

PUBLIKACJA SPECJALISTYCZNA



# UTRZYMANIE RUCHU

4/2015

**DODATEK SPECJALNY:**  
Napędy – rynek,  
dobór, eksploatacja

Oznakowanie  
bezpieczeństwa maszyn

Cechy serwonapędów  
elektropneumatycznych

## Robotyzacja – zbawienie czy przekleństwo?



# Zarządzanie strategiczne w firmie produkcyjnej

Złotym galem każdego przedsiębiorcy jest wiedza o przyszłości: notowaniach giełdowych, tendencjach w sprzedaży, wprowadzanych technologiach. Świat jednak nie roi się od jasnowidzów, więc w celu efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem konieczne jest analizowanie dostępnych danych generowanych przez firmę oraz działającej w tym samym sektorze konkurencji.

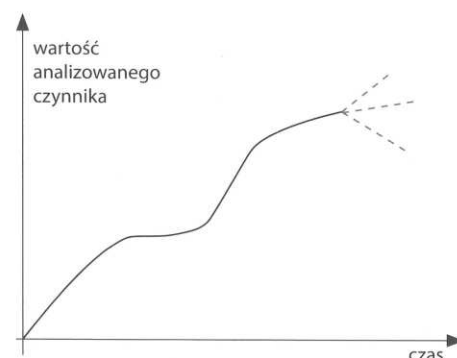
**D**zięki prowadzonym zestawieniom różnych występujących w przedsiębiorstwach parametrów możliwe jest określenie efektywności pracy poszczególnych działów oraz wyników osiągniętych przez całą firmę. Wartością, która zawsze podlega analizie w corocznych podsumowaniach, jest dochód zakładu. W uproszczonych badaniach dochód jest parametrem dobrze obrazującym sytuację przedsiębiorstwa. Choć zmienny, w dłuższej perspektywie odzwierciedla zmiany w zarządzaniu firmą oraz tendencje rynkowe. Nie sposób jednak trafnie ocenić prognozowanych zmian dochodu w przyszłych latach bez zaimplementowania odpowiedniej strategii.

## Idea zarządzania strategicznego

Czym tak naprawdę jest zarządzanie strategiczne? Jest to wspomagany uprzednimi procesami analizy i planowania proces decyzyjny, od którego zależy rozwój przedsiębiorstwa [1]. W zależności od różnych czynników możliwe jest zaplanowanie kilku różnych scenariuszy przyszłości. Liczba wariantów dokonywanej analizy jest zależna od branych pod uwagę zmiennych. Wraz z poszczególnymi czynnikami weryfikacji ulegają kolejne scenariusze. Najczęściej komponuje się cztery (dwa skrajne i dwa pośrednie), na podstawie których można sformułować odpowiednią strategię rozwoju. Zarządzanie strategiczne składa się z przenikających się wzajemnie etapów: analizy i planowania strategicznego oraz wdrażania opracowanej strategii. Analiza strategiczna jest zależna od oczekiwań zewnętrznych i wewnętrznych grup interesantów, otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa oraz jego celów i zasobów,

czyli potencjału. Wyróżniamy trzy obszary analizy strategicznej: makrootoczenie, otoczenie konkurencyjne, otoczenie wewnętrzne, czyli strukturę przedsiębiorstwa. Jako makrootoczenie rozumie się otoczenie: ekonomiczne, demograficzne, prawne, międzynarodowe, technologiczne, społeczne, polityczne i ekonomiczne, czyli czynniki, na które osoby zarządzające i pracujące w przedsiębiorstwie nie mają wpływu. Występuje tutaj zależność jednokierunkowa – pojedyncze przedsiębiorstwo nie ma realnego wpływu na makrootoczenie, chyba że jest monopolistą. Czynniki makroekonomiczne natomiast wpływają nieustannie na działalność przedsiębiorstwa [2].

Otoczenie konkurencyjne, nazywane także sektorowym, czyli bliższym, tworzone jest przez wszystkie podmioty gospodarcze działające w tym samym sektorze co przedsiębiorstwo podlegające analizie bądź mające z nim innego rodzaju powiązania. Występuje tutaj zależność dwukierunkowa, wszystkie przedsiębiorstwa wpływają bowiem na siebie nawzajem. W celu dokonania analizy tego fragmentu otoczenia firmy należy najpierw ocenić kilka parametrów samego sektora. Sektor to „część branży grupująca przedsiębiorstwa produkujące wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu i sprzedające je na tym samym geograficznie rynku” [3]. Do przeprowadzenia analizy sektora niezbędne są: jego wielkość, dynamika, czyli tendencje rozwojowe i wahania rynku, rentowność, rozumiana w uproszczony sposób jako stopa zwrotu z inwestycji, oraz aktualna faza życia: narodziny, rozwój, dojrzałość bądź schyłek. Sektorowa analiza strategiczna zajmuje się badaniem otoczenia konkurencyjnego firmy oraz oceną atrakcyjności danego sektora. Najpopular-



**Rys. 1.** Możliwe prognozy zmian w przedsiębiorstwie (zmienne ulegają modyfikacji w określonych przedziałach czasowych)

niejszymi narzędziami analizy sektorowej są: analiza pięciu sił M.E. Portera, punktowa ocena atrakcyjności sektora, mapy grup strategicznych oraz krzywa doświadczeń [4]. Ostatnim elementem analizy strategicznej jest weryfikowanie wewnętrznej struktury przedsiębiorstwa. Istnieją różne sposoby badania potencjału strategicznego firmy, z czego każdy z nich ma na celu określenie cech, które decydują o konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku. W zależności od produkowanego wyrobu i sektora, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje, cechy te mogą być bardzo różnorodne, a nawet zaskakujące [5]. Przewagę konkurencyjną nad innymi firmami w sektorze uzyskuje się poprzez zwiększanie wartości dodanej, na której zależy klientowi, nie zaś przodowanie pod niemal każdym względem. Dla firmy produkcyjnej utrzymywanie najwyższego poziomu w wielu aspektach jest niezwykle kosztowne. Optymalizacja zestawu cech, które w rzeczywistości decydują o większości finalnego dochodu, stanowi klucz do sukcesu komercyjnego. W oparciu o zasadę Pareto, włoskiego socjologa i ekonomisty, 20% prowadzonych przez przedsiębiorstwo procesów decyduje o 80% efektów. Należy więc uważnie



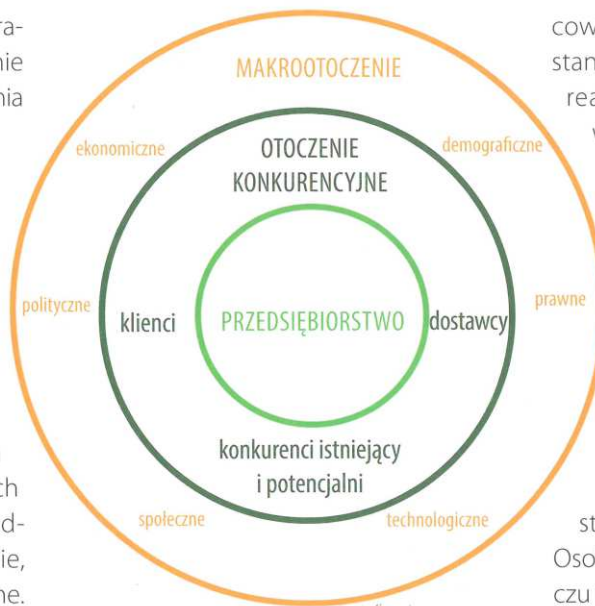
dobrac cechy firmy, nad którymi jej pracownicy powinni pracować, by znacznie ograniczyć koszty kreowane przez działania niepotrzebne bądź konfliktowe.

### Kluczowe czynniki sukcesu

Jednym z ciekawszych aspektów zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem produkcyjnym są kluczowe czynniki jego sukcesu. Popularna metoda ich oceny – analiza kluczowych czynników sukcesu – należy do grupy metod ilościowych. Oznacza to, że w przypadku porównywania tych samych czynników pomiędzy przedsiębiorstwami możliwe jest określenie, które z nich jest bardziej konkurencyjne. W celu określenia 20% zdarzeń decydujących o 80% wyników firmy dobierana jest lista KCS, opartych m.in. na pozycji przedsiębiorstwa na rynku, jego kosztach i dotychczasowych dochodach, zakresie działalności, jakości wytwarzanego wyrobu, zasobach technologii i wiedzy itp. [2]. Dla przedsiębiorstwa działającego w branży przemysłowej kluczowe czynniki sukcesu są zgoła odmienne od tych dla firm usługowych. Można wyróżnić kilka cech, które charakteryzują tego typu przedsiębiorstwo: jakość produkowanego wyrobu, jego cena, czas produkcji i dostępność, kompleksowość oferty, marka i rozpoznawalność, jednolite własności w produkcji masowej, układ zakładu i procesy w nim zachodzące, struktura organizacyjna, planowanie produkcji i controlling, technologia produkcji i potencjał parku maszynowego, stosowane surowce, efektywność działu sprzedaży. Każdy z wymienionych bądź innych dopasowanych do profilu działalności firmy czynników następnie ocenia się w skali od 1 do 3 lub 5 punktów. W celu zróżnicowania istotności poszczególnych kryteriów można zaimplementować odpowiedni system wagowy. Utworzona w ten sposób lista jasno wskaże, które elementy działalności w największym stopniu przyczyniają się do jej sukcesu. Analiza kluczowych czynników sukcesu prowadzi do otrzymania procentowego wskaźnika efektywności przedsiębiorstwa, który można porównać z firmami konkurencyjnymi w sektorze.

### Strategia przedsiębiorstwa

Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, zarówno jej część dotycząca makrootoczenia, jak i zagadnienia związane z oto-



Rys. 2. Obszary analizy strategicznej (oprac. własne na podstawie [2], s. 24)

cenieniem konkurencyjnym, jak i samym badanym przedsiębiorstwem, to jedynie podwaliny zarządzania strategicznego. Najistotniejszym elementem zarządzania jest odpowiednio sformułowana strategia. Oparty na skrupulatnej analizie strategicznej plan działania i rozwoju firmy musi być formułowany świadomie i kompleksowy. Najczęstszym błędem osób odpowiedzialnych za wdrażanie strategii w firmie jest subiektywizm, którego nie sposób uniknąć. Należy go więc w miarę możliwości ograniczać. Wiadomo, że najwięcej wiarygodnych wiadomości posiadamy na temat własnego przedsiębiorstwa. Pozyskiwanie danych jest znacznie utrudnione w przypadku konkurencji czy kooperantów, którzy występują w analizie sektorowej, a także makroczynników gospodarczych. Dlatego podczas wykorzystywania poszczególnych narzędzi oceny efektywności należy brać pod uwagę jak najszersze przydatne spektrum możliwości oraz opierać się na zróżnicowanych źródłach informacji. Kiedy zaś przychodzi do oceny własnego przedsiębiorstwa, kluczem do sukcesu jest zdroworozsądkowe podejście. Sformułowanie trafnej strategii nie będzie możliwe bez sprawiedliwie przeprowadzonej analizy. Dlatego kompletując dane, należy opierać się nie tylko na zdaniu osób zarządzających, ale także przeprowadzić odpowiednie ankiety wśród pracowników. Wprowadzony w ten sposób element obiektywizmu warunkuje powodzenie operacji.

Podstawą zarządzania strategicznego w każdym przedsiębiorstwie jest opra-

cowanie misji, wizji oraz strategii. Misja stanowi zestaw zadań, które firma chce realizować. Wizja obrazuje miejsce, w którym zarządcy przedsiębiorstwa widzą je w określonym przedziale czasu. Strategia jest drogą, która umożliwia urzeczywistnienie wizji poprzez realizację misji. Według Portera jest to proces budowania unikalnej pozycji rynkowej na tle konkurentów w oparciu o strumień wartości oferowany klientowi wraz z produktem. Można więc określić, że opracowywanie strategii jest sztuką trafnego wyboru. Osoby zarządzające stoją bowiem w obliczu trudnego dylematu, które cechy produktu wybrać, by cieszył się on większym powodzeniem wśród klientów. Wartość dodaną przeprowadzanych w firmie procesów bardzo dobrze obrazuje model biznesowy, narzędzie pozwalające na modyfikację strategii w czasie rzeczywistym [6]. Czym więc jest zarządzanie strategiczne? Nieustającą analizą, kontrolą i implementacją strategii i procesów służących do jej realizacji. Wyborem pomiędzy różnymi wartościami oferowanymi klientowi. Ograniczaniem strat i zwiększaniem zysków. Należy jednak pamiętać, że zarządzać strategicznie oznacza współpracować z całym personelem zakładu przy wdrażaniu wspólnej, zrozumiałej i akceptowanej przez wszystkich strategii. To właśnie osiągnięcie wspólnoty pracowników, nie zaś analiza dostępnych danych, jest tu kluczowym zadaniem. □

### Piśmiennictwo

1. *Encyklopedia zarządzania*. Hasło „zarządzanie strategiczne”, [www.mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie\\_strategiczne](http://www.mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_strategiczne) (6.06.2015 r.).
2. Gierszewska G., Romanowska M.: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa 2014, s. 5-74.
3. *Leksykon zarządzania*. Praca zbiorowa pod redakcją M. Romanowskiej, DIFIN, Warszawa 2004, s. 508.
4. Pierścionek Z.: *Strategie rozwoju firmy*. PWN, Warszawa 1997.
5. Romanowska M.: *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. PWE, Warszawa 2009, s. 15-65.
6. Osterwalder A., Pigneur Y.: *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Onepress Helion S.A., Gliwice 2011.