

# Zbigniew Szeloch

---

## Metodyka budowy modelu strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem : zarys problematyki

---

Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 21, 229-255

---

1987

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Zbigniew SZELOCH

**Metodyka budowy modelu strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem  
(zarys problematyki)**

Методика построения модели стратегического управления предприятием.  
Очерк проблематики

Methodics of the Building of the Strategic Model of Managing the Establishment  
(An Outline of the Problem)

Wdrażana reforma gospodarcza zmienia w sposób istotny pozycję przedsiębiorstwa, które staje się samodzielne, samorządne i samofinansujące się. Przedsiębiorstwo musi więc samodzielnie rozwiązywać swe problemy w taki sposób, by zapewnić mu funkcjonowanie i rozwój. Czynnikiem sprawczym, zabezpieczającym realizację tego celu jest zarządzanie przedsiębiorstwem. Dotychczas, proces zarządzania był nastawiony przede wszystkim na realizację celów operatywnych. Przedsiębiorstwa nie miały możliwości samodzielnego ustalania celów strategicznych ani — tym samym — realizacji strategicznego procesu zarządzania.

W warunkach wdrażanej reformy gospodarczej sytuacja ta ulega radykalnej zmianie. Przedsiębiorstwa, które funkcjonują w zmiennym otoczeniu, muszą samodzielnie ustalać swoją strategię, to znaczy formułować swoje cele, określać sposoby ich realizacji i gromadzić środki niezbędne do osiągnięcia tych celów. Muszą więc realizować strategiczny proces zarządzania. Jest to proces, do którego nasi dyrektorzy nie są odpowiednio przygotowani, zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej.

---

\* Opracowanie niniejsze zostało przygotowane na konferencję naukową nt. „Uwarunkowań rozwoju przemysłu w świetle reformy gospodarczej” zorganizowaną przez Instytut Ekonomiki i Organizacji Produkcji Uniwersytetu Gdańskiego w 1983 roku.

Zachodzi więc bardzo pilna potrzeba wypracowania teoretycznych podstaw strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem i zapoznania z nimi kadry kierowniczej jednostek gospodarczych.

Ponieważ nasza rodzima twórczość naukowa w tym zakresie, podobnie jak naszych socjalistycznych sąsiadów, jest niestety bardzo znikoma, z konieczności musimy się oprzeć na dorobku autorów zachodnich. Przedstawione opracowanie jest właśnie przykładem takiego podejścia. Autor miał możliwość uczestniczenia w interesującym seminarium prowadzonym przez prof. dr H. H. Hinterhubera w Instytucie Zarządzania Przedsiębiorstwem Uniwersytetu w Innsbrucku, dotyczącym problematyki zarządzania strategicznego. Seminarium to stanowi główną podstawę niniejszego szkicu, uzupełnioną dostępną literaturą, wskazaną w zakończeniu pracy.

Zaprezentowana w niniejszym opracowaniu metodyka budowy modelu strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem dostosowana jest oczywiście do warunków gospodarki rynkowej. Nie można jej więc w sposób mechaniczny przenieść do naszych polskich przedsiębiorstw. Trzeba ją odpowiednio adaptować i dostosować do naszych realiów politycznych, społecznych i ekonomicznych. Wydaje się jednakże, że metodyka ta jest na tyle uniwersalna, że wiele jej elementów można z powodzeniem wykorzystać w naszych przedsiębiorstwach.

W tym przekonaniu opracowany został niniejszy szkic, który ma oczywiście z konieczności bardzo skrótowy i syntetyczny charakter. Opracowanie to ma wiele niedociągnięć, wynikających przede wszystkim z odmiennej terminologii, dla której niejednokrotnie trudno było znaleźć w języku polskim odpowiednie sformułowania. Ponadto, dosyć specyficzne jest samo podejście do tego problemu. Mimo tych mankamentów, powinno być ono przydatne zarówno dla teoretyków, dla których może stanowić jeden z przykładów analizy tego problemu, jak i dla praktyków, którzy — nawet w tej wersji — będą mogli zastosować niektóre elementy tej metodyki w praktycznym zarządzaniu przedsiębiorstwem.

## 1. POZYCJA WYJŚCIOWA PRZEDSIĘBIORSTWA

Opracowanie przyszłej strategii przedsiębiorstwa powinno być oparte na określeniu pozycji wyjściowej, to jest tej, w której przedsiębiorstwo znajduje się aktualnie. Określenia tej pozycji można dokonać w oparciu o analizę pozycji wyjściowej, analizę i prognozę otoczenia, analizę i prognozę przedsiębiorstwa, analizę kierownictwa przedsiębiorstwa, ustalenie społecznych obowiązków przedsiębiorstwa, wstępne spojrzenie w przyszłość.

## 1.1. ANALIZA POZYCJI WYJŚCIOWEJ

Celem określenia pozycji wyjściowej przedsiębiorstwa należy zebrać informacje dotyczące następujących zagadnień:

## I. Kombinacje dotyczące rynku i produktu

1) Jakie funkcje spełniają obecnie grupy wyrobów? (rodzaje i znaczenie funkcji, proporcje kosztów oraz związki między poszczególnymi funkcjami, funkcje substytucyjne).

2) Rozmiar rynku (popyt i siła nabywczą).

3) Udział przedsiębiorstwa w rynku, najwięksi konkurenci, masa krytyczna.

4) Obrót oraz efekt gospodarczy.

5) Kształtowanie się kosztów i cen, ze szczególnym uwzględnieniem kosztów: surowców, energii i siły roboczej.

6) Jakie zmiany nastąpiły w ostatnich 5 latach w rozmiarach i głębokości grup wyrobów?

7) Jakie są oczekiwania dotyczące zmian w rozmiarach i głębokości grup wyrobów w przyszłych 5 latach?

8) Geograficzne kierunki zbytu (w % dla poszczególnych krajów).

## II. Środki i postępowanie

1) Rozwój wyrobów:

a) jakie przedsięwzięcia zostały podjęte w ostatnich 5 latach w odniesieniu do badań, rozwoju, know-how, które miały na celu wzmocnienie głównych wyrobów

b) jakie przedsięwzięcia są przewidziane w najbliższych 5 latach, w odniesieniu do: badań, rozwoju, know-how, które mają na celu wzmocnienie głównych wyrobów?

2) Struktura produkcji

a) w ilu zakładach będą produkowane wyroby w najbliższych 10 latach?

b) jakie są wytyczne dotyczące produkcji własnej wyrobów?

— produkcja oparta o wytwarzanie wszystkich elementów,

— produkcja oparta o dostawę niektórych elementów z zewnątrz,

c) czy przewiduje się integrację pionową

3) Marketing:

a) najlepsze sposoby zbytu wyrobów,

b) własne i obce przedsięwzięcia dotyczące marketingu,

c) trend w zakresie ośrodków obsługi (serwisu),

d) adekwatność formy wyrobów do potrzeb rynku.

4) Finanse

- a) które wyroby charakteryzują się szybkim, a które wolnym przepływem środków pieniężnych?
- b) czy przewiduje się ograniczenie niektórych obszarów działań, celem wzmocnienia innych?
- 5) Struktura załogi:
  - a) w oparciu o jakie kryteria dokonuje się rozwój kadr?
  - b) jak przedstawia się problem specjalizacji kadr?
  - c) stosunek pracowników bezpośrednio produkcyjnych do pozostałych,
  - d) liczba osób zatrudnionych w poszczególnych komórkach funkcjonalnych,
  - e) struktura wieku załogi,
  - f) w jaki sposób wspomaga się osoby o zdolnościach innowacyjnych?
- 6) Organizacja
  - a) w oparciu o jakie zasady zorganizowane są komórki funkcjonalne?
  - b) zmiany w strukturze organizacyjnej jakie zaszły w ostatnich 5 latach,
  - c) czy przewiduje się w najbliższym czasie zmiany struktury organizacyjnej?
  - d) czy istnieje koncepcja zwiększenia zdolności innowacyjnej przedsiębiorstwa?
  - e) czy istnieje koncepcja polepszenia klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie?
  - f) jaka struktura organizacyjna byłaby optymalna w przyszłości?

## 1.2. ANALIZA I PROGNOZA OTOCZENIA

Metodyka analizy i prognozy otoczenia powinna uwzględniać cztery następujące zasady:

- 1) wnioski końcowe uzyskuje się tym łatwiej, im więcej danych, zjawisk i związków uda się wcześniej ustalić;
- 2) analiza nie może opierać się tylko na danych i informacjach, lecz musi uwzględniać krytyczną ich ocenę dokonywaną z punktu widzenia przedsiębiorstwa;
- 3) analiza otoczenia musi być opracowywana w następującej kolejności: analiza rozwoju politycznego, społecznego, gospodarczego i technicznego, analiza branży, miejsce przedsiębiorstwa w branży,
- 4) informacje, w oparciu o które dokonuje się analizy muszą być sprawdzane co do ich wiarygodności.

Analiza i prognoza otoczenia powinna uwzględniać następujące elementy:

### I. Analiza rozwoju politycznego, społecznego, gospodarczego i technicznego

- 1) Międzynarodowy porządek gospodarczy, krajowa polityka gospodarcza, struktury gospodarcze,
- 2) Wpływ państwa na gospodarkę,
- 3) Szczególne aspekty rozwoju politycznego i społecznego (ochrona środowiska, stan ludności, siła robocza itp.).
- 4) Rozwój gospodarczy (dochód narodowy, dochód na głowę mieszkańca, tendencje inflacyjne, dynamika płac, cykl gospodarczy),
- 5) Rozwój techniki.

### II. Analiza branży

1) Zainteresowanie wyrobami (usługami): funkcje wyrobów i ich zmiany, potrzeby rynku, stabilizacja zainteresowania wyrobami (substytucyjność, komplementarność, długotrwałość itp.), miejsce wyrobu w cyklu (fazy: powstawania, wzrostu, dojrzałości i nasycenia), rozmiar i wzrost rynku, zróżnicowanie zainteresowania wyrobami.

2) Oferta dotycząca wyrobów (usług): przeciętny stopień wykorzystania pojemności rynku, intensywność kapitału, koszty robocizny, materiałowe, energetyczne itp., zakłócenia w dostawach surowców i energii, sposoby zbytu, obciążenia podatkowe.

3) Współzawodnictwo: liczba, wielkość, systemy zarządzania i doświadczenia przedsiębiorstw oferujących podobne wyroby, organizacja branży i jej rozwój, wpływ państwa.

4) Wnioski końcowe: perspektywy wzrostu i zysku, czynniki krytyczne.

### III. Miejsce przedsiębiorstwa w branży

1) Pozycja przedsiębiorstwa na rynku: udział w rynku (w skali branży oraz w stosunku do najsilniejszych konkurentów), jakość i charakterystyka wyrobów, alternatywna struktura wyrobów, potencjał innowacyjny.

2) Analiza konkurencji: identyfikacja przedsiębiorstw konkurencyjnych, najgroźniejsi konkurenci, analiza instrumentów konkurencji (ceny, jakość, wygląd itp.), postępowanie najsilniejszych konkurentów.

3) Sytuacja kosztowa przedsiębiorstwa: analiza przedsiębiorstwa pod względem zaopatrzenia w surowce, energię, siłę roboczą, rynek zbytu, sprawność aparatu produkcyjnego i dystrybucyjnego, specyficzne korzyści (licencje, patenty).

4) Czynniki współzawodnictwa: siła finansowa przedsiębiorstwa, zdolności kierownictwa przedsiębiorstwa oraz załogi.

5) Wnioski końcowe: czynniki hamujące skuteczność działań przedsiębiorstwa, najsłabsze i najsilniejsze miejsca w przedsiębiorstwie.

Obserwacja otoczenia przedsiębiorstwa powinna być stałym procesem, ciągle ulepszanym i udoskonalanym.

### 1.3. ANALIZA I PROGNOZA PRZEDSIĘBIORSTWA

Podstawą wyjściową analizy i prognozy przedsiębiorstwa jest analiza i prognoza otoczenia. Wskazuje ona na otwierające się przed przedsiębiorstwem możliwości dotyczące jego teraźniejszego i przyszłego rozwoju.

Trudno ustalić uniwersalny katalog zagadnień, w odniesieniu do których powinna być dokonana ta analiza. Zależy to bowiem od wielu czynników specyficznych dla danej branży i samego przedsiębiorstwa, dlatego też zestaw tych problemów musi wypracować samo przedsiębiorstwo. Tym niemniej można przyjąć za podstawowe, zagadnienia dotyczące kluczowych obszarów przedsiębiorstwa: grupy wyrobów, marketing, sytuacja finansowa, badania i rozwój, produkcja, zaopatrzenie w surowce i energię, lokalizacja, koszty, jakość kadr kierowniczych, system zarządzania, wzrost produktywności. Dla każdego z tych obszarów należy opracować katalog pytań i ustalić w ramach odpowiedzi mocne strony, słabe strony oraz spostrzeżenia dotyczące zamierzonych działań (tab. 1).

Przy tej analizie należy zwracać uwagę na dwa momenty:

1) poszukiwanie najkorzystniejszych — z punktu widzenia kosztów — rozwiązań;

2) poszukiwanie nowych możliwości dla zwiększenia ofensywności przedsiębiorstwa.

Dla określenia — w wyniku przeprowadzonej analizy — aktualnego stanu przedsiębiorstwa, można posłużyć się następującym schematem, w którym — obok badanego przedsiębiorstwa — pokazany jest stan najsilniejszego konkurenta (ryc. 1).

### 1.4. KIEROWNICTWO PRZEDSIĘBIORSTWA

Czynnikiem decydującym w poważnym stopniu o efektywności przedsiębiorstwa jest jego kadra kierownicza, dlatego też powinna ona być poddana analizie uwzględniającej takie elementy, jak osobowość, inicjatywa, kreatywność, kultura osobista itp., celem określenia jej wartości. Celowi temu służą zróżnicowane techniki i instrumenty, które — w sposób obiektywny — pozwalają na dokonanie rzetelnej analizy kadry kierowniczej.

Tab. 1. Przykładowy schemat służący do analizy i prognozy przedsiębiorstwa (3. s. 49—57)

An exemplary scheme serving for the purpose of analysis and prognosis in the establishment

Lp.	Obszary działalności	Pytania-zagadnienia	Mocne strony	Słabe strony	Spostrzeżenia działania
1	2	3	4	5	6
1.	Grupy wyrobów	<ul style="list-style-type: none"> <li>— które wyroby są najefektywniejsze?</li> <li>— jaki jest trend danej grupy wyrobów?</li> <li>— jakie skutki odnośną zarządzenia administracyjne?</li> <li>. . . . .</li> </ul>			
2.	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>— czy przedsiębiorstwo jest w stanie analizować zagraniczne rynki zbytu?</li> <li>— jakich działań oczekują nasi klienci, a jakich dostarczają konkurenci?</li> </ul>			
3.	Wzrost produktywności	<ul style="list-style-type: none"> <li>— czy przedsiębiorstwo powinno zmienić asortyment wyrobów?</li> <li>— czy przedsiębiorstwo zdolne jest do uruchomienia rezerw jakościowych?</li> </ul>			

## 1.5. SPOŁECZNE OBOWIĄZKI PRZEDSIĘBIORSTWA

Jeśli przedsiębiorstwo chce się utrzymać na rynku i rozwijać, musi być ono nastawione nie tylko na osiąganie zysku, lecz również na spełnianie określonych powinności wobec społeczeństwa. Należą do nich: ochrona środowiska, humanizacja pracy, obniżki cen, kształcenie i rozwój



Lp.	Obszary	O c e n a			Uwagi
		źle	średnio	dobrze	
1.	Grupy wyrobów		○	●	
2.	Koncepcja marketingu		○	●	
3.	Sytuacja finansowa	○	●		
N	Wzrost potencjału produkcyjnego		●	○	

● — 1

○ — 2

Ryc. 1. Przykładowy schemat porównawczy dotyczący sytuacji badanego przedsiębiorstwa; 1 — analizowane przedsiębiorstwo, 2 — najsilniejszy konkurent

An exemplary comparative scheme concerning the situation of the investigated establishment: 1 — establishment under analysis, 2 — the strongest competitor

kadr, innowacje w zakresie oszczędnościowych rozwiązań dotyczących surowców i energii, świadczenia socjalne.

Te powinności muszą być (1) wkomponowane w strategiczne cele przedsiębiorstwa, (2) traktowane jako istotne elementy zawodowych ról kierowniczych, (3) związane z rozwojem organizacji oraz (4) znane całej kadrze kierowniczej. Ich realizacja wymaga dużej kreatywności, fantazji i intuicji od personelu przedsiębiorstwa.

#### 1.6. SPOJRZENIE W PRZYSZŁOŚĆ

W oparciu o analizę dotychczas omówionych elementów (1.1—1.5) powinno się określić tzw. filozofię przedsiębiorstwa, pod którym to terminem rozumieć należy zbiór myśli przewodnich określających zarządzanie przedsiębiorstwem i strategiczny kierunek jego rozwoju. Filozofia stanowi podstawę do ustalenia strategicznych celów przedsiębiorstwa, stanowiących rezultat strategicznego procesu planowania. Cele te powinny być wyrażone w kombinacji: wyrób — rynek, ich możliwość realizacji zweryfikowana w oparciu o środki i postępowanie oraz ocenione przy pomocy kryteriów ekonomicznych, takich jak środki własne, stopa procentowa, udział w rynku itp. Cele przedsiębiorstwa powinny być ujęte w określonej hierarchii, dotyczącej trzech głównych obszarów: sprawnościowego, finansowego oraz społeczno-ekologicznego.

W obszarze pierwszym należy określić cele sprawnościowe dla całego przedsiębiorstwa oraz jego poszczególnych jednostek. Chodzi tu o uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania: jakie wyroby należy dostarczyć na rynek? jakie problemy związane z obsługą klientów — należy rozwiązać? na jakich rynkach powinny się znaleźć wyroby? jaka powinna być cena wyrobów i ich jakość? gdzie i jak należy produkować towary?

W obszarze drugim należy określić cele finansowe dla całego przedsiębiorstwa i jego poszczególnych jednostek. Chodzi tu o następujące zagadnienia: do jak wielkiego obrotu należy dążyć? do jak wielkiego zysku należy dążyć? na co powinien być przeznaczony zysk? jak ma być przedsiębiorstwo finansowane?

Obszar trzeci dotyczy celów społecznych i ekologicznych, w ramach których należy określić: jakie obowiązki powinno wziąć na siebie przedsiębiorstwo w odniesieniu do: pracowników, dostawców, odbiorców, społeczeństwa, środowiska (z uwzględnieniem aspektów ekologicznych)?; jak należy wykorzystać postęp techniczny, aby zmniejszyć zagrożenie środowiska?

## 2. FORMUŁOWANIE STRATEGII

### 2.1. METODYKA FORMUŁOWANIA STRATEGII

Strategia przedsiębiorstwa powinna składać się z następujących elementów:

1) Cele, które sformułowane zostały w sposób ramowy w etapie analizy pozycji wyjściowej. Cele te muszą spełniać następujące wymagania: muszą być ważne (znaczące), muszą być głębokie, muszą stanowić wyzwanie dla całego zespołu pracowników, którzy powinni być z nimi zapoznani, muszą być specyficzne dla danego przedsiębiorstwa; muszą być konkretne i skwantyfikowane, muszą być trwałe.

2) Środki i postępowanie.

3) Przydział funduszy.

4) Wykorzystanie efektu synergetycznego.

5) Koordynacja i kolejność przedsięwzięć służących realizacji celu przedsiębiorstwa.

6) Ustalenie celów etapowych.

Proces formułowania strategii wymaga wyraźnego i systematycznego postępowania, które składa się z następujących siedmiu faz:

1) analiza aktywności rynku,

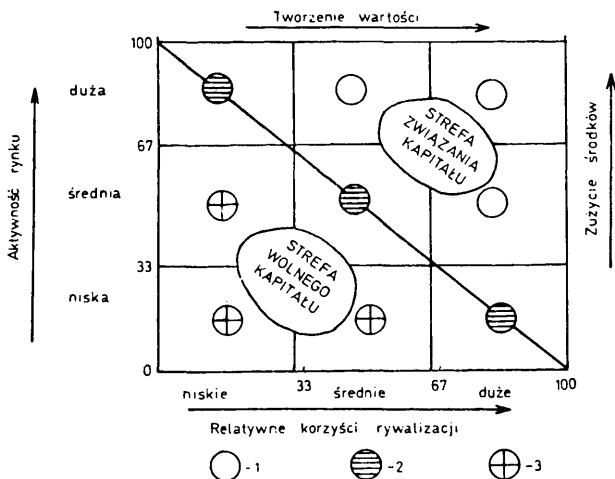
2) analiza korzyści jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa,

- 3) analiza stanu aktualnego przedsiębiorstwa,
- 4) określenie celów strategicznych przedsiębiorstwa,
- 5) określenie alternatywnych strategii, umożliwiających realizację celów strategicznych,
- 6) ocena strategii oraz analiza procesu decyzyjnego,
- 7) ustalenie strategicznego celu przedsiębiorstwa.

## 2.2. KONCEPCJA STRATEGII

Tradycyjne metody opracowywania strategii przedsiębiorstwa (oparte przeważnie o dane z przeszłości oraz przepływ środków finansowych tzw. Cash-Flow prognozy) okazują się niewystarczające. Dla sformułowania strategii nie wystarczają bowiem tylko elementy finansowo-ekonomiczne, lecz potrzebne są również inne, o charakterze jakościowym i ilościowym. Dlatego też przy opracowywaniu strategii należy wykorzystać metodę „Portfolio”<sup>1</sup> opartą o układ macierzowy przedstawiony na ryc. 2.

Koncepcja strategii oparta jest o bazę 9 pól przedstawionych na powyższym schemacie, które powstają z kombinacji dwóch grup czynników, wpływających na strategię. W tej macierzy dadzą się — w upro-



Ryc. 2. Schemat podstawowy macierzy Portfolio; 1 — strategie wzrostu, 2 — strategie selektywne, 3 — strategie spadku

The basic scheme of the Portfolio matrix; 1 — strategies of the growth, 2 — selective strategies, 3 — strategies of the drop

<sup>1</sup> Przez „Portfolio” rozumie się całość produktów i/lub usług, którymi charakteryzuje się przedsiębiorstwo na rynku w określonym czasie.

szczeniu — wyróżnić trzy strefy: 1) strefa związania kapitału (na górze po stronie prawej); 2) strefa wolnego kapitału (na dole po stronie lewej); oraz — leżąca między nimi na przekątnej — 3) strefa selektywnego sposobu postępowania.

Założenia do opracowania macierzy Portfliu oparte są o kryteria, przy pomocy których ocenić można:

— czy określony segment rynku jest pomyślny czy niepomyślny;

— czy pozycja przedsiębiorstwa w określonym segmencie rynku jest silna czy też słaba.

Kryteria te umożliwiają ustalenie miejsca przedsiębiorstwa w stosunku do najsilniejszych konkurentów.

Koncepcja strategii przedsiębiorstwa powinna ujmować: 1) analizę aktywności rynku (wzrost i wielkość rynku, jakość rynku, zaopatrzenie w surowce i energię, sytuację otoczenia), 2) analizę relatywnych korzyści rywalizacji (relatywna pozycja na rynku, relatywny potencjał produkcyjny, relatywny potencjał badawczo-rozwojowy, relatywna kwalifikacja kadry kierowniczej i pracowników), 3) analizę Cash-flow oraz atrakcyjności synergetycznej (wystarczające środki własne, właściwy przepływ środków finansowych, ryzyko, efekty synergetyczne w badaniach, rozwoju, produkcji i marketingu, efekty substytucyjne).

Ocena rozmiaru poszczególnych elementów<sup>2</sup> tych trzech składników powinna być dokonana przez fachowców z komórek branżowych i funkcjonalnych, przy udziale co najmniej dwóch specjalistów niefachowców. Jako instrument pomocniczy, można zastosować poniższy schemat (tab. 2).

W oparciu o wyniki tej oceny dokonuje się lokalizacji przedsiębiorstwa na siatce macierzowej Portfolio. W podobny sposób można przedstawić najsilniejszych konkurentów i porównać z nimi własne przedsiębiorstwo. Doświadczenie praktyczne wskazuje, że czynnikami wpływającymi w głównej mierze na strategię przedsiębiorstwa są przede wszystkim: udział w rynku oraz wzrost rynku. Wysoki udział w rynku stwarza możliwość wysokiego zysku, natomiast szybki wzrost rynku wymaga dużych inwestycji.

Uwzględniając te dwa czynniki, można wyróżnić cztery rodzaje strategii przedsiębiorstwa, przedstawione na rys. nr 3; Są to:

1) Strategie defensywne — dla przedsiębiorstw z dużym relatywnym udziałem w rynku oraz niskim wzrostem;

---

<sup>2</sup> Oczywiście elementy te muszą być głębiej zoperacjonalizowane. Niestety, ograniczone ramy tego opracowania uniemożliwiają szczegółowe ich przedstawienie. Przykład takiej operacjonalizacji znajduje się w tab. 2.

Tab. 2. Przykładowy schemat oceny, stanowiącej podstawę macierzy Portfolio  
 An exemplary scheme of the evaluation which is the basis of the Portfolio matrix

Przedsiębiorstwo A.										
L.p	Aktywność rynku	Ocena						Relatywne korzyści rywalizacji		
		niska 0-33	średnia 34-66	duża 67-100	niska 0-33	średnia 34-66	duża 67-100			
1.	<b>Wzrost i wielkość rynku</b>	x					x		<b>Pozycja na rynku</b>	1.
1.1.	Realny wzrost rynku 3—4%	x					x		udział w rynku	1.1.
1.2.	Wielkość rynku c-a 100—130x 10 <sup>6</sup> zł			x	x				wzrost kosztów	1.2.
									wzrost cen	1.3.
2.	<b>Jakość rynku</b>		x				x		<b>Potencjał produkcyjny</b>	2.
2.1.	Rywalizacja c-a 20 przedsiębior.	x					x	x	zaopatrzenie w surowce	2.1.
2.2.	Rentowność branży 10—12%		x				x		zaopatrzenie w energię	2.2.

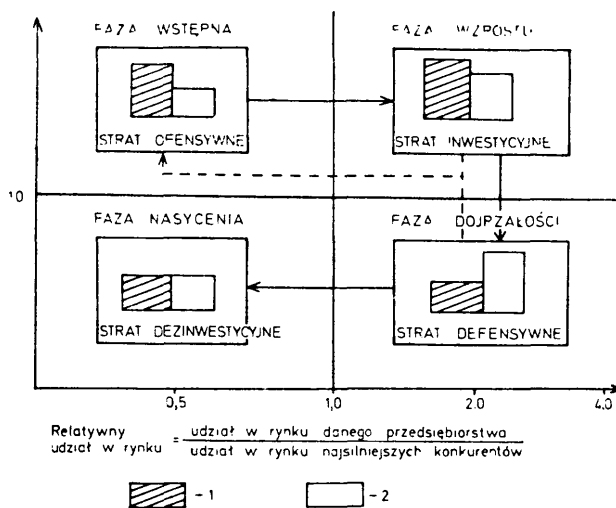
(Źródło: 3 s. 85—86)

2) strategię ofensywną — dla przedsiębiorstw z małym udziałem w rynku a wysokim wzrostem;

3) strategię inwestycyjną — dla przedsiębiorstw z dużym udziałem w rynku oraz wysokim wzrostem;

4) strategię dezinwestycyjną — dla przedsiębiorstw z małym udziałem w rynku oraz małym wzrostem.

W zależności od usytuowania w macierzy Portfolio, przedsiębiorstwo dysponuje różnymi możliwościami co do kierunków strategicznego uderzenia, którym mogą być przyporządkowane następujące rodzaje strategii normatywnych: 1) strategię inwestycyjną oraz wzrostu, 2) strategię dezinwestycyjną oraz spadku, 3) strategię selektywną.



Ryc. 3. Macierz udziału w rynku oraz wzrostu rynku jako szczególny przypadek macierzy Portfolio; 1 — inwestycje, 2 — wpływy

The matrix of the proportion at the market and of the growth of the market as an especial case of the Portfolio matrix; 1 — investments

Strategie inwestycyjne i wzrostu formułowane są dla przedsiębiorstw, których aktywność rynkowa oraz korzyści rywalizacji (w stosunku do najsilniejszych konkurentów) są relatywnie niskie. Wymagają one dużych środków finansowych, które m. in. powinny być przeznaczone na innowacje.

Przedsiębiorstwa z małą lub średnią aktywnością rynkową oraz małymi lub średnimi korzyściami rywalizacji wymagają w zasadzie strategii dezinwestycyjnych.

Strategie selektywne formułowane są dla przedsiębiorstw znajdujących się na przekątnej macierzy Portfolio. Można przy tym wyróżnić następujące ich rodzaje: 1) strategie ofensywne, 2) strategie defensywne, 3) strategie przejściowe.

Przedsiębiorstwa charakteryzujące się wysoką atrakcyjnością rynkową oraz relatywnie małymi korzyściami rywalizacji wymagają strategii ofensywnych.

Strategie defensywne są odpowiednie dla przedsiębiorstw o małej atrakcyjności rynkowej i dużych korzyściach rywalizacji.

Dla przedsiębiorstw znajdujących się w pozycji środkowej (w macierzy Portfolio 33—67 punktów), zarówno w odniesieniu do atrakcyjności rynkowej, jak i korzyści rywalizacji, odpowiednie są strategie przejściowe.

### 2.3. USTALENIE STRATEGICZNEGO CELU PRZEDSIĘBIORSTWA

Ustalenie strategicznego celu przedsiębiorstwa oparte jest o koncepcję opracowaną w Towarzystwie ds. Doradztwa Przedsiębiorstw Mc Kinseya (4), która zyskała sobie duże uznanie w Zachodniej Europie. Polega ona na:

1) ustaleniu pozycji wyjściowej przedsiębiorstwa w oparciu o macierz Portfolio;

2) sformułowaniu strategii normatywnych dla poszczególnych strategicznych jednostek przedsiębiorstwa w oparciu o ich lokalizację w siatce macierzowej;

3) weryfikacji pozycji wyjściowej przedsiębiorstwa z uwzględnieniem: zasadności całego Portfolio, zgodności aktualnych strategii ze strategiami normatywnymi, odchyżeń od normatywnych strategii i ich przyczyn, identyfikacji słabych (krytycznych) jednostek przedsiębiorstwa;

4) opracowaniu strategicznych alternatyw dla urzeczywistnienia strategii normatywnych i ich przetworzeniu w strategię specyficzną (dla danego przedsiębiorstwa);

5) wyborze stosownych alternatyw poprzez sprawdzenie konsekwencji poszczególnych alternatyw oraz ocenie alternatyw w relacji: koszty — korzyści, z uwzględnieniem kryteriów ryzyka;

6) ustaleniu strategicznego celu przedsiębiorstwa;

7) sformułowaniu zasad postępowania oraz programów działań dla pionów funkcjonalnych;

8) sprawdzeniu i kontroli strategicznego celu przedsiębiorstwa w pionach funkcjonalnych oraz zatwierdzeniu tego celu przez kierownictwo przedsiębiorstwa.

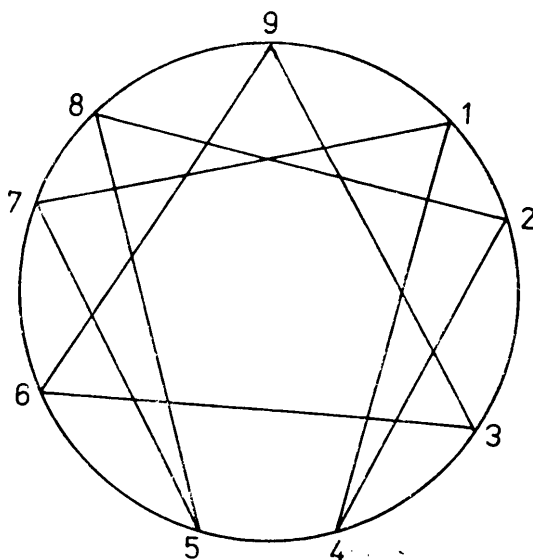
9) określaniu atrakcyjności rynkowej oraz relatywnych korzyści rywalizacji. Proces ten przedstawia ryc. 4.

### 3. USTALENIE POLITYKI FUNKCJONALNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Strategia jest sposobem takiego wykorzystania środków, by przy jednakowych a nawet wyższych zdolnościach konkurentów — można było uzyskać lepszy rezultat. Formułowanie strategii jest procesem dynamicznym, który — aby był skuteczny — musi skoncentrować się na niewielu obszarach (zadaniach) o priorytetowym charakterze.

Macierz Portfolio jest tym instrumentem, który umożliwia wypracowanie właściwej strategii, w oparciu o którą przygotowuje się koncepcję polityki funkcjonalnej przedsiębiorstwa.

Zadaniem tej polityki jest:



Ryc. 4. Schemat ustalenia strategicznego celu przedsiębiorstwa; liczby 1—9 oznaczają etapy wymienione w tekście, tj. 9—3—6— elementy konstytuujące, 9—1—2—3—4—5—6—7—8— strategiczny proces planowania, 1—4—2—8—5—7— ingerencja kierownictwa naczelnego

The scheme of the establishment of the strategic aim of the establishment; numbers 1—9 mean the stages mentioned in the text, that is 9—3—6— constitutional elements, 9—1—2—3—4—5—6—7—8— strategic process of planning, 1—4—2—8—5—7— interference of the principal management

a) ustalenie wytycznych oraz stworzenie warunków do podejmowania specyficznych decyzji w pionach funkcjonalnych (funkcja planowania);

b) spowodowanie właściwej interpretacji strategii w pionach funkcjonalnych, by wszystkie decyzje, które są niezbędne dla realizacji ustalonej strategii były podjęte przez kadre kierowniczą w odpowiednim czasie (funkcja spajająca, tj. kohezyjna);

c) ustalenie następstw strategii w pionach funkcjonalnych oraz programach rozwoju, by można było — w razie potrzeby — w odpowiednim czasie — zapobiec ewentualnym dysfunkcjom (funkcja kontroli).

Ustalenie polityki funkcjonalnej przedsiębiorstwa powinno być dokonane w następującej kolejności: 1) polityka marketingu, 2) polityka dotycząca badań i rozwoju, 3) polityka w zakresie produkcji i zaopatrzenia, 4) polityka personalna, 5) polityka finansowa, 6) polityka dotycząca: kooperacji, akwizycji i fuzji.

Związek między strategią przedsiębiorstwa a polityką funkcjonalną obrazuje — w sposób schematyczny — tab. 3.



Tab. 3. Polityki funkcjonalne i programy działań dla pionów funkcjonalnych  
Functional policies and programs of activity for the functional sections

Strategie ofensywne	Strategie wzrostu inwestycyjnego	Strategie wzrostu i inwestycji	Cele strategiczne	
Strategie spadku	Strategie przejściowe	Strategie wzrostu i inwestycji	Tworzenie przyszłego potencjału zysku	Zmniejszenie istniejącego potencjału zysku
Strategie inwestycyjne	Strategie spadku	Strategie defensywne	Strategie normatywne	
Strategie inwestycyjne	Strategie spadku	Strategie defensywne	Strategie ofensywne	Strategie defensywne
Strategie inwestycyjne	Strategie spadku	Strategie defensywne	Strategie wzrostu i inwest. strategie przejściowe	Strategie spadku
Relatywne korzyści rywalizacji przedsiębiorstwa			Strategie przejściowe	
Atrakcyjność rynku			Strategie inwestycyjne	
Relatywne korzyści rywalizacji przedsiębiorstwa			Strategie defensywne	
Pion marketingu			Strategie przejściowe	
Pion badań i rozwoju			Strategie inwestycyjne	
Pion produkcji			Strategie defensywne	
Pion zaopatrzenia			Strategie inwestycyjne	
Pion personalny			Strategie defensywne	
Pion finansowy			Strategie inwestycyjne	
Kooperacja			Strategie defensywne	
Akwizycja i fuzja			Strategie inwestycyjne	
Bilansowanie			Strategie defensywne	

(Źródło: 4 wg. 3 str. 158)

### 3.1. POLITYKA MARKETINGU

Podstawę polityki marketingu stanowi analiza rozwoju funkcji wyrobu. W tym celu należy uzyskać odpowiedź na pytania: 1) jak rozwiną się te funkcje? 2) jak istotne są funkcje dla użytkownika? 3) jaki udział mają koszty poszczególnych funkcji w ogólnej strukturze kosztów, 4) jaki jest stosunek poszczególnych funkcji do siebie (substytucyjność, komplementarność, integracja), 5) jakie nowe funkcje zarysowują się? 6) jakie konkretne wymagania stawiane będą przyszłym funkcjom w odniesieniu do wyrobów?

Odpowiedź na powyższe pytania zależy od: a) określenia czynników wpływających na postępowanie odbiorców, b) rozwoju nauki i techniki, c) zachowania się instytucji.

Analiza rozwoju funkcji wyrobu stanowi podstawę do ustalenia wytycznych w odniesieniu do następujących elementów polityki marketingu: 1) programu rozwoju wyrobów; 2) rynków zbytu, 3) polityki cen, 4) kombinacji instrumentów dotyczących polityki zbytu. Niektórzy autorzy, m. in. Mc Kinsey (4) dodają jeszcze dwa elementy: 5) ryzyko, 6) inwestycje.

### 3.2. POLITYKA W ZAKRESIE BADAŃ I ROZWOJU

Wartość ustaleń dotyczących badań i rozwoju zależy od uzyskania informacji niezbędnych do kontynuowania realizacji innowacji. Badania i rozwój stanowią bowiem istotny element działalności innowacyjnej.

Celem określenia polityki dotyczącej badań i rozwoju, należy:

I. Uzyskać wiedzę dotyczącą innowacji w zakresie wyrobów, od której zależy realizacja ustalonej strategii;

II. Uzyskać informacje dotyczące polepszenia dotychczasowych wyrobów, od których zależy utrzymanie lub polepszenie pozycji przedsiębiorstwa na rynku;

III. Ustalić obszary badań i rozwoju, które należy forsować, aby zabezpieczyć realizację strategicznych celów przedsiębiorstwa;

IV. Spowodować skuteczne wykorzystanie technicznych Know-how.

W tab. 4 przedstawiony jest przykładowy podział budżetu na badania i rozwój z uwzględnieniem strategii normatywnych oraz celów w zakresie badań i rozwoju.

W oparciu o tak skonstruowaną tabelę, kierownictwo przedsiębiorstwa powinno ocenić krytycznie zawarte w niej dane i ustalić je tak, by odpowiadały one przyjętej strategii.



patentów, d) zawężenie procesów wytwórczych do określonych surowców i materiałów, e) sytuację finansową, f) możliwość dysponowania odpowiednimi kadrami.

2) Wybór sposobu produkcji — technologia, podział pracy, mechanizacja i automatyzacja.

3) Określenie zdolności produkcyjnej oraz strategii jej zwiększenia i lokalizacji — wielkość i lokalizacja zakładów wytwórczych, optymalna i maksymalna zdolność produkcyjna, zwiększenie zdolności produkcyjnej, zrównoważenie zdolności produkcyjnej, ukierunkowanie zdolności produkcyjnej na produkcję finalną, integracja i in.

4) Utrzymanie w należytych stanie urządzeń i ich zastępowalność.

5) Rozwiązywanie problemu: produkcja własna czy oparta o dostawy z zewnątrz;

6) Wybór najważniejszych dostawców;

7) Wzajemne dostosowanie: zaopatrzenia — produkcji i zbytu;

8) Orientacja cenowa i kosztowa.

#### 3.4. POLITYKA PERSONALNA

Polityka personalna powinna wspomagać ustaloną strategię przedsiębiorstwa oraz być zgodna z realnymi potrzebami i aspiracjami pracowników, jak również ewolucją struktur społecznych. Powinna ona uwzględniać: 1) dobór pracowników — liczba, rodzaje, kryteria, ocena, fluktuacja, rozwój itp.; 2) politykę kształcenia, doksztalcenia i doskonalenia — zróżnicowanie kadr wg szczebli i funkcji, koszty; 3) politykę płac, 4) zabezpieczenie socjalne, 5) współpracę ze związkami i samorządem pracowniczym.

#### 3.5. POLITYKA FINANSOWA

Polityka finansowa powinna wskazać: 1) jak należy zagospodarować środki finansowe aby pokryte były bieżące potrzeby przedsiębiorstwa, oraz, 2) według jakich finansowych kryteriów należy ocenić strategię przedsiębiorstwa. Wytyczne dotyczące polityki finansowej powinny dotyczyć zużycia środków i zaopatrzenia w środki.

#### 3.6. POLITYKA DOTYCZĄCA: KOOPERACJI, FUZZJI ORAZ AKWIZYCJI

W tym zakresie należy ustalić: 1) jakie korzyści uzyska przedsiębiorstwo poprzez scalenie swojej działalności z działalnością innych przedsię-

biorstw? 2) jak można sfinansować fuzję lub akwizycję? oraz 3) przy pomocy jakich środków można będzie uzyskać korzyści fuzji (kooperacji, akwizycji)?

Połączenie działalności może spowodować: a) polepszenie sytuacji w zakresie rentowności, b) zwiększenie produktywności.

Polepszenie sytuacji w zakresie rentowności może nastąpić na skutek: 1) rozrzutu ryzyka, 2) skierowania środków finansowych do tych obszarów innych przedsiębiorstw, które mają ich zbyt mało, 3) wejście do innego sektora (branży) z dużą atrakcyjnością. Scalenie może zwiększyć produktywność oraz doprowadzić do efektu synergetycznego poprzez: a) pozyskanie brakujących czynników (surowce, energia, wysoko kwalifikowana kadra), b) lepsze wykorzystanie siły przedsiębiorstwa (np. w zakresie badań, rozwoju), c) wspólne prowadzenie kilku poziomów produkcji i dystrybucji (rozwój pionowy), d) wykorzystanie wzajemnego doświadczenia pracowników.

Aby scalenie przedsiębiorstw w wyżej wymienionych obszarach przyniosło właściwe rezultaty, należy:

- 1) opracować specjalny program scalenia, który zabezpieczyłby realizację zamierzonego efektu;
- 2) powołać mieszany zespół z jednym kierownikiem odpowiedzialnym za wdrożenie;
- 3) opracować i wdrożyć odpowiedni system ostrzegawczy;
- 4) wdrożyć odpowiedni system komunikacji i motywacji.

### 3.7. WERYFIKACJA STRATEGICZNEGO PLANU PRZEDSIĘBIORSTWA

Ustalony (pkt 2.3.) strategiczny cel przedsiębiorstwa powinien zostać zweryfikowany w oparciu o opracowaną politykę funkcjonalną (pkt 3), przy pomocy macierzy Portfolio. Jednocześnie należy zapoznać się z macierzami Portfolio konkurentów i opracować macierz dla najgroźniejszych przedsiębiorstw.

Przykład weryfikacji strategicznego celu przy pomocy polityki funkcjonalnej przedstawia tab. 5.

Następnie, należy przeciwstawić zamierzone działania finansowe najważniejszym alternatywnym programom rozwoju, według schematu zamieszczonego w tab. 6.

Weryfikacja ta może doprowadzić do zmiany programów rozwoju oraz polityki funkcjonalnej przedsiębiorstwa w całości lub w poszczególnych jej obszarach.

Tab. 5. Przykład weryfikacji strategicznego celu przy pomocy polityki funkcjonalnej (Zródło: 3 str. 213)  
 An example of verification of a strategic aim with the help of the functional policy

Strategia	Polityka funkcjonalna	Czynniki do weryfikacji (Przykład)			
		Koszty	Czas	Możliwość realizacji	Prawdopodobieństwo osiągnięcia rezultatu
zwiększenie ilości produkcji, w celu osiągnięcia kosztów jednostkowych wyrobu, takich samych jak u najwięszego producenta (decydującego o sytuacji na rynku)	<p><b>Marketing</b> → zwiększenie udziału na rynku o 10%</p> <p><b>Badania i rozwój</b> → substytucja surowców</p> <p><b>Produkcja i zaopatrzenie</b> → racjonalizacja wytwarzania</p> <p><b>Kooperacja</b> → wspólna aktywność z przeds. x</p>				

4. STRATEGICZNE UKSZTAŁTOWANIE ORGANIZACJI

Do ustalonej strategii musi być dostosowana struktura organizacyjna przedsiębiorstwa. Nie ma oczywiście jakiejś optymalnej struktury orga-

Tab. 6. Przeciwwstawienie zamierzonych działań finansowych najważniejszym alternatywnym programom rozwoju

Opposition of the intended financial activities in the most important alternative program of development

Kryteria	Alternatywne programy rozwoju wg rangi			
	1	2	3	4
Zapotrzebowanie na kapitał				
Wartość kapitału (kalkulacyjna stopa %)				
Krajowa stopa %				
Najwyższe zapotrzebowanie środków do finansowania				
Czułość przy:				
— 10% podwyższeniu cen				
— 10% podwyższeniu inwestycji				
Ryzyko				

(Źródło: 4 wg. 3 str. 214)

nizacyjnej, która „pasowałaby” do każdego przedsiębiorstwa i każdej strategii. Są natomiast wymagania, które powinna spełniać każda struktura organizacyjna, warunki, które muszą być brane pod uwagę przy jej budowie, jak również zasady, których należy przestrzegać, by zasoby ludzkie, finansowe i rzeczowe tworzyły sprawną całość.

Nie tu miejsce na analizę wszystkich czynników strukturotwórczych. Na jedną jednakże okoliczność należy zwrócić uwagę, a mianowicie organizacyjne ukształtowanie kombinacji wyrób — rynek, w strategicznie widzianą jednostkę gospodarczą. Przykład ukształtowania takich jednostek przedstawiony jest na ryc. 5. Oparty on jest o koncepcję struktury dywizjonalnej.

Strategicznie widziana jednostka gospodarcza powinna charakteryzować się następującymi cechami: 1) wyodrębnienie zadań realizowanych na rynku, 2) ważność ekonomiczna realizowanych zadań, 3) zdolność konkurencyjna, 4) możliwość uzyskiwania efektów, 5) relatywna niezależność decyzyjna, 6) sprawność zarządzania.

Wyprofilowanie zorganizowanej jednostki gospodarczej może być dokonane w oparciu o metodykę firmy doradczej Artura D. Little (8), która — w bardzo syntetycznym skrócie — zawiera następujące elementy:

Wyrób	Kryteria rynkowe	Grupy odbiorców	Sposoby zbytu				Obszary geograficzne
A			x	x	x	x	
B		x			x		x
C			x		x	x	
D		x		x	x	x	x
E	x	x	x	x	x	x	x
F			x		x		
G	x			x		x	
H		x		x		x	
I		x		x		x	x
J	x			x			x

Ryc. 5. Ukształtowanie kombinacji wyrób—rynek w strategiczną jednostkę gospodarczą

Shaping the combination of the article — the market into the strategic economic unit

Uwaga: przy pomocy odpowiednich symboli można przedstawić również na powyższej rycinie przedsiębiorstwa konkurencyjne

### I. Analiza sytuacyjna

1) Dane podstawowe (wielkość, profil produkcji, obrót, zainwestowany kapitał), 2) charakterystyka branży (konkurencja, znaczenie branży, stopień integracji, rynki zbytu, technologia, obrót, struktura cen, cykliczność rynku), 3) charakterystyka strategicznej jednostki gospodarczej (znaczenie na rynku, zdolność konkurencyjna, technologia, rynki zbytu, wielkość eksportu, koszty), 4) pozycja rywalizacyjna w cyklu rynkowym, 5) pozycja wg Portfolio, 6) opis dotychczas stosowanych strategii.

### II. Analiza planu

1) Podstawowe dane (ogólna sytuacja gospodarcza kraju i branży), 2) opis przyszłościowych faz rozwoju rynku, 3) przyszłe strategie normatywne, 4) polityka funkcjonalna i programy rozwojowe dla pionów funkcjonalnych, 5) pytania podstawowe (zasadnicze), na które należy odpowiedzieć dla ustalenia priorytetów, 6) zależność planu jednostki gospodarczej od pozostałych jednostek (elementów) organizacyjnych, 7) plany dotyczące: kooperacji—fuzji—akwizycji.

### III. Analiza wydajności

Dane dotyczące: wielkości zbytu, udziału wyrobów w rynku, pokrycia potrzeb, przepływu środków finansowych oraz inwestycji — w odniesieniu do: a) stanu dotychczasowego, b) przyszłości w przedziale czasowym do 10 lat.



#### IV. Analiza ryzyka

1) Ryzyko w osiągnięciu celu w krótkim przedziale czasowym, 2) ryzyko w osiągnięciu celu w dłuższym (10 lat) przedziale czasowym, 3) zabezpieczenie realizacji celów.

Istotnymi elementami strategicznie ukształtowanej organizacji są: a) dobór kadr kierowniczych, b) zapewnienie właściwego i efektywnego stylu zarządzania oraz c) planowanie i rozwój kadr. W tym zakresie wypracowano odpowiednie sposoby działań zabezpieczające sprawne funkcjonowanie jednostek. Brak miejsca nie pozwala na ich omówienie. Zainteresowanych odsyłam do umieszczonej na końcu bibliografii, a szczególnie do pozycji 3 i 4.

### 5. WDROŻENIE STRATEGII

Wdrożenie ustalonej strategii powinno być realizowane w trzech fazach: 1) planowania, 2) motywacji oraz 3) kontroli.

#### 5.1. PLANOWANIE WDROŻENIA

W oparciu o ustaloną strategię przedsiębiorstwa należy opracować plan jej wdrożenia, który przynosi kierownictwu następujące korzyści: 1) umożliwia rozpoczęcie w odpowiednim czasie długofalowych działań zabezpieczających uzyskanie zamierzonych rezultatów, 2) powoduje psychologiczne przygotowanie kadr kierowniczych do zachodzących zmian, 3) ułatwia koordynację długofalowych działań. Powinno się opracować plan w trzech przedziałach czasowych: krótkoterminowym (2—3 lat), średnioterminowym (4—6 lat) oraz długoterminowym (7—12 lat).

#### 5.2. SYSTEM MOTYWACYJNY

Aby wdrożyć w pełni (tj. na wszystkich szczeblach oraz we wszystkich obszarach) ustalone zadania strategiczne należy — obok wytycznych oraz zasad określających sposób wdrażania — przedsięwziąć działania składające się w sumie na tzw. system motywacyjny. Składnikami tego systemu są: 1) jakość stylu kierowania, 2) postępowanie kadry kierowniczej, 3) skuteczny system informacyjny, 4) właściwy klimat organizacyjny, 5) odpowiedni system kontroli.

## 5.3. SYSTEM KONTROLI

Ustalona strategia i polityka funkcjonalna wraz ze strategicznym ukształtowaniem organizacji określają ramy i granice, w których działa przedsiębiorstwo. Proces wdrażania tej strategii musi być objęty kontrolą, stanowiącą ostatnią funkcję zarządzania i ostatnią fazę cyklu: strategia — polityka funkcjonalna — organizacja — wdrożenie — kontrola.

Kierownictwo przedsiębiorstwa nie powinno wnikać w szczegóły wdrażania strategii (bo jest to i niemożliwe i niepotrzebne), ma natomiast obowiązek skoncentrowania swej uwagi na następujących elementach: 1) koncepcji i wprowadzeniu kompleksowego systemu nadzoru, 2) kontroli całościowych efektów działań przedsiębiorstwa przy koncentracji na najważniejszych jego obszarach, 3) wykorzystaniu informacji kontrolnych dla modyfikacji strategii i programów działalności. Parametry dotyczące systemu kontroli obrazuje tab. 7.

Tab. 7. System kontroli przedsiębiorstwa  
System of controlling an establishment

Komponenty systemu	Elementy				
	Punkty kontrolne	Sposób mierzenia (skala)	Miejsce	Ocena i sprawozdania	Wdrożenie środków korygujących
1	2	3	4	5	6
Sytuacja w zakresie kosztów Inwestycje Ceny Rentowność Rozwój kadr itp.					

(Źródło: 3 str. 285)

## 5.4. ZADANIA KIEROWNICTWA PRZEDSIĘBIORSTWA

Trzy elementy stanowią istotę procesu zarządzania przedsiębiorstwem: 1) sformułowanie i wdrożenie strategii, 2) utrzymanie spójności realizowanych w przedsiębiorstwie procesów we wszystkich jego elementach

складовых, 3) spowodowanie wniesienia wkładu do rozwoju społecznego.

Zadania te powinno spełniać kierownictwo przedsiębiorstwa, opierając się na przedstawionym w niniejszym szkicu pięciofazowym modelu strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem, obejmującym: analizę pozycji wyjściowej — formułowanie strategii — ustalenie polityki funkcjonalnej — ukształtowanie organizacji oraz wdrożenie strategii i wynikających z nich programów działań.

### Bibliografia

1. Grimm U., Kreikenbaum H.: Strategische Unternehmensplanung Frankfurt a/M, 1978.
2. Hinterhuber H. H.: Innovationsdynamik und Unternehmensführung, Springer Verlag, Wien—New York, 1975.
3. Hinterhuber H. H.: Strategische Unternehmensführung, Walter de Gruyter, Berlin—New York, 1980.
4. Mc Kinsey: Meeting the Competitive Challenge, London, 1977.
5. Lechner K., Egger A., Schauer R.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 8 Auflage, Industrieverlag, Peter Lindo, Wien, 1981.
6. Manzl A.: Die Gestaltung komplexer Unternehmungsorganisationen, Haupt, Bern—Stuttgart 1977.
7. Ulrich H.: Unternehmungspolitik, Haupt, Bern—Stuttgart, 1978.
8. Wright R. V. L.: Strategy Centers. A Contemporary Managing System, Artur D. Little, Cambridge, Mass., 1975.

### РЕЗЮМЕ

Автор, опираясь на концепции Х. Х. Хинтерхубера, представляет методику построения стратегической модели управления предприятием. Она состоит из пяти этапов: установление исходной позиции, сформулирование стратегии, определение функциональной политики, формирование организационной структуры и внедрение.

На первом этапе — установление исходной позиции — рассмотрены основные фазы, а именно: анализ исходной позиции, анализ и прогноз окружающей среды, анализ и прогноз предприятия, анализ руководства, анализ общественных обязанностей предприятия и попытка взглянуть в будущее.

На втором этапе — формулирование стратегии — рассмотрена методика её формулирования, концепция стратегии и определение стратегической цели предприятия.

На третьем этапе — установление функциональной политики — представлена политика по отношению к основным (ключевым) областям деятельности предприятия: маркетинг, исследование и развитие, производство и снабжение, персональные и финансовые вопросы, способ возможной верификации стратегического плана предприятия. На четвертом этапе — формирование органи-

зационной структуры — проанализирована концепция Артура Д. Литтла относительно методики структурного профилирования отдельных хозяйственных единиц.

На последнем, пятом, этапе — внедрение стратегии — представлены: планирование внедрения, связанные с ним мотивировочная и контрольная системы, задачи, стоящие перед руководством предприятия в связи с внедрением.

Представленная в статье концепция, хотя она и приспособлена для условий рыночного хозяйства, может быть пригодна для использования в польских предприятиях, функционирующих по принципу трех „С” — самостоятельность, самфинансирование, самоуправление.

Само собой разумеется, что представленная модель не может иметь механического применения. Необходимо её соответствующим образом адаптировать применительно к нашим политическим, общественным и экономическим реалиям.

#### S U M M A R Y

The author, basing on the conception of H. H. Hinterhuber, presents methodics of the building of the strategic model of Managing the Establishment. It consists of five stages: establishment of the initial position, formulation of the strategy, establishment of the functional policy, formation of the organizational structure, and initiation.

At the first stage — the establishment of the initial position — the following phases were discussed: analysis of the management, analysis of social duties of the establishment, and a look into the future.

At the second stage — formulation of the strategy — the methodics of its formulation conception of the strategy and establishment of the strategic aim of the establishment, were discussed.

At the third stage — establishment of the functional policy — the policy referring to the key areas of the establishment was presented, and these areas include: marketing, investigations and development, production supply, personal matters, finances and the way of a possible verification of the strategic plan of the establishment.

At the fourth stage — formation of the organizational structure — the conception of Arthur D. Little was discussed which concerns the methodics of drawing a structural profile of particular economic units.

At the final, fifth stage — initiation of the strategy — the following were presented: planning the initiation, the systems of motivation and control connected with it, and the tasks of the management of the establishment connected with this initiation, were discussed.

The conception presented in the article, although adapted to the conditions of the market economy, can be useful also in relation to the Polish establishment which functions on the principle of 3 "S" (independence, self-financing, autonomy).

Obviously, the outlines model cannot be used mechanically. It must be properly adapted and adjusted to our political, social and economic reality.