dane takie cechy posiadać. W latach od 1900 do 1950 prowadzono bardzo wiele badań naukowych, skierowanych na odkrycie istotnych cech, które wyróżniają przywódców. Mimo intensywnych starań nawet w przybliżeniu nie udało się znaleźć czegoś, co można by nazwać czynnikiem „zdolności do przywództwa”. Niestalość, sprzeczność i różnorodność uzyskiwanych wyników badań pozwalają zgodzić się z obowiązującym w nauce poglądem, że **koncepcja cech przywódczych** poniosła porażkę. Niepowodzenia koncepcji cech przywódczych doprowadziły do rozwoju różnych nowych teorii, wśród których najbardziej obiecująca wydaje się **teoria interakcji**, traktująca przywództwo jako proces oddziaływania społecznego. Z tego punktu widzenia zakłada się, że warunki określające skuteczność przywódcy zmieniają się w zależności od sytuacji, zadań oraz umiejętności i oczekiwań podwładnych, środowiska organizacyjnego, poprzednich doświadczeń przywódcy i podwładnych. Osoba będąca w danej sytuacji skutecznym przywódcą, w innych może okazać się niezaradna. W ten sposób powstał **sytuacyjny** pogląd na przywództwo. Zaleca on badanie skuteczności określonego stylu w danych warunkach.

Kierownik sprawujący przywództwo może przyjmować bardzo różne postawy wobec podwładnych, od stylu autokratycznego, w którym przywództwo zorientowane jest na szefa sprawującego wyłączną władzę, po demokratyczny styl zarządzania o przywództwie zorientowanym na podwładnych, z ich dużym obszarem swobody działań.

Rysunek 32 przedstawia ciągłą skalę zachowań przywódczych od stylu autokratycznego do w pełni demokratycznego.



Rys. 32. Ciągła skala zachowań przywódczych, autokratycznych i demokratycznych kierownika

Źródło: Tannenbaum R., Schmidt W.H.: *How to Choose a Leadership Pattern*. Harvard Business Review 1973

Kierownik przed podjęciem decyzji o sposobie kierowania winien wziąć pod uwagę przede wszystkim względy praktyczne i rozważyć trzy zbiory sił:

- 1) tkwiących w nim samym,
- 2) tkwiących w podwładnych,
- 3) sił sytuacji, w jakiej działa.

Najsukuteczniejsi są kierownicy elastyczni, potrafiący dobierać zachowanie przywódcze do potrzeb czasu i miejsca, a zwłaszcza cech podwładnych. Na przykład powszechnie preferowany **styl demokratyczny** jest zalecany, ale wyłącznie wtedy, gdy podwładni posiadają następujące cechy:

- pragną niezależności i swobody działania;
- chcą przyjmować odpowiedzialność za podejmowane decyzje;
- identyfikują się z celami organizacji;
- mają dostateczną wiedzę i doświadczenie, by sprawnie radzić sobie z problemami;
- mają doświadczenia z poprzednimi przełożonymi, które powodują, że spodziewają się partycypacyjnego stylu kierowania.

Tam gdzie te warunki nie są spełnione, kierownicy zmuszeni są do skłaniania się ku **stylowi autorytarnemu**. Mogą jednak zmienić swoje zachowanie w miarę nabywania przez podwładnych pewności siebie i kształtowania wymienionych wyżej cech.

3. Kontrola

Kombinacja dobrze zaplanowanych celów strategicznych, silnej organizacji, umiejętnego motywowania i przeprowadzenia ma niewielkie szanse powodzenia, jeśli nie ma dostatecznego systemu kontroli. **Kontrola kierownicza** jest procesem, przez który kierownicy zapewniają zgodność rzeczywistego funkcjonowania przedsiębiorstwa z planowanym. Jej istotę stanowi: systematyczne działanie na rzecz określania norm efektywności przy planowanych celach, zaprojektowanie informacyjnych sprzężeń zwrotnych, porównania rzeczywistej efektywności z wyznaczonymi normami, ustalenie odchyłeń i pomiar ich wartości oraz podejmowanie wszelkich kroków potrzebnych do zapewnienia tego, by wszystkie zasoby przedsiębiorstwa były wykorzystywane najskuteczniej i najsprawniej dla osiągnięcia jego celów.

Dobrze przygotowany system kontroli winien zawierać następujące etapy:

- 1) **Ustalenie norm** i metod pomiaru wszystkich kontrolowanych parametrów: od sprzedaży i zadań produkcyjnych do obecności pracowników w pracy i stanu bezpieczeństwa pracy. Aby etap ten był skuteczny, normy muszą być określone w sposób zrozumiały i akceptowany przez zainteresowanych. Metody pomiaru winny być też przez pracowników uznane za dokładne.
- 2) Trwały i powtarzalny **pomiar** kontrolowanych parametrów, o częstotliwości określonej dla każdego z nich. Bezpieczny poziom stężenia gazu mierzyć należy w sposób ciągły, natomiast analizy realizacji długofalowych celów firmy starczy dokonać raz czy dwa w roku. Nie należy jednak dopuszczać do zbyt długich okresów między kolejnymi pomiarami.
- 3) **Sprawdzenie**, czy zmierzona wielkość jest zgodna z normami, to najłatwiejszy etap procesu kontroli. Jeżeli realizacja jest zgodna z normami, kierownik może stwierdzić, że wszystko jest pod kontrolą i nie powinien ingerować w funkcjonowanie organizacji.
- 4) Końcowym etapem są **działania korygujące**, występujące wówczas, gdy realizacja nie odpowiada normom. Działanie korygujące może polegać na zmianie któregoś ze sposobów funkcjonowania organizacji lub pierwotnie przyjętych norm.

Wyraz „kontrola” często budzi nieprzyjemne skojarzenia, gdyż wydaje się, że zagraża ona osobistej wolności, samodzielności i samorealizacji. Kontrola we współczesnej organizacji jest jednak konieczna, choćby z następujących czterech przyczyn.

- 1) Zmiana jest nieuchronną cechą otoczenia każdej organizacji: przemieszczają się nowe rynki, pojawiają się nowe wyroby, odkrywa się nowe materiały, wydawane są nowe przepisy. Dzięki funkcji kontroli kierownicy wykrywają zmiany, które dotyczą ich organizacji, a następnie mogą zajmować się zagrożeniami czy okazjami wynikającymi z tych zmian.
- 2) Rośnie złożoność organizacji, małe rodzinne przedsiębiorstwo można kontrolować za pomocą niesformalizowanych i nie planowanych zasad. Współczesne ogromne organizacje wymagają bardziej sformalizowanych i przemyślanych rozwiązań. Różnorodne grupy wyrobów muszą być dokładnie obserwowane. Aby utrzymać ich jakość i rentowność, trzeba ściślej rejestrować i analizować wielkości sprzedaży na rozmaitych rynkach

krajowych i zagranicznych, śledzić trendy - aby w porę interweniować. Na złożoność organizacji nakłada się decentralizacja. Wiele firm ma regionalne biura sprzedaży i marketingu, rozprzestrzenione ośrodki badawcze i geograficznie wyodrębnione zakłady produkcyjne. Nie wszystkie operacje wymagają kontroli przez centralę, ale - aby decentralizacja była skuteczna, działania kontrolne wszystkich jednostek zdecentralizowanych muszą być szczególnie dokładne. Musi się ściśle pilnować realizacji ustalonych norm, tak by kierownicy mogli oceniać efektywność nadzorowanych przez nich jednostek, a zarząd skuteczność kierowników.

- 3) Członkowie organizacji zawsze popełniają błędy, myślą się, zamawiając nieodpowiednie części, podejmują niewłaściwe decyzje cenowe, niewłaściwie rozeznają problemy. Systemy kontroli pozwalają na wykrywanie takich błędów, zanim nastąpią krytyczne konsekwencje.
- 4) W złożonych organizacjach powszechnie stosowana jest zasada delegowania uprawnień decyzyjnych na rzecz podwładnych. Nie zmniejsza to jednak odpowiedzialności kierownika, który przekazał uprawnienia decyzyjne. Jedynym sposobem sprawdzenia przez kierownika, czy podwładni wykonują prawidłowo delegowane im uprawnienia, jest właściwie realizowana kontrola.

Trzeba jednak zdawać sobie sprawę z tego, że **nadmiar kontroli szkodzi** zarówno organizacji, jak i jej członkom. Kontrola, która pogrąża pracowników w biurokracji lub ogranicza zbyt wiele rodzajów zachowań, zabija inicjatywę, tłumi twórczość i w ostatecznym rachunku obniża efektywność organizacji. Oczywiście **niedostateczne instrumenty kontroli również szkodzą organizacji**, dopuszczając do marnotrawstwa zasobów i utrudniają realizację celów. Dotyczy to pojedynczych osób, bowiem poszczególni ludzie będą mieć jeszcze mniejszą swobodę i samodzielność, gdyż nie będą mogli przewidzieć ani polegać na tym, co zrobią inni. Anarchia, brak jakiegokolwiek społecznej czy organizacyjnej kontroli nie oznaczają wielkiej swobody osobistej, lecz powszechną **niepewność i niemożność przewidywania**. A zatem przy ustanawianiu instrumentów kontroli kierownicy powinni zachować odpowiednią **równowagę między niezbędną kontrolą organizacyjną a indywidualną swobodą**.

Zgodnie z tą tezą większość systemów kontroli koncentruje się na trzech obszarach:

- 1) kontroli wstępnej,
- 2) kontroli sterującej,
- 3) kontroli końcowej.

Kontrola wstępna ma stwierdzić przed podjęciem działania, czy zaplanowano wszystkie potrzebne zasoby: ludzkie, rzeczowe, finansowe, oraz czy w momencie rozpoczęcia działania będą one w wyznaczonych miejscach, w stosownych rodzajach, ilościach i o odpowiedniej jakości.

Kontrola sterująca ma wykrywać odchylenia od jakiejś normy lub celu i umożliwiać dokonywanie korekt przed zakończeniem określonej sekwencji działań. Jej funkcje można porównać do działań kierowcy samochodu, który steruje kierownicą tak, by zapobiec zjechaniu z drogi lub jeździe w niewłaściwym kierunku i dąży do tego, aby dojechać do właściwego miejsca przeznaczenia. Kontrola sterująca jest skuteczna jedynie wtedy, gdy kierownik na czas uzyska dokładne informacje o zmianach w otoczeniu lub stopniu realizacji określonego celu.

Kontrola końcowa mierzy wyniki zakończonego działania. Ustala przyczyny wszelkich odchyłeń od normy lub planu, a wnioski wykorzystuje do podobnych działań w przyszłości. Służy też jako podstawa nagradzania i motywowania pracowników.

Wiarygodne i skuteczne systemy kontroli mają pewne cechy wspólne. Znaczenie tych cech waha się w zależności od konkretnych okoliczności, jednakże w większości przypadków **efektywność systemów kontroli** zwiększa się wówczas, gdy cechują ją niżej wymienione elementy.

- **Ścisłość.** Niedokładne systemy kontroli mogą spowodować podjęcie działań, które albo nie rozwiążą problemu, albo stworzą problemy tam, gdzie ich nie było. Ocena ścisłości otrzymanych informacji jest jednym z najważniejszych kontrolnych zadań kierownika.
- **Aktualność.** Informacja musi być zbierana, przekazywana i oceniana szybko, aby dostatecznie wcześniej można było podjąć działania korygujące.
- **Obiektywizm i zrozumiałość.** Informacje muszą być zrozumiałe i uważane za obiektywne przez tych, którzy z nich korzystają. Im większa subiektywność i niejednoznaczność systemu kontroli, tym większe prawdopodobieństwo, że otrzymujący informacje nie będą na nie reagować umiejętnie i sprawnie. Trudny do zrozumienia system kontroli będzie powodował niepotrzebne pomyłki i wywoływać zamieszanie lub frustracje.
- **Koncentracja na strategicznych** punktach kontroli. System kontroli winien koncentrować się na tych dziedzinach, w których:
 - istnieje największe prawdopodobieństwo wystąpienia odchyłeń od normy,
 - odchylenia te mogą wywoływać najwięcej szkód,
 - najskuteczniej można podejmować działania korygujące.
- **Realizm ekonomiczny.** Koszt wdrożenia systemu kontroli powinien być mniejszy lub co najwyżej równy korzyściom z niego płynącym.
- **Akceptacja przez członków organizacji.** Normy i kontrolowane zadania muszą odzwierciedlać język i czynności kontrolowanych osób. Na przykład naczelni kierownicy winni być kontrolowani w zakresie planów kwartalnych i wyniku finansowego, a instrumenty kontrolne dozoru niższego szczebla powinny odnosić się do tak wymiernych spraw, jak godziny pracy, liczba wyprodukowanych wyrobów, procent braków, czas postoju, odpady materiałowe itp.

Ze względu na ciągłość zmian organizacji, ludzi, otoczenia i technologii potrzebny jest systematyczny przegląd i modyfikacja systemu kontroli. Kontrolę sprawowaną przez kierowników w organizacjach bardzo radykalnie zmieniło **zastosowanie komputerowych systemów informacyjnych**, umożliwiających kontrolowanie wszystkich dziedzin organizacji. Uprzednio kierownicy mogli korzystać tylko z kilku instrumentów kontroli finansowej i to ze znacznym opóźnieniem w stosunku do procesów rzeczywistych.

Obecnie stosowane są trzy formy skomputeryzowanych systemów informacyjnych:

- 1) systemy informowania kierownictwa (SIK),
- 2) systemy wspomaganie decyzji (SWD),
- 3) systemy eksperckie (SE).

System informowania kierownictwa (SIK) można zdefiniować jako sformalizowaną metodę dostarczania kierownikom informacji potrzebnych im do skutecznego wykonywania zadań. Potrzeby informacyjne kierowników różnią się w zależności od szczebla hierarchii.

Kierownicy naczelni wymagają informacji dotyczących planowania i kontroli strategicznej, pozyskiwanych głównie ze źródeł zewnętrznych. Dla kierowników średniego szczebla niezbędne są informacje zarówno ze źródeł zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Ponadto ważny jest dla nich szybszy przepływ informacji. Kierownicy szczebli najniższych, zajmujący się kontrolą operacyjną, potrzebują informacji częstszych, bardziej szczegółowych i dokładnych głównie ze źródeł wewnętrznych.

Skuteczne wdrożenie SIK wymaga:

- włączenia użytkowników do zespołu projektującego SIK,
- szczegółowego rozważenia kosztów systemu,
- przedkładania istotności i selekcji informacji nad jej ilość,
- wypróbowania systemu przed jego wdrożeniem,
- starannego przeszkolenia operatorów i użytkowników systemu.

System wspomaganie decyzji (SWD) jest systemem informacyjnym zapewniającym użytkownikowi bezpośredni dostęp, pozwalającym kierownikom na manipulowanie danymi i tworzenie modeli oraz ułatwiającym im podejmowanie nieustrukturyzowanych decyzji. W przeciwieństwie do SIK w SWD istnieje bezpośrednia interakcja między użytkownikiem a danymi. SWD można wykorzystać do stworzenia grupowego systemu wspomaganie decyzji (GSWD), co pozwala kierownikom na manipulowanie danymi oraz na wzajemną interakcję w trakcie narady prowadzącej do uzyskania grupowych decyzji.

Kierownicy mogą obecnie łączyć się ze sobą w sieciach komputerowych, dzielić się zasobami danych i wymieniać informacje.

Istnieją dwa główne typy sieci:

- 1) wewnątrzorganizacyjne, łączące użytkowników z danego działu lub różnych jednostek danej organizacji;
- 2) międzyorganizacyjne, łączące organizację z zewnętrznymi bazami danych.

Systemy eksperckie (SE) są jedną z form sztucznej inteligencji. Są one wyraźnie zorientowane na użytkownika. Za pomocą odpowiedzi oraz zadawania pytań użytkownikowi mogą diagnozować problemy, zalecać rozwiązania i uzasadniać swoje diagnozy.

Znaczenie komputeryzacji dla kierowników i organizacji jest wciąż przedmiotem sporów. Nie spełniły się przewidywania o grożącej rutynizacji działań kierowniczych. Dotychczasowa komputeryzacja powiększyła tylko zakres możliwości kierownika i umożliwiła mu kontrolowanie w czasie rzeczywistym. Szersze zastosowanie sztucznej inteligencji w organizacjach może wnieść bardziej znaczące zmiany do zarządzania.

4. Zarządzanie potencjałem społecznym

Funkcję polegającą na rekrutacji i selekcji uczestników organizacji, ich nagradzaniu, karaniu i rozwijaniu nazywamy **funkcją zarządzania potencjałem społecznym**.

Istnieją dwa główne podejścia do realizacji funkcji zarządzania potencjałem społecznym:

- 1) formuła sita,
- 2) formuła kapitału ludzkiego.

W **formule sita** podstawową działalnością komórek personalnych jest selekcja pracowników. Opiera się ona na założeniu, że człowiek jest niezmienny i przedsiębiorstwo powinno wybierać najlepszych spośród najlepszych kandydatów, a stopniowo pozbywać się gorszych. Model ten dostosowany jest do rynku pracodawcy, na którym chętnych do pracy jest zdecydowanie więcej niż wolnych miejsc. System ten nie sprzyja poczuciu bezpieczeństwa, lojalności i integracji z firmą, dlatego może być stosowany tylko tam, gdzie realizowana jest strategia obniżki kosztów zatrudnienia. Nie może natomiast funkcjonować, gdy firma chce konkurować marką czy jakością wyrobów i usług. W tym ostatnim przypadku winna być zastosowana **formuła kapitału ludzkiego** oparta na założeniu, że człowiek uczy się i zmienia całe życie. Przedsiębiorstwo przyjmujące tę formułę, stawia na zatrudnienie długookresowe i traktuje swój personel jako zasób, w który można i należy inwestować.

Funkcja zarządzania kapitałem społecznym może być prowadzona centralnie przy zachowaniu większości uprawnień na szczeblu zarządu przedsiębiorstwa albo, w zależności od sytuacji, może być zdecentralizowana i przekazana w gestię samodzielnych jednostek na szczebel zakładów.

Decentralizacja ta nie może jednak dotyczyć:

- odpowiedzialności za strategię personalną organizacji;
- obsady strategicznych, z punktu widzenia organizacji, kontaktów z otoczeniem;
- opracowania metod i procedur: rekrutacji, systemów ocen pracowników i zasad obliczania efektywności kształcenia pracowników.

Realizacja funkcji zarządzania potencjałem społecznym organizacji polega na planowym i celowym doborze i koordynacji poszczególnych elementów systemu personalnego oraz na odpowiednim dostosowywaniu ich do strategii organizacji.

Ogólnym celem **planowania personelu** jest identyfikacja przyszłych potrzeb kadrowych organizacji i przygotowanie programów, których wdrożenie powinno zapewnić eliminację różnic między stanem pożądanym a istniejącym.

Planowanie obejmuje wszystkie elementy systemu personalnego przedsiębiorstwa, w tym:

- obsadę, czyli określenie, ile osób i z jakimi kwalifikacjami organizacja będzie potrzebowała w przyszłości - wraz z zasadami rekrutacji i selekcji;
- system ocen pracowników z rozstrzygnięciem, jakie kryteria ocen personelu będą obowiązywać;
- wynagradzanie personelu, określające system motywacji; - kształcenie i rozwój personelu.

Rekrutacja polega na działaniach organizacji na rynku pracy, ukierunkowanych na poinformowanie potencjalnych kandydatów o firmie i warunkach uczestnictwa w niej oraz wytworzenie pozytywnych postaw i chęci zatrudnienia. Selekcja jest procesem zbierania informacji o kandydatach na uczestników organizacji i dokonania wyboru najbardziej odpowiednich na wakujące stanowiska pracy.

System ocen pracowników jest formalną metodą okresowego szacunku wartości pracy i uczestnictwa ocenianego w organizacji. Ocena obejmuje zazwyczaj ilościowe i jakościowe aspekty organizacyjnego funkcjonowania poszczególnych osób i odpowiedź na pytanie: czy i w jakim stopniu pracownik pasuje do określonego miejsca pracy?

System ocen winien być sprzężony z **systemem wynagrodzeń** obowiązującym w danej organizacji, zabezpieczając w ten sposób funkcje motywacyjną wynagrodzeń.

Do podstawowych elementów wynagrodzeń należą:

- płaca zasadnicza,
- premia,
- dodatek funkcyjny,
- dodatek stażowy.

Wysokość **płacy zasadniczej** powiązana jest najczęściej z rodzajem wykonywanej pracy na konkretnym stanowisku oraz kwalifikacjami formalnymi zatrudnionego na nim pracownika. Określeniu wartości pracy służą metody analizy stanowisk pracy i wartościowania pracy. Uwzględniają one takie kryteria, jak: złożoność pracy, odpowiedzialność, uciążliwość, warunki działania itp. Każdemu kryterium przydziela się pewną ilość punktów, określając równocześnie powiązanie tych punktów z wysokością płacy zasadniczej. Płaca zasadnicza jest wyrażana w postaci kwoty miesięcznej lub stawki za godzinę pracy. Jej wartość motywacyjna jest ograniczona, gdyż jest to stały składnik wynagrodzenia o wielkości zależnej od cech stanowiska pracy. Płaca zasadnicza ma jednak olbrzymie znaczenie dla każdego zatrudnionego i jego poczucia bezpieczeństwa.

W celu zwiększenia funkcji motywacyjnej wynagrodzeń wprowadza się często, w przypadku prac wymiernych i wyników zależnych wprost od wykonawców, **płacę zasadniczą akordową**. Istotą akordu jest uzależnienie wysokości wynagrodzenia od ilości pracy wykonanej przez jednostkę lub grupę. Akordowy system motywuje do zwiększenia wydajności, często niestety kosztem jakości. Szczególnego znaczenia nabierają wtedy działania kontrolne. Warunkiem wprowadzenia tego systemu jest opracowanie ścisłych norm czasowych, czyli określenia czasów potrzebnych na wykonanie konkretnych zadań i czynności. Opracowanie racjonalnych norm z akceptacją ich przez pracowników bywa niekiedy trudne i obniża efektywność wprowadzenia akordu.

Premia jest składnikiem wynagrodzenia zależnym od wyników uzyskanych przez jednostkę, grupę lub całą organizację. Warunki i wysokość tzw. premii regulaminowych określa regulamin premiowania, będący zwykle przedmiotem negocjacji przedstawicieli pracodawcy i pracobiorców. Premie uznaniowe są natomiast przyznawane poszczególnym uczestnikom przez ich kierowników.

Optymalne proporcje płacy zasadniczej i premii zależą od możliwości wpływu pracownika na uzyskiwane efekty i możliwości pomiaru wyników. Gdy mierzalne wyniki zależą bezpośrednio od konkretnego uczestnika, racjonalne jest ustalenie stosunkowo niskiej płacy zasadniczej i wysokiej premii za efekty. Jeżeli natomiast rzeczowe elementy procesu pracy (np. maszyny, regularność dostaw materiałów) wywierają decydujący wpływ na wydajność pracownika, konieczne jest odwrócenie proporcji na rzecz płacy zasadniczej.

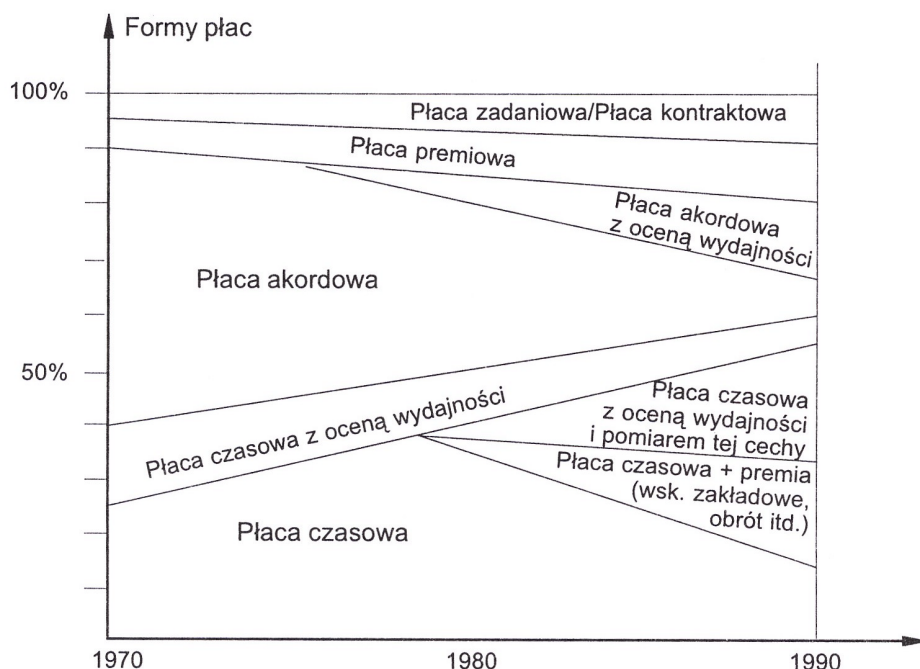
Dodatek funkcyjny przyznawany jest za pełnienie funkcji kierowniczej. Jego wysokość jest niekiedy znaczna i zależy od szczebla w strukturze organizacyjnej, znaczenia i stopnia trudności realizowanych zadań, rozpiętości kierowania itp. Jego celem jest zachęcenie do robienia kariery pionowej, ubiegania się o stanowiska kierownicze i właściwe pełnienie ról organizacyjnych.

Składnikiem wynagrodzenia jest czasem **dodatek stażowy**, mający na celu trwałe związanie pracownika z organizacją, ale motywacyjna funkcja tego dodatku jest mocno dyskusyjna.

Udziały różnych sposobów wynagradzania zmieniają się z unowocześnianiem procesów produkcji i wzrostem wobec pracowników takich wymagań, jak:

- inicjatywa (usuwanie zakłóceń, unikanie postojów, zapobiegawcza dbałość o środki pracy);
- samodzielność wykonywania zadań roboczych;
- zaangażowanie (szczególna gotowość do przyjmowania innych wielostronnych zadań);
- gotowość do współpracy.

Interesujące więc będzie prześledzenie tendencji zmian w systemach wynagradzania pracowników w niemieckim przemyśle metalowym w latach 1970-1990. Ilustruje to rysunek 33.



Rys. 33. Zakres stosowania różnych form płac w niemieckim przemyśle metalowym
 Źródło: Busch E.; *Entlohnung bei moderner technik.*
 Ange Wandte Arbeitswissenschalt, 1986

Pytania i polecenia kontrolne

1. Omów wpływ na wydajność pracy czynnika motywacyjnego, uzdolnień i postrzegania przez pracownika swojej roli w organizacji.
2. Scharakteryzuj systemy motywacji stosowane przez szkołę naukową organizacji pracy Taylora oraz modele stosunków współdziałania i zasobów ludzkich.
3. Przedstaw model hierarchiczny potrzeb ludzkich Maslowa.

4. Omów podstawowe wnioski praktyczne wynikające dla procesów motywacji z modelu Maslowa i innych teorii motywacyjnych.
5. Jakie umiejętności powinni posiadać kierownicy na różnych szczeblach kierownictwa?
6. Scharakteryzuj role międzyludzkie, informacyjne i decyzyjne kierownika.
7. Zdefiniuj istotę przywództwa kierownika.
8. Co zakładała teoria cech przywódczych?
9. Jak przywództwo traktuje teoria interakcji?
10. Przedstaw ciągłą skalę zachowań przywódczych kierownika.
11. W jakich warunkach stosować należy demokratyczny styl kierowania?
12. Omów etapy systemu kontroli.
13. Jak należy dobierać szczegółowość i formalizację systemu kontroli?
14. Co obejmują kontrole: wstępna, sterująca i końcowa?
15. Podaj ważniejsze cechy efektywnych systemów kontroli.
16. Scharakteryzuj systemy SIK oraz SWD.
17. Omów zastosowania GSWD i SE.
18. Co obejmują funkcje zarządzania potencjałem społecznym organizacji?
19. Porównaj dwa przeciwstawne podejścia do realizacji funkcji zarządzania potencjałem społecznym - według formuły sita i kapitału ludzkiego.
20. Omów warunki decentralizacji polityki personalnej.
21. Co obejmuje planowanie personelu?
22. Omów zasady i przydatność systemu ocen pracowniczych.
23. Scharakteryzuj elementy wynagradzania pracowników.
24. Jakie tendencje zmian w systemie wynagradzania powoduje unowocześnianie procesów produkcji?

Literatura

- [1] Koźmiński A.K., Piotrowski W.: *Zarządzanie - teoria i praktyka*. Warszawa, Państwowe Wydawnictwo Naukowe 1995
- [2] Steinmann H., Schreyögg G.: *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Wrocław, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej 1992
- [3] Stoner J.A.F., Wankel Ch.: *Kierowanie*. Warszawa, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne 1994