

analitycznych np. oceny alternatywnych scenariuszy (co jeśli ?) czy też analiz prognostycznych.

SWDMk może rutynowo udostępniać informacje z banku, dostarczając regularnie sporządzane raporty dotyczące wyników działalności marketingowej przedsiębiorstwa, zawierające informacje potrzebne do rozwiązywania typowych, codziennych problemów marketingowych. Może także opracowywać raporty specjalne, zapewniając możliwość generowania raportów w szczególnych sytuacjach związanych z potrzebą podjęcia decyzji dotyczących jednorazowego lub szczególnie ważnego problemu marketingowego.

## STRATEGIA SUKCESU

*Cezary Marcinkiewicz, Maksim Kozinets*

*Politechnika Częstochowska, Polska, Politechnika Brzeska, Białoruś*

### Streszczenie

Świat zmienia się i rozwija w zastraszającym tempie. Przyszłość zatem wymaga innego sposobu nie tylko myślenia ale i działania, innych sposobów przedsiębiorczości. Dla menedżerów oznacza to, że muszą rozwiązywać coraz bardziej złożone problemy związane ze sposobem zarządzania swoją firmą, by mogli osiągać więcej lub znaleźć nowe możliwości opanowania rynku i dodania nowych wartości swoim organizacjom.

Nadchodzący nowy wiek zmienia się w takim tempie, że nawet wczorajsze koncepcje wydają się być przestarzałe i nie pozwalają już na skuteczne wprowadzenie organizacji w przyszłości. Potrzebne są nowe koncepcje, nowe spojrzenia, które utrwalą kreacje społeczeństwa informacyjnego – społeczeństwa wiedzy, a gospodarka będzie się opierać na najnowszej technologii i nauce, będzie to tak zwana „gospodarka wiedzy” (knowledge economy)<sup>1</sup>. Wiedza stanie się uniwersalnym substytutem – „kluczowym zasobem rozwiniętej gospodarki”<sup>2</sup>. Dla menedżerów oznacza to, że będą musieli rozwiązywać coraz bardziej złożone problemy bieżące, problemy które jeszcze się nie pojawiły, budować wyróżniające kompetencje (distinctive competences) odpowiadające szansom jutra<sup>3</sup>. Przyszłość bowiem wymaga innego sposobu myślenia i działania, nowej przedsiębiorczości. Zaciekle konkurencja zmusza firmy do nieustannego wprowadzania innowacji. Wymusza poszukiwania coraz większej doskonałości. W warunkach globalnej konkurencji źródłem sukcesu będą przede wszystkim: wysoka jakość, punktualność dostaw, serwis dla nabywców, szybkość wprowadzania produktu na rynek, elastyczność produkcji, intensywne inwestowanie w postęp techniczny i oczywiście rozwijanie kreatywności, rozumianej jako

<sup>1</sup> Penc J., *Europejskie wyzwanie i szanse rozwojowe - zadania dla menedżerów jutra*, VI Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Zarządzanie organizacjami gospodarczymi” część II, Łódź 1999, s. 541-548.

<sup>2</sup> Toffler A., Toffler H., *Budowa nowej cywilizacji*, Zysk i Skra, Poznań 1996, s. 33.

<sup>3</sup> Penc J., *Zarządzanie z myślą o jutrze*, *Ekonomia i organizacja przedsiębiorstw* nr 5/99, s. 4.

absolutna umiejętność oceny aktualnych wydarzeń i problemów z różnych punktów widzenia<sup>1</sup>.

Pobudzając kreatywność należy przede wszystkim pozytywnie motywować kreatywnych pracowników, którzy w przyszłości stać się mogą najbardziej dynamicznym czynnikiem postępu. Tacy menedżerowie stworzą zespoły twórcze, którym należy ustalać priorytety i aktualne problemy do rozwiązania firmy, i aby rozpoznać na przykład dziedziny wymagające udoskonalenia, lub aby ustalić jak dobrze czy słabo nam idzie, warto porównać własne przedsiębiorstwo z innymi pokrewnymi, które radzą sobie najlepiej. Cokolwiek byśmy porównywali – produkty, procesy, poziom produkcji, normy wydajności – zawsze szukamy odpowiedniego „benchmarkingu” – wzorca równania do najlepszych, który oceniamy jako ciągły, systematyczny proces oceniania przedsiębiorstw uznawanych za wiodące w swych dziedzinach w celu ustalenia procesów handlowych i roboczych, które stanowią „najlepszą praktykę”<sup>2</sup>. Ujawnienie istotnych celów, które pozwalają firmie na osiągnięcie dającej się utrzymać przewagi nad konkurencją, można by było zgrupować w czterech punktach takich jak:

1. Analiza konkurencji – systematyczne badanie działalności konkurentów, mających na celu umożliwienie poprawienie własnych wyników.
2. Najlepsza praktyka jako sposób działania firmy, przedsiębiorstwa.
3. Porównywanie wyników – jako sposób oceny wyników firmy i jej działów.
4. Wyznaczanie normy – jako metoda dostarczania wytycznych w celu ustanowienia odpowiednich i szeroko pojmowanych norm efektywności.

A zatem, logika leżąca u podstaw „benchmarkingu” jest nie do odparcia, jeżeli celem równania

do najlepszych jest identyfikacja obszarów wymagających udoskonalenia oraz stymulowania zmian.

Już dziś w nowoczesnych procesach i warunkach ekonomicznych można stosować tzw. „reengineering” w przeprowadzeniu kompletnego i fundamentalnego przeglądu strategii przedsiębiorstwa oraz jego struktury. Wymaga on skupienia uwagi na podstawowych kompetencjach, redukcji szczebli zarządzania oraz stworzenia właśnie takich interdyscyplinarnych zespołów, którym daje się szerokie uprawnienia do likwidacji marnotrawstwa czasu i materiałów.

Reengineering (Business Process Reengineering – BPR) procesów ekonomicznych dotyczy przede wszystkim procesów gospodarczych, które można określić jako zbiór działań wytwarzających produkty mające wartość dla klienta przy wykorzystaniu jednego lub więcej rodzajów „wkładów”<sup>3</sup>. Jest to coś znacznie szerszego niż prosta działalność handlowa i dystrybucyjna. Dotychczasowy konwencjonalny system kontroli przekazuje informację „w górę”, do tych nielicznych, którzy powinni w założeniu wiedzieć, co z tymi informacjami robić. Reengineering ujmuje te podstawowe procesy przedsiębiorstwa w sposób integracyjny.

<sup>1</sup> Op. cit., s. 5.

<sup>2</sup> Amsrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997, s. 36.

<sup>3</sup> Op. cit., s. 368.

Jego eksperci ds. systemów umożliwiają menedżerom posłużyć się skompensowaną i usystematyzowaną wiedzą, by podejmowali decyzje na miejscu, bez potrzeby odwoływania się do wyższych władz. Kwestionując tradycyjne przyjmowanie założeń, a nawet samo istnienie wcześniejszej działalności ekonomicznej w całym przedsiębiorstwie i korzystając z potęgi nowoczesnej technologii informatycznej skupiają się na stworzeniu nowych i w pełni zintegrowanych rozwiązań, czego nie należy lekceważyć podczas przeprowadzania reorganizacji dotychczasowych systemów ekonomicznych w ogóle. Taka technika krytycznego badania przynosi satysfakcjonujące wyniki, które są lepsze, szybciej zorganizowane, mniej kosztowne i bardziej efektywne w osiągnięciu celu.

Tak więc „reengineering” procesów ekonomicznych należy zacząć przede wszystkim od przeprowadzenia kompletnego i fundamentalnego przeglądu strategii przedsiębiorstwa, jego struktury i procesów ekonomicznych wprowadzając jednocześnie radykalne zmiany, oraz przyswojenie sobie przez menedżerów szerszych zasad strategicznego myślenia. Przedsiębiorstwo musi być kierowane w oparciu o opracowaną strategię działania wynikającą z przyjętej wizji przyszłości. Mając taką wizję można wprowadzać określone zmiany, a więc tworzyć i promować innowacje dotyczące nie tylko nowych produktów, ale także nowe elementy marketingowe – nowe rozwiązania i sposoby selekcjonowania. Przejście takie nazywa się „profilowaniem strategicznych okazji”<sup>1</sup>. Polega ono na rzeczowych badaniach i analizach możliwych zmian posiadanego potencjału, tj. procesów, produktów, kwestii finansowych, organizacyjnych i dotyczących zarządzania.

## Literatura

1. Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem /Strategia sukcesu/*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997
2. Digman L., *Strategic Management: concepts, Decisions, Cases*, Irwin, New York 1990
3. Drucker P., *Menedżer skuteczny*, Nowoczesność AE w Krakowie – Czytelnik, Warszawa 1994
4. Drucker P., *The Practice of Management*, Heinemann, Londyn 1955
5. Handy C., *Wiek paradoksu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996
6. Penc J., *Zarządzanie z myślą o jutrze*, Ekonomia i organizacja przedsiębiorstw nr. 5/99
7. Penc J., *Europejskie wyzwanie i szanse rozwojowe – zadania dla menedżerów jutra*, VI Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Zarządzanie organizacjami gospodarczymi” część II, Łódź 1999
8. Toffler A., Toffler H., *Budowa nowej cywilizacji*, Zysk i Skra, Poznań 1996

---

<sup>1</sup> Penc J., Op. cit., s. 4