

PRACE NAUKOWE

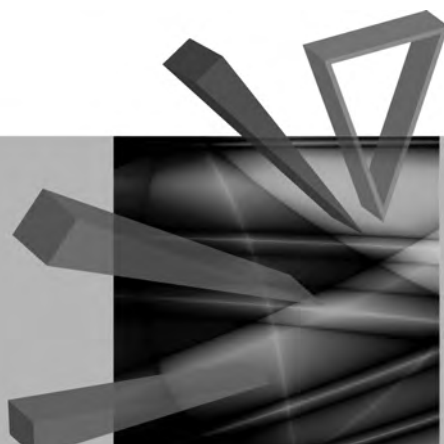
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

305

Ekonomia



Redaktorzy naukowi

Magdalena Rękas

Jerzy Sokołowski



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-382-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	13
Mieczysław Adamowicz, Paweł Janulewicz: Wykorzystanie analizy czynnikowej do oceny rozwoju społeczno-gospodarczego w skali lokalnej	15
Ewa Badzińska, Jakub Ryfa: Ekonomia wirtualnych światów – tendencje rozwoju	24
Tomasz Bernat: Egzogeniczne determinanty dominacji rynkowej na przykładzie Poczty Polskiej SA.....	37
Agnieszka Brelik, Marek Tomaszewski: Wybrane determinanty kształtujące współpracę innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych z jednostkami PAN i szkołami wyższymi na terenie Polski Północno-Zachodniej.....	50
Agnieszka Bretyn: Wybrane aspekty jakości życia młodych konsumentów w Polsce	62
Grzegorz Bywalec: Transformacja gospodarcza a regionalne zróżnicowanie ubóstwa w Indiach	73
Magdalena Cyrek: Determinanty zatrudnienia w usługach tradycyjnych i nowoczesnych – analiza regionalna.....	83
Sławomir Czech: Czy wokół państwa opiekuńczego toczy się jeszcze spór o wartości?.....	95
Sławomir Czetwertyński: Możliwości poznawcze prawa Metcalfe’a w określaniu wartości ekonomicznej sieci komunikacyjnych.....	108
Małgorzata Deszczka, Marek Wąsowicz: Polityka i strategia rozwoju Unii Europejskiej w koncepcji ekonomii zrównoważonego rozwoju	118
Karolina Dreła: Zatrudnienie nietypowe	129
Paweł Drobny: Ekonomia personalistyczna jako próba reorientacji ekonomii	142
Małgorzata Gajda-Kantorowska: Koszty bankructwa państwa	154
Małgorzata Gasz: Unia bankowa – w poszukiwaniu nowego paradygmatu na europejskim rynku bankowym	163
Małgorzata Gawrycka, Anna Szymczak: Zmiana struktury dochodów w Polsce w relacji kapitał–praca z uwzględnieniem sektorów gospodarki narodowej	174
Anna Golejewska: Innowacje i sposoby ich pomiaru na poziomie regionalnym	184
Mariusz Grębowiec: Zachowania nabywcze konsumentów na rynku usług bankowych w świetle badań	195

Urszula Grzega: Oszczędności i zadłużenie polskich gospodarstw domowych.....	207
Jarosław Hermaszewski: Sytuacja finansowa gminy a wybory bezpośrednie w gminach. Wstęp do badań.....	218
Elżbieta Jantón-Drozdowska, Maria Majewska: Wpływ globalizacji na wzrost poziomu specjalizacji w międzynarodowej wymianie handlowej..	228
Tomasz Jasiński, Agnieszka Ścianowska: Możliwości oddziaływania na wzrost gospodarczy poprzez kontrolę poziomu ryzyka kredytowego w bankach przy wykorzystaniu systemów sztucznej inteligencji.....	240
Renata Jedlińska: Atrakcyjność inwestycyjna Polski – wybrane aspekty.....	252
Andrzej Jędruchniewicz: Inflacja jako cel polityki pieniężnej NBP.....	264
Michał Jurek: Wykorzystanie analizy duracji i wypukłości w zarządzaniu ryzykiem stopy procentowej.....	276
Sławomir Kalinowski: Znaczenie eksperymentu w metodologii nauk ekonomicznych.....	287
Teresa Kamińska: Struktura branżowa bezpośrednich inwestycji zagranicznych a kryzys finansowy.....	299
Renata Karkowska: Siła oddziaływania czynników makroekonomicznych i systemowych na wielkość globalnej płynności.....	311
Anna Kasprzak-Czelej: Determinanty wzrostu gospodarczego.....	323
Krzysztof Kil, Radosław Ślusarczyk: Analiza wpływu polityki stóp procentowych EBC na stabilność sektorów bankowych w wybranych krajach strefy euro – wnioski z kryzysu.....	334
Iwona Kowalska: Rozwój badań z zakresu ekonomii edukacji w paradygmacie interdyscyplinarności nauki.....	348
Ryszard Kowalski: Dylematy interwencjonizmu w czasach kryzysu.....	358
Jakub Kraciuk: Kryzysy finansowe w świetle ekonomii behawioralnej.....	370
Hanna Kruk: Rozwój zrównoważony w Regionie Morza Bałtyckiego na przykładzie wybranych mierników w latach 2005-2010.....	380
Kazimierz W. Krupa, Irmina Jeleniewska-Korzela, Wojciech Krupa: Kapitał intelektualny jako akcelerator nowej ekonomii (tablice korelacyjne, pracownicy kluczowi).....	391
Anna Krzysztofek: Normy i standardy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.....	401
Krzysztof Kubiak: Transakcje w procesie przepływu wiedzy w świetle nowej ekonomii instytucjonalnej.....	413
Paweł Kulpaka: Model konsumpcji permanentnej M. Friedmana a keynesowskie funkcje konsumpcji – empiryczna weryfikacja wybranych teorii na przykładzie Czech.....	423
Justyna Łukomska-Szarek, Marta Włóka: Rola kontroli zarządczej w procesie zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego.....	434
Natalia Mańkowska: Konkurencyjność instytucjonalna – wybrane problemy metodologiczne.....	445

Joanna Mesjasz, Martyna Michalak: Percepcja zaangażowania przez adeptów zarządzania – szansą czy ograniczeniem dla współczesnych firm	457
Jerzy Mieszaniec: Innowacje nietechnologiczne w przedsiębiorstwach przemysłowych sektora wydobywczego	469
Aneta Mikula: Ubóstwo obszarów wiejskich w krajach Unii Europejskiej – demografia i rynek pracy	481
Grażyna Musialik, Rafał Musialik: Wartość publiczna a legitymizacja	492
Janusz Myszczyński: Wykorzystanie koncepcji <i>social savings</i> w określeniu wpływu sektora kolejowego na wzrost gospodarczy Niemiec w początkach XX w.	500
Aleksandra Nacewska-Twardowska: Zmiany w polityce handlowej Unii Europejskiej na początku XXI wieku	513
Anna Niewiadomska: Wydłużanie okresu aktywności zawodowej osób starszych w Polsce	524
Mariusz Nyk: Przeciętne wynagrodzenie a sytuacja na rynku pracy – przypadek województwa łódzkiego	536
Monika Pasternak-Malicka: Przesłanki ruchów migracyjnych Polaków z obszaru województwa podkarpackiego w kontekście kryzysu gospodarczego wywołanego kryzysem <i>subprime</i>	547
Jacek Pera: Budowa nowej architektury regulacyjnej w Europie jako element zarządzania ryzykiem niestabilności finansowej – rozwiązania pokryzysowe. Próba oceny i wnioski dla Polski	559
Renata Pęciak: Kryzysy w gospodarce w interpretacji Jeana-Baptiste’a Saya	573
Czesława Pilarska: Współczesny kryzys gospodarczy a napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski	584
Elżbieta Pohulak-Żołędowska: Innowacyjna nauka a źródła jej finansowania	601
Adriana Politaj: Pomoc publiczna na subsydiowanie zatrudnienia w Polsce i w wybranych krajach Unii Europejskiej	617
Marcin Ratajczak: Odpowiedzialny biznes w aspekcie osiągniętych korzyści ekonomicznych na przykładzie przedsiębiorstw agrobiznesu	628
Magdalena Rękas: Dieta w krajach Unii Europejskiej i czynniki wpływające na jej poziom – przegląd wybranych badań	638
Włodzimierz Rudny: Rozwiązania zintegrowane w modelach biznesowych	653
Krzysztof Rutkiewicz: Pomoc publiczna na działalność badawczo-rozwojową i innowacyjność przedsiębiorstw w polityce konkurencji Unii Europejskiej w latach 2004-2010	663
Katarzyna Skrzyszewska: Konkurencyjność krajów Regionu Morza Bałtyckiego w świetle międzynarodowych rankingów	675
Tadeusz Sporek: Ewolucja i perspektywy grupy BRICS w globalnej gospodarce	684

Aleksander Surdej: Inwestycje w szkolenia zawodowe w świetle teorii ekonomicznej.....	695
Piotr Szajner: Wpływ zmienności kursu walutowego na międzynarodową konkurencyjność polskiego sektora żywnościowego	706
Stanisław Ślusarczyk, Piotr Ślusarczyk, Radosław Ślusarczyk: Problem skuteczności i efektywności decyzji menedżerskich w firmie w zakresie formułowania i wdrażania strategii	716
Sylwia Talar, Joanna Kos-Łabędowicz: Polska gospodarka internetowa – stan i perspektywy	729
Monika Utzig: Aktywa finansowe gospodarstw domowych a koniunktura gospodarcza	744
Agnieszka Wałęga: Nierówności dochodowe w kontekście przystąpienia Polski do Unii Europejskiej	754
Grzegorz Wałęga: Wpływ spowolnienia gospodarczego na zadłużenie gospodarstw domowych w Polsce	766
Grażyna Węgrzyn: Formy zatrudnienia pracowników w Unii Europejskiej – aktualne tendencje	778
Barbara Wieliczko: Krajowa pomoc publiczna w UE w okresie obecnego kryzysu.....	790
Artur Wilczyński: Znaczenie kosztów alternatywnych w rachunku ekonomicznym gospodarstw rolnych	802
Renata Wojciechowska: Wieloznaczności językowe współczesnej ekonomii	813
Jarosław Wojciechowski: Ewolucja koncepcji funkcjonowania rynku w społecznej nauce Kościoła Katolickiego.....	823
Agnieszka Wojewódzka-Wiewiórska: Znaczenie lokalnych grup działania w budowaniu kapitału społecznego na obszarach wiejskich.....	834
Grażyna Wolska: Kodeksy etyczne jako instrument poprawnych relacji między podmiotem gospodarczym a konsumentem.....	844
Joanna Woźniak-Holecka, Mateusz Grajek, Karolina Sobczyk, Kamila Mazgaj-Krzak, Tomasz Holecki: Ekonomiczno-społeczne konsekwencje reklamy w segmencie leków OTC	853
Gabriela Wronowska: Oczekiwania pracodawców wobec absolwentów szkół wyższych w Polsce jako przykład bariery wejścia na rynek pracy... ..	861
Anna Wziętek-Kubiak, Marek Pęczkowski: Źródła i bariery ciągłości wdrażania innowacji przez polskie przedsiębiorstwa.....	872
Alfreda Zachorowska, Agnieszka Tylec: Instytucjonalna struktura rynku pracy w Polsce	884
Małgorzata Zielenkiewicz: Upodabnianie się krajów pod względem poziomu dobrobytu w procesie integracji europejskiej	895
Mariusz Zieliński: Demografia i aktywność zawodowa ludności a poziom bezrobocia w Unii Europejskiej.....	907
Jerzy Żyżyński: Gospodarka jako spójny system strumieni pieniądza a problem racjonalności pakietu fiskalnego.....	917

Summaries

Mieczysław Adamowicz, Paweł Janulewicz: The use of factor analysis for the assessment of socio-economic development on the local scale.....	23
Ewa Badzińska, Jakub Ryfa: The economy of virtual worlds – trend of development	36
Tomasz Bernat: Exogenous determinants of market dominance – Polish Post case	48
Agnieszka Brelik, Marek Tomaszewski: Selected determinants forming innovative partnership of traditional industrial companies with units of Polish Academy of Sciences and universities in north-western Poland.....	61
Agnieszka Bretyn: Selected aspects of quality of life of young consumers in Poland	72
Grzegorz Bywalec: Economic transformation and regional disparity of poverty in India.....	82
Magdalena Cyrek: Determinants of employment in traditional and modern services – regional analysis	94
Sławomir Czech: Is the welfare state’s dispute over values still alive?	107
Sławomir Czetwertyński: Cognitive possibilities of Metcalfe’s law in defining the economic value of communication networks	117
Małgorzata Deszczka, Marek Wąsowicz: Policy and development strategy in the European Union in the conception of economics of sustainable development	128
Karolina Dreła: Untypical employment.....	141
Paweł Drobny: Personalist economics as an attempt at economics reorientation	153
Małgorzata Gajda-Kantorowska: Costs of sovereign default.....	162
Małgorzata Gasz: Bank Union – in search of a new paradigm on the European banking market.....	173
Małgorzata Gawrycka, Anna Szymczak: Change of income framework in capital-labour scheme in Poland, including the sector of national economy	183
Anna Golejewska: Innovations and the way of their measure at the regional level.....	194
Mariusz Grębowiec: Purchasing behavior of consumers on banking service market in the light of research	206
Urszula Grzega: Savings and debt of Polish households.....	217
Jarosław Hermaszewski: Financial situation of a commune vs. local elections. Introduction to the study	227
Elżbieta Jantón-Drozdowska, Maria Majewska: The impact of globalization on a higher specialization level in international exchange of goods ...	239
Tomasz Jasiński, Agnieszka Ścianowska: Banks’ possibilities of influencing macroeconomic growth by the use of neural network systems in the credit risk control	250

Renata Jedlińska: Investment attractiveness of Poland – selected issues	263
Andrzej Jędruchniewicz: Inflation as a target of monetary policy of NBP ...	275
Michał Jurek: Use of duration and convexity analysis in interest rate risk management.....	286
Sławomir Kalinowski: The role of the controlled experiment in the methodology of economy	298
Teresa Kamińska: Economic activity structure of foreign direct investment and financial crisis	310
Renata Karkowska: The impact of macroeconomic and systemic factors on the global liquidity	322
Anna Kasprzak-Czelej: Determinants of economic growth	333
Krzysztof Kil, Radosław Ślusarczyk: The analysis of influence of the ECB interest rates' policy on a stability of bank sectors in selected countries of the eurozone – conclusions from the crisis.....	347
Iwona Kowalska: Development of research in the field of economics of education within the paradigm of interdisciplinarity of science	357
Ryszard Kowalski: The dilemmas of interventionism in times of crisis	369
Jakub Kraciuk: Financial crises in the light of behavioural economics.....	379
Hanna Kruk: Sustainable development in the Baltic Sea Region based on chosen indices in years 2005-2010	390
Kazimierz W. Krupa, Irmína Jeleniewska-Korzela, Wojciech Krupa: Intellectual capital as an accelerator of the new economy (correlation tables, key employees)	400
Anna Krzysztofek: Norms and standards of social responsibility in enterprises	412
Krzysztof Kubiak: Transactions in the flow of knowledge in the light of new institutional economics	422
Paweł Kulpaka: M. Friedman's permanent consumption model and Keynesian consumption functions – empirical verification of selected theories on the example of Czech.....	433
Justyna Łukomska-Szarek, Marta Włóka: The role of management control in management process of local self-government units.....	444
Natalia Mańkowska: Institutional competitiveness – selected methodological issues	456
Joanna Mesjasz, Martyna Michalak: Understanding the engagement by management adepts – a chance or a limitation for contemporary business	468
Jerzy Mieszaniec: Non-technological innovations in the industrial enterprises of mining sector.....	480
Aneta Mięka: Poverty of rural areas in the European Union member states – demography and labor market	491
Grażyna Musialik, Rafał Musialik: Public value and legitimacy	499

Janusz Myszczyzyn: Use of social savings concept in defining the role of railway sector on the economic growth in Germany in the early twentieth century	512
Aleksandra Nacewska-Twardowska: Changes in trade policy of the European Union at the beginning of the twenty-first century	523
Anna Niewiadomska: Extending the period of professional activity of the elderly in Poland	535
Mariusz Nyk: Average salary and the situation on the labour market – case of Łódź Voivodeship	546
Monika Pasternak-Malicka: Reasons form migration of Poles from Subcarpathian Voivodeship in the context of the economic crisis caused by the subpreme crisis	558
Jacek Pera: Construction of a new regulatory architecture in Europe as an element of financial instability risk management – post-crisis solutions. Attempt of assessment and implications for Poland.....	572
Renata Pęciak: Crises in the economy in the interpretation of Jean-Baptiste Say	583
Czesława Pilarska: The contemporary economic crisis and foreign direct investment inflow into Poland	600
Elżbieta Pohulak-Żołędowska: Innovations in science and their financial sources	616
Adriana Politałaj: State aid for subsidizing of employment in Poland and in selected countries of the European Union	627
Marcin Ratajczak: Responsible business in the context of economic benefits gained on the example of agribusiness enterprises.....	637
Magdalena Rękas: Fertility rate in the European Union states and factors influencing the rate – review of selected surveys	652
Włodzimierz Rudny: Solution-based business models.....	662
Krzysztof Rutkiewicz: State aid for Research & Development & Innovation activities of enterprises in the European Union’s competition policy in the period 2004-2010.....	674
Katarzyna Skrzyszewska: Competitiveness of the Baltic Region countries in the context of international rankings	683
Tadeusz Sporek: Evolution and perspectives of BRICS group in the global economy.....	694
Aleksander Surdej: Investments in VET programmes: framework for an economic analysis	705
Piotr Szajner: The impact of exchange rated volatility on the competitiveness of Polish food sector on international markets	715
Stanisław Ślusarczyk, Piotr Ślusarczyk, Radosław Ślusarczyk: The problem of efficacy and effectiveness in the formulating and implementing of strategy decision making process	728

Sylwia Talar, Joanna Kos-Łabędowicz: Polish Internet economy – current state and future perspectives	743
Monika Utzig: Households’ financial assets and economic prospect.....	753
Agnieszka Wałęga: Income inequality in the context of accession of Poland to the European Union	765
Grzegorz Wałęga: Impact of economic slowdown on households’ debt in Poland	777
Grażyna Węgrzyn: Employment forms in the European Union – current trends.....	789
Barbara Wieliczko: State aid in the European Union in the period of the current crisis.....	801
Artur Wilczyński: The impact of opportunity costs on farms profitability.....	812
Renata Wojciechowska: Linguistic ambiguities of contemporary economics	822
Jarosław Wojciechowski: Evolution of free market concept in social teaching of the Catholic Church.....	833
Agnieszka Wojewódzka-Wiewiórska: The significance of local action groups in formation of social capital in rural areas	843
Grażyna Wolska: Ethical codes as a tool of correct relations between a firm and a consumer	852
Joanna Woźniak-Holecka, Mateusz Grajek, Karolina Sobczyk, Kamila Mazgaj-Krzak, Tomasz Holecki: Marketing of OTC medicines in Poland on the example of television advertising	860
Gabriela Wronowska: Expectations of employers towards graduates of universities in Poland as an example of barriers to enter the labor market	871
Anna Wziętek-Kubiak, Marek Pęczkowski: Sources and barriers of persistence of innovation of Polish manufacturing companies	883
Alfreda Zachorowska, Agnieszka Tylec: Institutional structure of the labor market in Poland	894
Małgorzata Zielenkiewicz: Convergence of the countries in terms of social welfare in the process of European integration	906
Mariusz Zieliński: Demography and economically active population vs. the level of unemployment in the European Union.....	916
Jerzy Żyżyński: Economy as a consistent system of money flows vs. the issue of fiscal pact rationality	931

Stanisław Ślusarczyk

Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie

Piotr Ślusarczyk

Politechnika Rzeszowska

Radosław Ślusarczyk

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

PROBLEM SKUTECZNOŚCI I EFEKTYWNOŚCI DECYZJI MENEDŻERSKICH W FIRMIE W ZAKRESIE FORMUŁOWANIA I WDRAŻANIA STRATEGII

Streszczenie: W praktyce zarządzania firmą menedżerowie napotykają różnego typu problemy, które wymagają odpowiedniego sposobu podejmowania decyzji. Orientacja rynkowa menedżerów w procesie podejmowania większości decyzji jest podstawowym warunkiem ich efektywności. Spośród wszystkich możliwych okazji menedżerowie muszą wybrać rynek najbardziej dostępny dla firmy, czyli właściwe dla niej pole działania. Ocen rynku menedżerowie nie mogą ograniczać do wytwarzanych dotychczas produktów i świadczonych usług lub stosowanej technologii. Muszą analizować wszystkie możliwości zmian układów asortymentowych i technicznych.

Słowa kluczowe: decyzje menedżerskie, kultura rynkowa, przewaga konkurencyjna, strategia marketingowa.

1. Istota orientacji rynkowej

Coraz liczniejsze badania związku pomiędzy orientacją rynkową a rentownością biznesu potwierdzają, że jest to właściwa droga podnoszenia efektywności i skuteczności większości podejmowanych decyzji. Tacy prekursorzy tych badań, jak Narver i Slater podkreślają, że orientacji rynkowej nie można ograniczać tylko do orientacji na klienta. Ważna jest także orientacja na konkurenta i koordynacja interfunkcjonalna¹.

¹ Przegląd literatury na ten temat przedstawia Jean-Jacques Lambin, zob. J.J. Lambin, *The Misunderstanding about Marketing*, "The CEMS Business Review" 1996, nr 1.

J.J. Lambin rozszerza tę koncepcję o kolejne jej dwa składniki, tj. orientację na nabywców-dystrybutorów i sytuację społeczno-gospodarczą².

Według J.J. Lambina orientacja rynkowa jest swoistą filozofią biznesu, obejmującą wszystkie poziomy wewnątrz organizacji oraz wszystkich uczestników rynku. Przejawia się ona w całym spektrum decyzji, począwszy od wyodrębnienia segmentów rynku, przez planowanie produktu, ustalanie cen, organizowanie dystrybucji, aż po kształtowanie form reklamy i innych instrumentów komunikowania się z klientami³.

Upowszechnianie informacji rynkowej w firmie ma prowadzić do przygotowywania decyzji w trybie interfunkcjonalnym. Zespoły biznesowe mają być tym antidotum na bariery, jakie stwarzają struktury funkcjonalne w utrzymywaniu regularnych kontaktów z klientami. Według McKinseya jest to ten model organizacji, w którym podstawową rolę odgrywają integratorzy i specjaliści skoncentrowani wokół określonego biznesu.

Działania menedżerów – integratorów układać się mają wzdłuż całego łańcucha wartości firmy w odniesieniu do danego segmentu rynku, odpowiadając za formułowanie jej strategii⁴. Natomiast umiejętności techniczne i specjalistyczne, potrzebne do właściwej realizacji przyjętej strategii w różnych dyscyplinach, mają być zastrzeżone dla menedżerów – specjalistów. Wszyscy jednak pracownicy muszą przełożyć klasyczną odpowiedzialność wynikającą z pełnionych funkcji na działania w układzie rynek/klient.

W obecnym turbulentnym otoczeniu biznesowym menedżerowie muszą nauczyć się patrzeć perspektywicznie na zasoby firmy pod kątem widzenia przewagi efektywnej. W zarządzaniu firmą oznacza to powrót do klienta i przestrzeganie kultury rynkowej. Tylko pełne wykorzystanie istniejących zasobów oraz technicznego i marketingowego *know-how* zgodnie z preferencjami klientów jest w stanie zapewnić firmie efektywną przewagę konkurencyjną. Przewaga ta może wyrażać się albo w możliwości kształtowania cen na niższym poziomie – typ przewagi kosztowej, albo w zapewnieniu jakościowo lepszych produktów – typ przewagi jakościowej.

Menedżerowie muszą zdefiniować przewagę konkurencyjną w odniesieniu do istniejących zasobów firmy (materialno-rzeczowych, ludzkich oraz pieniężnych) oraz jej technicznego i marketingowego *know-how*. Chodzi tu zatem zarówno o podstawowe, jak i wspomagające działania tworzące wartość. Każda z nich może przyczynić się do powstania relatywnej przewagi kosztowej firmy i tworzyć podstawę strategii wyróżniania. Jeśli w swych decyzjach menedżerowie nie są ukierunkowani

² J.J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001, s. 87, także W. Błaszczuk, *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2005, s. 42

³ Ph. Kotler, *Marketing: Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 161, także: J. Kisielnicki, *Informatyczna infrastruktura zarządzania*, PWN, Warszawa 1993, s. 206-207.

⁴ J.J. Lambin, *Strategiczne...*, s. 92.

rynkowo, wówczas niełatwo jest skłonić wszystkich pracowników do poszukiwana przewagi konkurencyjnej.

Coraz częściej formułowane są opinie, że potencjał rynkowy rozpatrywany w kategoriach niematerialnych odgrywa decydującą rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej firmy. Dzieje się tak dlatego, że nie jest on łatwy do naśladowania przez konkurentów i wskazuje przy tym tendencję do przetrwania i stanowi znaczącą siłą napędową kierującą firmę ku szansom rynkowym, w zestawieniu z dostępnymi zasobami i celami.

Monitoring operacji wewnętrznych, zewnętrznych wydarzeń, idei i trendów – ich analiza jest niezbędna dla podejmowania efektywnych decyzji. Orientacja rynkowa oznacza nie tylko koncentrację menedżerów na sytuacji obecnej, w jakiej znajduje się firma, ale również ciągłe poszerzanie przez nich wiedzy na temat zachowania się rynków w przyszłości. Niezmiernie ważne jest bowiem rozwijanie wizji i przekształcanie idei w produkty pozwalające zaspokoić potrzeby, które pojawią się w przyszłości.

2. Podstawowe elementy skutecznego procesu decyzyjnego

Analiza procesów podejmowania decyzji menedżerskich w amerykańskich przedsiębiorstwach przez P. Druckera pozwoliła mu określić pięć elementów skutecznego procesu decyzyjnego⁵. Pierwszy związany jest z odpowiedzią na pytanie: czy jest to sytuacja natury ogólnej, czy jest wyjątkowa? Po określeniu sytuacji decyzyjnej menedżer powinien określić, jakiemu celowi służy podjęcie danej decyzji, ze wskazaniem warunków brzegowych. Według Druckera jest to najtrudniejszy element procesu decyzyjnego.

Następnie menedżer we właściwie prowadzonym procesie decyzyjnym ma zapobiec kompromisowi fałszywemu. Menedżer osiągnie ten cel, jeżeli rozpocznie analizę od tego, co jest słuszne w danej sytuacji, a nie od tego, co można przyjąć. W rezultacie może uzyskać kompromis właściwy.

Czwartym krokiem jest wprowadzenie decyzji w życie. Ten etap procesu decyzyjnego jest szczególnie czasochłonny. Wykonując decyzję menedżer, musi dostosować zadania do możliwości pracowników, którzy je będą wykonywać.

Ostatni krok procesu decyzyjnego powinien zawierać bardzo istotny „mechanizm sprzężenia zwrotnego”. Daje on menedżerowi gwarancję trafnej decyzji, pozwala bowiem skonfrontować oczekiwania z rzeczywistością i ewentualnie wprowadzać odpowiednie korekty.

Inny z autorów, P. Walter, zwraca natomiast uwagę na takie konstytutywne cechy skutecznego procesu podejmowania decyzji, jak racjonalność i zaangażowanie w jej wdrożenie⁶. Przy czym racjonalność definiuje on jako wybór najkorzystniej-

⁵ P. Drucker, *Menedżer skuteczny*, MT Bussines, Warszawa 2011, s. 172-173.

⁶ D.M. Stewart (red.), *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*, PWE, Warszawa 1996, s. 550.

szej możliwości spośród szerokiego ich zbioru. Druga ze wskazanych cech implikuje natomiast, iż nie ma możliwości funkcjonowania skutecznego procesu podejmowania decyzji bez zaangażowania osób w nim uczestniczących. Dodatkowo P. Walker wskazuje, iż decyzja składa się z trzech głównych czynników, takich jak: cele, ryzyko i możliwości. Autor ten zwraca także uwagę na miejsce problemu podejmowania decyzji w ramach rozwiązywania i planowania sytuacyjnego⁷. Celem rozwiązywania problemów i planowania sytuacyjnego jest uzyskanie wyższej jakości wykorzystywanych w organizacji informacji. Przy czym usuwanie problemów powinno poprzedzać proces podejmowania decyzji, a planowanie sytuacyjne następować po nim.

Menedżer napotyka w firmie różnego typu problemy, których rozwiązanie wymaga odpowiednio przeprowadzonego procesu podejmowania decyzji. Ze względu na cechy rozwiązywanych problemów w literaturze przedmiotu wyróżnia się decyzje zaprogramowane i niezaprogramowane.

Dla R.W. Griffina decyzje „zaprogramowane mają dość kompletną strukturę lub są powtarzane z pewną częstotliwością (albo i jedno, i drugie)”⁸. Natomiast J.A. Stoner określa decyzje programowane jako podejmowane zgodnie z zapisanymi lub niepisаныmi zasadami, procedurami i zwyczajami⁹. Z kolei zasady postępowania rozumie on jako ogólne wytyczne podejmowania decyzji. Obejmują one także szczegółowe wskazania, jakie należy podjąć działania w zaistniałej sytuacji¹⁰.

Głównym celem wprowadzania decyzji zaprogramowanych do procesu podejmowania decyzji w firmie jest odciążenie kadry zarządzającej. Decyzje zaprogramowane skutkują oszczędnością czasu, a w rezultacie umożliwiają koncentrację działań na strategicznie bardziej istotnych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Praktyka zarządzania wskazuje, iż znacząca część decyzji odnośnie do podstawowych procedur, systemów operacyjnych oraz standardowych transakcji jest typu zaprogramowanego.

Decyzje niezaprogramowane w przeciwieństwie do decyzji zaprogramowanych charakteryzują się dość słabo wyrażoną strukturą. Decyzje te służą rozwiązywaniu sytuacji problemowych, o charakterze wyjątkowym i nietypowym. Charakter problemów, któremu służą decyzje niezaprogramowane, determinuje fakt, iż są one znacznie rzadziej podejmowane od ich zaprogramowanych odpowiedników. Dodatkowo nietypowość problemów sprawia, iż istnieją trudności w zdefiniowaniu zasad postępowania, ale gdy już uda się nam je ustalić, to oczywiście będą one miały ważne znaczenie dla podejmujących decyzje. Wśród takich wyjątkowych i ważnych problemów należy wymienić decyzje dotyczące formułowania i wdrażania strategii¹¹. Szczególną cechą decyzji niezaprogramowanych jest fakt, iż ich znaczenie rośnie wraz z awansem w hierarchii przedsiębiorstwa. W rezultacie większość programów

⁷ Tamże, s. 550.

⁸ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998, s. 283.

⁹ J.A. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999, s. 245.

¹⁰ Tamże, s. 292.

¹¹ Tamże, s. 292.

doskonalenia umiejętności kadry kierowniczej ukierunkowana jest na udoskonalanie umiejętności podejmowania tego typu decyzji.

Innym ważnym czynnikiem determinującym proces podejmowania decyzji są warunki, w jakich ma on miejsce. Mogą one odznaczać się pewnością, ryzykiem lub niepewnością. W pierwszym przypadku menedżer działa, posiadając wiedzę (z rozsądnym stopniem pewności) o alternatywnych rozwiązaniach i warunkach im towarzyszących. Przez taką sytuację rozumieć należy, iż menedżerowi znany jest cel oraz ma precyzyjne informacje o możliwościach osiągnięcia tego celu. W praktyce zarządzania, a w szczególności w obliczu dokonujących się procesów globalizacji, sytuacja pewności występuje niesłychanie rzadko.

Z kolei menedżer, gdy napotyka sytuacje związane z ryzykiem, nie potrafi przewidzieć skutków danej decyzji, choć dzięki posiadanym informacjom potrafi oszacować prawdopodobieństwo osiągnięcia założonego celu. Według R.W. Griffina ryzykiem jest „sytuacja, w której dostępność poszczególnych możliwości i związane z każdą z nich potencjalne korzyści i koszty są znane z pewnym szacunkowym prawdopodobieństwem”¹².

Większość podejmowanych przez menedżerów decyzji obarczonych jest niepewnością. Są to więc sytuacje najtrudniejsze dla kadr zarządzających. Niepewność związana jest z brakiem informacji dotyczących alternatywnych rozwiązań określonego problemu, ponadto menedżer nie jest w stanie oszacować prawdopodobieństwa uzyskania poszczególnych rozwiązań sytuacji problemowej. Do głównych przyczyn niepewności należy wskazać za J.A. Stonerem: okoliczności zewnętrzne, które niepodlegają kontroli zarządzającego organizacją oraz brak informacji o zasadniczym znaczeniu. Rezultatem niepewności są wysoka dynamika współczesnych organizacji i turbulencja otoczenia, w którym funkcjonują.

W ramach funkcjonującego w firmie schematu podejmowania decyzji można wyróżnić trzy poziomy. Pierwszy poziom to decyzje, do których podjęcia upoważniony jest sam menedżer (widziane z jego perspektywy). Drugi poziom obejmuje decyzje, które menedżer może przedstawić upoważnionej do ich podjęcia innej osobie. Z kolei trzeci poziom to decyzje, które leżą poza obszarem wpływu menedżera i których efekty musi on przyjąć jako dane¹³.

Z procesem podejmowania decyzji nierozzerwalnie połączona jest ocena jakości efektu tego procesu, czyli jakości decyzji¹⁴. Z kolei sprawność decydowania związana jest z takimi walorami decyzji, jak: skuteczność, korzystność, dokładność, udatność, czystość, prostota, pewność, energiczność, racjonalność oraz ekonomiczność¹⁵.

Za decyzję skuteczną uważa się takie działanie, które prowadzi do osiągnięcia zamierzonego celu. W związku z tym wyróżnić można decyzje w pełni oraz czę-

¹² R.W. Griffin, *op. cit.*, s. 285.

¹³ D.M. Steward (red.), *op. cit.*, s. 553.

¹⁴ A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, *Organizacja i zarządzanie*, Gdańsk 1993, s. 139.

¹⁵ Zob. M. Holstein-Beck, *Szkice o pracy*, Warszawa 1987.

ściowo skuteczne. Przy czym należy zwrócić uwagę, iż ustalone cele mogą mieć charakter jakościowy bądź ilościowy. W przypadku pierwszych z nich występuje niestopniowalność skuteczności podejmowanych decyzji.

Istotnym walorem decyzji jest także jej ekonomiczna efektywność. Pojęcie efektywności ekonomicznej jest synonimem racjonalności w procesie gospodarowania. Natomiast zasadę racjonalnego gospodarowania O. Lange zdefiniował następująco: „...maksymalny stopień realizacji celu osiąga się, postępując w ten sposób, żeby przy danym nakładzie środków otrzymać maksymalny stopień realizacji celu, albo postępując tak, aby przy danym stopniu realizacji celu użyć minimalnego nakładu środków”¹⁶. Tak więc przymiotnik ekonomiczność w przypadku decyzji oznacza relację pomiędzy efektem a nakładami wykorzystanymi do jego osiągnięcia. Jak zwraca uwagę A. Letkiewicz, pod pojęciem efektów kryją się wszystkie elementy, które zostały wcześniej zamierzone i przyjęte jako cele decyzji¹⁷. Natomiast nakłady – to wszystkie zasoby i środki użyte to osiągnięcia danego celu.

Z pojęciem ekonomiczności decyzji związana jest także jej oszczędność i wydajność. Decyzje oszczędniejsze charakteryzują się mniejszym stopniem wykorzystania nakładów przy danym poziomie osiągniętego celu. Z kolei decyzje wydajniejsze zapewniają wyższy stopień realizacji celu przy danym poziomie nakładów. W tym kontekście istotny jest charakter, jaki przyjmuje dany cel, gdyż tylko w przypadku celu podlegającego kwantyfikacji można mówić o wydajności decyzji.

Jednym z istotnych walorów decyzji jest także jej korzystność. Pojęcie to jest bezpośrednio związane z podejściem „stakeholder approach”. Korzystność decyzji rozpatrywana jest bardzo szeroko i obejmuje oprócz kryteriów ekonomicznych również spektra kulturowe i społeczne.

W coraz większej liczbie współczesnych organizacji ważne decyzje podejmowane są nie przez jednostki, lecz przez grupy. Menedżerowie przeważnie mogą decydować, czy konkretna decyzja ma być podjęta przez jednostkę czy przez grupę. Jeżeli przez decyzję rozumiemy świadomy i oparty na racjonalnych przesłankach wybór jednego z możliwych wariantów, to oczywiście jest, że efektywność decyzji podejmowanych grupowo będzie wyższa niż podejmowanych przez jednostkę. Istnieją bowiem wówczas większe możliwości zdefiniowania alternatywnych możliwości i tym samym większe szanse wyboru „najlepszej” z nich. Ale nie zawsze jest to prawdą. Na grupę niestety czeka wiele zagrożeń, które mogą osłabić jej sprawność i efektywność. Potrzebny jest więc ktoś kto przeprowadzi grupę przez pułapki grupowego działania i zapewni sprawną kontrolę nad procesem rozwiązywania problemu lub podejmowania wspólnej decyzji przez grupę.

A zatem przy założeniu, że ten pomocnik grupy – facylitator właściwie odgrywa swoją rolę, możemy przyjąć wyższą efektywność decyzji grupowych. Wynika ona z faktu, iż członkowie grupy wnoszą nowe zróżnicowane informacje o problemie,

¹⁶ O. Lange, *Ekonomia polityczna*, tom I i II, PWN, Warszawa 1978.

¹⁷ A. Letkiewicz, *Efektywność decyzji kierowniczych*, Wydawnictwo WSP, Szczecino 2001, s. 33.

zwracają uwagę na większą liczbę rozwiązań, rodzą więcej pomysłów. W dużej mierze wynika to również z tego, że grupa potrafi dokładnie wychwycić błąd.

Reasumując, należy jeszcze raz podkreślić, iż decyzje menedżerskie, zarówno te grupowe, jak i indywidualne, nie tylko mają wymiar organizacyjny, ale również wymiar ekonomiczny i optymalizacyjny, który determinuje efekty ekonomiczne organizacji. Często w literaturze przedmiotu wskazuje się na „wartość dodaną” jako wynik efektywności i skuteczności decyzji menedżerskich¹⁸.

3. Rynkowy charakter decyzji menedżerskich dotyczących formułowania i wdrażania strategii

W warunkach coraz bardziej intensywnej konkurencji i podobnych metod produkcji strategia staje się coraz ważniejszym wyznacznikiem sukcesu. Formułowanie strategii oznacza inspirację o charakterze deterministycznym w procesie podejmowania decyzji prognostycznych, skoncentrowanych w postaci programów i planów. W praktyce przekłada się je na działania długofalowe oraz przedsięwzięcia o charakterze operacyjnym i taktycznym.

Strategia oznacza syntezę wizji przyszłości firmy, podstawowych produktów oraz rynków, metod odróżniania się od konkurencji i metod utrwalania przewagi konkurencyjnej oraz niezbędnych umiejętności i struktur organizacyjnych¹⁹. Decyzje te podejmowane są przez menedżerów na szczeblu najwyższym przy aktywnym udziale menedżerów średniego i najniższego szczebla.

Strategia powinna zawierać elementy uczenia się i reakcji na nowe sygnały z rynku, ponieważ jest formułowana w bardzo dynamicznych warunkach i przez ludzi posiadających do tego specjalne predyspozycje. Decydują tu: wyobraźnia, dostęp do tzw. danych „miękkich”, umiejętność syntezy, czyli wiązania ze sobą różnych wątków, punktów widzenia i zjawisk. Niezbędny jest także właściwy klimat i kultura wewnętrzna firmy, która umożliwia szeroką dyskusję, innowacyjne myślenie oraz zachęca pracowników do kwestionowania utartych schematów.

Decyzje strategiczne dotyczą określenia:

- atrakcyjnej oferty rynkowej,
- grup odbiorców,
- docelowych rynków,
- zasobów i umiejętności niezbędnych do realizacji strategii.

Przedstawione obszary decyzyjne określają funkcjonowanie firmy w długim okresie i wyznaczają odpowiednie zmiany w zakresie organizacji i metod działania.

¹⁸ H. Piekarczyk, *Efekt synergiczny jako kryterium sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] T. Borkowski, A. Marcinkowski, A. Oherow-Urbaniac (red.), *W kręgu zarządzania. Spojrzenie multidyscyplinarne*, Kraków 2000, s. 164.

¹⁹ M. McDonald, H. Wilson, *Plany marketingowe*, Wyd. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 310.

Jak z tego wynika, tworzenie strategii firmy ma w sobie elementy zarówno sztuki, czyli kreatywnego myślenia, jak i nauki, czyli zdyscyplinowanego podejścia, które zakłada określoną spójność i logikę działania. Nie jest więc zadaniem łatwym i wymaga kompleksowego spojrzenia na czynniki wyznaczające sukces firmy. Konieczne jest zarówno zrozumienie czynników zewnętrznych, jak i autoanaliza. Dodatkowym utrudnieniem jest zwiększające się tempo zmian, zarówno na rynku polskim, jak i na rynkach światowych. W tych warunkach tradycyjny „podręcznikowy” model budowania strategii zawodzi. A zatem należy odrzucić te modele wyboru strategii, które sugerują etapowość jej formułowania.

Wspólną cechą tradycyjnych modeli, niezależnie od liczby wskazywanych etapów, jest ich liniowy charakter. Oczywiście z tych i innych modeli menedżerowie mogą skorzystać, formułując strategię marketingową, pod warunkiem jednak, że zrezygnują z ich liniowego charakteru na rzecz interakcyjnego procesu, w którym ostateczna wersja każdego elementu zostaje opracowana na końcu, jednocześnie z innymi. Nieuwzględnienie tego faktu prowadzi często do paraliżu w firmach. Często w praktyce jest tak, że czołowe kierownictwo firmy formułuje cele i zleca opracowanie strategii ich realizacji menedżerom niższych szczebli. Spotyka się to z ich oporem, ponieważ traktują oni przyjęte cele jako całkowicie oderwane od rzeczywistości. Co w konsekwencji prowadzi do cynizmu i kompromitacji całego procesu.

Taktyki i strategia mają ten sam problem kolejności ich formułowania. Załóżmy, że podstawą strategii firmy jest zwiększenie szybkości wprowadzania produktów na rynek w porównaniu do konkurencji. Problem polega na tym, że aby zwiększyć szybkość wprowadzania produktów na rynek, należy wpierrw wypracować odpowiednie taktyki: czy mają one dotyczyć lepszego systemu pracy działu badań i rozwoju, zespołów funkcjonalnych, zakupu nowych urządzeń i sieci komputerowej itd. Które z nich będą skuteczne? Może żadne? Przyjęta strategia może przynieść zakładane efekty pod warunkiem, że istnieją realne i efektywne taktyki.

Trudno się również zgodzić z tymi menedżerami, którzy ograniczają wybór strategii jedynie do zdefiniowania silnych i słabych stron firmy oraz szans i zagrożeń zaistniałych w jego otoczeniu. Analiza SWOT stanowi dla menedżerów niewątpliwie ważną podstawę formułowania strategii, ale nie jedyną, i nabiera tylko wówczas pełnego wymiaru praktycznego, gdy ustalą oni zakres i siłę synergii zewnętrznych i wewnętrznych warunków rozwoju firmy. Na tej podstawie są oni w stanie wyznaczyć właściwe cele strategiczne, misję firmy i jej pozycję rynkową.

Formułując strategię, menedżerowie zawsze muszą mieć na uwadze, iż istotą strategii jest to, w jakim stopniu firma będzie odróżniać się od swoich konkurentów. To wymaga określenia charakteru oferowanych nabywcom wartości, stopnia pokrycia rynku, zróżnicowania działań marketingowych i pozycji względem nabywców. Chodzi tu nie tylko, aby odróżnić się pozytywnie od konkurencji, ale żeby utrzymać uzyskaną przewagę konkurencyjną. Unikatowa oferta rynkowa firmy powinna być zbudowana wokół jej atutów strategicznych.

Na dłuższą metę firma może prowadzić rentowną działalność tylko wtedy, gdy wykorzystuje w pełni swoje atuty, które zapewniają jej sprzedaż produktów na rynku. Ta strategia produktowo-rynkowa w najprostszym ujęciu oznacza wybór przez menedżerów sposobu osiągnięcia celów firmy poprzez określony asortyment produktów oferowanych wybranym segmentom rynku. Stanowi ona podstawowy cel marketingu i pewne zobowiązanie co do przyszłego kierunku działania firmy²⁰. Oznacza to, iż np. reklama, ustalanie cen czy poziom obsługi stanowią środki sukcesu sprzedaży i nie mogą być one zaliczane do celów marketingu. Cele te zwykle mają charakter ilościowy i dotyczą wyników sprzedaży i różnych miar rentowności w danym okresie operacyjnym bądź też sytuacji, jaka ma być osiągnięta przed upływem określonego terminu. Pożądaną sytuację menedżerowie opisują więc najczęściej przez wielkość udziału w rynku, udział placówek prowadzących sprzedaż produktów firmy w ogólnej ich liczbie na rynku itp.²¹

Ważne jest też, aby menedżerowie w sposób właściwy przełożyli przyjętą strategię marketingową na konkretne cele i zadania ze wskazaniem zasobów finansowych, materialnych i niematerialnych niezbędnych dla jej realizacji. To umożliwi następnie „podejmowanie decyzji operacyjnych ustawiających firmę we właściwej relacji do wyłaniającego się schematu szans rynkowych, które zgodnie z przeprowadzoną analizą dają największe widoki na sukces”²².

Należy podkreślić, iż rozwiązanie trudnego zadania, jakim jest ustalanie celów marketingowych, wymaga od menedżerów przechodzenia od ogółu do szczegółu. „Tak więc punktem wyjścia jest określenie samej istoty działalności (sformułowanie misji), z którego wypływają szeroko pojęte cele firmy. Na tej podstawie menedżerowie określają następnie główne obszary wyników, a więc te, w których sukcesy mają zasadnicze znaczenie dla firmy. Obszarami takimi są np. penetracja rynków lub tempo wzrostu sprzedaży”²³. Następnym zadaniem jest ustalenie celów częściowych warunkujących osiągnięcie szerzej pojętych celów. Takimi celami częściowymi mogą być m.in. cele dotyczące wzrostu sprzedaży, wchodzenia na nowe rynki czy też poszerzanie oferty rynkowej.

Tylko takie postępowanie jest w stanie zapewnić spójność celów z planem strategicznym w ramach ograniczeń budżetowych, a także mocnych i słabych stron oraz ekonomiki innych funkcji organizacji²⁴.

O ile menedżerowie ścisłego kierownictwa firmy są przede wszystkim zainteresowani jej zyskownością, o tyle w gestii menedżerów średniego szczebla są cele bardziej szczegółowe i dokładniej określone, tj. dotyczące m.in. zwiększenia sprzedaży i udziału w rynku, wchodzenia na nowe rynki itp. Na najniższym poziomie

²⁰ M. McDonald, H. Wilson, *Plany marketingowe*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 293.

²¹ Tamże, s. 292.

²² Tamże, s. 318.

²³ Tamże, s. 287.

²⁴ Tamże, s. 287.

zarządzania menedżerowie koncentrują się na celach już bardziej konkretnych dotyczących aspektów technicznych i rynkowych wytwarzanych produktów czy też kształtowania zachowań klientów. Ta hierarchizacja celów marketingu oznacza, że ogólne cele marketingu można osiągnąć tylko wtedy, gdy osiągnięte są te czy inne cele cząstkowe²⁵.

Widzimy zatem, jak ważne jest zaprojektowanie takich procedur tworzenia i rozwijania strategii, by w miarę możliwości już na etapie tworzenia zapewnić jak największy udział menedżerów. Nie może to jednak prowadzić do przesadnej demokratyzacji prac, co mogłoby utrudnić formułowanie zwartych i spójnych koncepcji o wyraźnym autorskim charakterze. Zapewnienie poufności strategii, a zwłaszcza ukrycie jej przed konkurentami, mogłoby też być problemem w firmie.

Strategia jest skutecznie wdrażana przez menedżerów wtedy, gdy firma skutecznie osiąga założone cele i może ograniczyć wpływ ryzyka gospodarczego i finansowego na rentowność firmy, a jednocześnie znacznie umocnić dotychczas osiągniętą pozycję konkurencyjną²⁶.

Wdrażanie strategii może ulec zakłóceniom wówczas, gdy:

- wizja i strategia są niewykonalne,
- informacje zwrotne mają ten charakter, ale nie są strategiczne,
- mechanizmy długo- i krótkoterminowej alokacji zasobów nie są powiązane ze strategią,
- cele poszczególnych komórek, zespołów i pracowników nie są powiązane ze strategią²⁷.

Proces wdrażania strategii należy koniecznie włączyć w problematykę decyzji menedżerskich jako element równoprawny do analiz strategicznych czy wyborów strategii. Niezbędne jest określenie warunków skutecznego wdrażania strategii. Prace nad metodologią wdrażania strategii powinny skupiać się na trzech podstawowych obszarach:

- uszczególnienia koncepcji strategicznej do programów wdrożeniowych,
- komunikowania strategii i pozyskiwania jej realizatorów,
- stworzenia sformalizowanego systemu monitorowania i korygowania strategii.

Bardzo trudnym zadaniem jest przekształcenie ogólnych pomysłów i koncepcji strategicznych w praktyczne szczegółowe plany operacyjne, harmonogramy działania i wynikające z nich w końcu decyzje. Kluczem do rozwiązania tych problemów jest stworzenie odpowiednio szczegółowych programów realizacji strategii. Powinny być one tworzone przez strategów przedsiębiorstwa, ale przy istotnym udziale specjalistów z pionów funkcjonalnych. Bardzo trudno jest wyobrazić sobie formułowanie programów rozwoju firmy bez ich wprowadzenia w realia finansowe, marke-

²⁵ Tamże, s. 287.

²⁶ A. Pomykański, *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 2005, s. 145.

²⁷ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przenieść strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001, s. 175.

tingowe czy personalne. Skoro później w toku realizacji strategia będzie przekształcana w decyzje inwestycyjne, kadrowe czy finansowe, niezmiernie ważne jest, by już na etapie formułowania programów strategicznych jak najpełniej uwzględnić te realia.

Usprawnianie procesu formułowania programów realizacji strategii sprowadza się do wyboru pomiędzy nadmierną ogólnikowością i przesadną szczegółowością. Należy zadbać o to, aby sformułowane główne kierunki działań stanowiły podstawę dla wypracowania szczegółowych planów rocznych lub kwartalnych, które będą tworzone już w trakcie realizacji strategii.

Ta troska menedżerów o optymalny poziom szczegółowości na etapie konkretyzowania koncepcji strategicznej musi iść w parze z zapewnieniem jej wewnętrznej spójności. Na kolejnych etapach uszczegóławiania poszczególnych projektów strategicznych nie może dochodzić między nimi do kolizji. Jediną gwarancją zapewnienia koordynacji projektów jest uchwycenie wszelkich zależności poszczególnych przedsięwzięć i ich wzajemnego przenikania się. Menedżerowie powinni zatem częściej sięgać po graficzne prezentacje poszczególnych ścieżek postępowania. Jedną z nich jest mapa strategii opracowana przez R.S. Kaplana²⁸. Twórcze podejście menedżerów do tej prezentacji z pewnością zapewni im możliwie jasne i syntetyczne sporządzenie zapisu, który może być podstawą do sformułowania wzajemnych współzależności poszczególnych procesów. Na tej podstawie mogą oni nie tylko skutecznie koordynować poszczególne przedsięwzięcia strategiczne, ale też kontrolować ich zbieżność z nadrzędnymi kierunkami koncepcji strategicznej.

Dla menedżerów kluczem do powodzenia procesu wdrażania strategii jest skuteczna komunikacja. Strategia nie może być tajnym dokumentem, znanym jedynie nielicznym wtajemniczonym, gdyż duże jest wówczas prawdopodobieństwo, że stanie się „papierową strategią”. Musi być ona znana wszystkim pracownikom firmy i akceptowana przez nich, gdyż tylko wówczas mogą oni stać się jej świadomymi, a przez to skutecznymi realizatorami. Jednak przy określaniu zasad ujawniania strategii należy mieć też na uwadze to, aby nie doszło do jej ujawnienia na zewnątrz, tj. partnerom firmy i konkurentom.

Dobrym rozwiązaniem prowadzącym do usprawniania komunikacji strategicznej jest zarówno tworzenie grup zadaniowych do prowadzenia konkretnych projektów (nieumocowanych bezpośrednio w strukturach przedsiębiorstwa), jak i przydzielanie zadań właściwym komórkom organizacyjnym.

Wdrażanie i ciągle rozwijanie strategii to niewątpliwie złożony i skomplikowany proces decyzyjny. Należy tym decyzjom menedżerskim nadać odpowiednią rangę, a także stworzyć procedury kontroli efektów wdrażania.

²⁸ Tamże, s. 175-176.

4. Podsumowanie

Właściwą drogą podnoszenia efektywności i skuteczności podejmowanych decyzji w obszarze formułowania i realizacji strategii jest przyjęcie przez menedżerów orientacji rynkowej. Upowszechnianie informacji rynkowej ma prowadzić do przygotowywania decyzji w trybie interfunkcyjnym. Wyzwaniem dla współczesnych menedżerów jest więc kreowanie kultury rynkowej, tej wewnątrzorganizacyjnej, jak również w kontaktach z szeroko rozumianym aktualnym i potencjalnym otoczeniem. Ważne jest, aby menedżerowie mieli pełną wiedzę dotyczącą metod skutecznego procesu decyzyjnego, a także żeby coraz częściej sięgali po nowoczesne narzędzia zarządzania. Ma to szczególne znaczenie w przypadku decyzji dotyczących formułowania i wdrażania strategii.

Literatura

- Błaszczuk W., *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2005.
- Bolesta-Kukulka K., *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000.
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., *Organizacja i zarządzanie*, Gdańsk 1993.
- Drucker P., *Menedżer skuteczny*, MT Bussines, Warszawa 2011.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998.
- Holstein-Beck M., *Szkice o pracy*, Warszawa 1987.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przelożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.
- Kisielnicki J., *Informatyczna infrastruktura zarządzania*, PWN, Warszawa 1993.
- Kotler Ph., *Marketing: Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
- Lambin J.J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001.
- Lambin J.J., *The Misunderstanding about Marketing*, "The CEMS Business Review" 1996, nr 1.
- Lange O., *Ekonomia polityczna*, tom I i II, PWN, Warszawa 1978.
- Letkiewicz A., *Efektywność decyzji kierowniczych*, Wydawnictwo WSP, Szczytno 2001.
- McDonald M., Hugh W., *Plany marketingowe*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
- Piekarz H., *Efekt synergiczny jako kryterium sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] T. Borkowski, A. Marcinkowski, A. Oherow-Urbaniec (red.), *W kręgu zarządzania. Spojrzenie multidyscyplinarne*, Kraków 2000.
- Pomykański A., *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 2005.
- Stewart D.M. (red.), *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*, PWE, Warszawa 1996.
- Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999.

THE PROBLEM OF EFFICACY AND EFFECTIVENESS IN THE FORMULATING AND IMPLEMENTING OF STRATEGY DECISION MAKING PROCESS

Summary: In the practice of management of the enterprise managers meet different types of difficulties, which based on their different characteristics need various forms of decision making process. The market orientation of managers is a core factor in determining the effectiveness of decision during the majority of decision making processes. Among all of the possible opportunities managers have to choose the market, which is the most available for the enterprise (appropriate for the company field of functioning). Market assessment cannot be limited by managers only to current products, services and technology of production. They have to analyze all possible opportunities in the modification of existing configuration of products and technology.

Keywords: managerial decisions, market culture, competitive edge, marketing strategy.