

Krystyna Kubacka-Góral

WYBRANE NOWOCZESNE KONCEPCJE ZARZĄDZANIA JAKO CZYNNIKI SKUTECZNOŚCI ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

1. Wstęp

Zarządzanie strategiczne, rozumiane jako kompleksowy proces realizacji strategii wraz ze wszystkimi etapami jej budowania, przeprowadzania analizy strategicznej, dokonywania wyborów strategicznych oraz z kontrolą strategiczną weryfikującą podjęte wcześniej decyzje, uzależnione jest od ogromnej liczby czynników. Zarządzanie można uznać za skuteczne, jeśli w wyniku pełnionych funkcji i realizowanych procesów wyłoni się oraz zostanie zrealizowana strategia przynosząca przedsiębiorstwu sukces, którego przejawem mogą być np. osiągnięcie zysku, wzrost wartości akcji, zdobycie bądź utrzymanie przewagi strategicznej czy dostosowanie się do wymogów rynku zapewniające przetrwanie.

Koncepcje i metody zarządzania przyczyniające się do usprawnienia procesów ukierunkowanych na opracowanie i zrealizowanie z sukcesem strategii można uznać za czynniki wspierające skuteczność zarządzania strategicznego.

Specyólnie cenne z powyższego punktu widzenia są koncepcje, w których w centrum uwagi pojawia się klient. Orientacja na klienta stała się bowiem powszechnie akceptowanym priorytetem strategicznym, który menedżerowie z najlepiej rozwiniętych krajów świata uważają za najważniejszy czynnik sukcesu. Badania przeprowadzone w 2005 r. przez redakcję „Harvard Business Review” wykazały, że również polskie firmy coraz częściej skupiają się na celach długofalowych, wśród których dominuje nawiązywanie i utrzymywanie dobrych relacji z klientami. Co trzeci badany menedżer zadeklarował, że właśnie na tym koncentrują się dzia-

łania jego firmy. Wyniki te można zatem interpretować jako rozpoczęcie procesu orientacji na klienta [Łokaj, Wójcik 2005]¹.

Znakomite relacje z klientami są zatem niekwestionowanym kanonem prowadzenia biznesu na całym świecie. Pozostaje tylko odpowiedzieć na pytanie, czy polskie przedsiębiorstwa faktycznie postępują zgodnie z tą deklaracją.

Celem artykułu jest przedstawienie krótkiej charakterystyki wybranych nowoczesnych koncepcji zarządzania, w tym m.in. **zarządzania wiedzą, strategicznej karty wyników i koncepcji łańcucha konsumpcji** (*consumption chain*) oraz próba odpowiedzi na następujące pytania: w jakim stopniu spełniają one przyjęte przez autorkę i wymienione na wstępie kryteria zwiększenia skuteczności zarządzania strategicznego? Czy koncepcje te pomagają w zdobyciu **przewagi strategicznej**, m.in. dzięki kompleksowej i **wnikliwej analizie strategicznej**, oraz czy zawierają narzędzia bądź mechanizmy ułatwiające precyzyjną **realizację** przyjętych zadań strategicznych? Celem uzyskania odpowiedzi na te pytania przeprowadzono studia literaturowe, sondażowe badania ankietowe firm dolnośląskich oraz wywiady z kadrą menedżerską.

Badaniami przeprowadzonymi w latach 1999-2001 objęto 64 firmy z różnych sektorów przemysłu oraz sfery usług. Natomiast w latach 2003-2006 zbadano 42 przedsiębiorstwa.

2. Wybrane nowoczesne koncepcje zarządzania a perspektywa klienta

Utrzymanie przez liderów rynkowych trwałej dominacji jest coraz trudniejsze. Permanentnie zmieniające się otoczenie, dramatyczne skracanie cykli życia wyrobów i technologii stawia przedsiębiorstwa wobec całkowicie nowych wyzwań. Coraz częstsze pojawianie się konkurentów spoza sektora i zacieranie się ich granic sprawia, że dzisiejsza pozycja nie gwarantuje im przywództwa na rynkach przyszłości. Zmusza to przedsiębiorstwa do poszukiwania i wykorzystania nowych źródeł rozwoju, metod i narzędzi, które ułatwią wyeliminowanie mankamentów zarządzania i zapewnią osiągnięcie założonych celów oraz trwały rozwój.

Od lat pojawiają się „modne” koncepcje, których autorzy nie szczędzą wysiłków na ich rozpropagowanie. Menedżerowie często z entuzjazmem starają się wcielić te koncepcje w życie, lecz niejednokrotnie trudno ocenić, które z nich oferują rzeczywiste korzyści dla firmy i jej klientów. Początkowo koncepcje te miały przede wszystkim doprowadzić do zwiększenia efektywności operacyjnej, usprawnienia procesów i obniżki kosztów. Niektóre nie spełniły pokładanych w nich nadziei: zamiast zbudowania trwałych podstaw rozwoju i przewagi strategicznej przyniosły tylko krótkotrwałą poprawę sytuacji, pociągając za sobą ogromne koszty społeczne i ekonomiczne (*reengineering*).

¹ W badaniach wzięło udział 155 członków zarządu i dyrektorów odpowiedzialnych za działania w zakresie relacji z klientami.

Lean management, którego istotą jest radykalne uproszczenie organizacji i zarządzania – spłaszczenie struktur, koncentracja na klientach i nieustanne doskonalenie jakości prowadzące do poprawy zdolności konkurencyjnej, istotnie przyczynił się do zdobycia przewagi strategicznej przez działające zgodnie z tą koncepcją firmy.

Koncepcja *Time Based Management* pojawiła się jako odpowiedź na rosnącą dynamikę przemian gospodarczych, społecznych i politycznych, w wyniku czego każda strata czasu, opóźniające się zaspokojenie potrzeb klienta stało się nieakceptowaną rozrzutnością. Czas stał się priorytetowym wyznacznikiem decyzji dotyczących wszystkich procesów w firmie.

W procesie ciągłych poszukiwań doskonalszych sposobów działania, które zawoocowały wieloma nowoczesnymi koncepcjami zarządzania, dostrzeżono, jak ważnym czynnikiem przewagi strategicznej, największym kapitałem współczesnego przedsiębiorstwa, dzięki któremu można sprostać wyzwaniom przyszłości, jest **wiedza**, w tym wiedza o klientach, oraz umiejętność wykorzystania tkwiącego w ludziach potencjału.

Coraz więcej firm zatem zaczyna sięgać po innowacyjne metody zarządzania pozwalające tworzyć i wykorzystywać ten kapitał wiedzy, umożliwiające – dzięki **dogłębnej znajomości klientów, wiedzy o ich rzeczywistych i często specyficznych potrzebach** – wyłonienie się nowatorskich pomysłów na zdobycie nowych cech konkurencyjności i przewagi strategicznej. Innowacyjne metody zarządzania stały się, obok postępu technologicznego, nowym motorem rozwoju. Coraz wyraźniej można dostrzec w nich dodatkowy akcent, a mianowicie klienta, relacje z klientem oraz **wartość dla klienta**. Satysfakcja klienta, stając się czynnikiem trwałej przewagi strategicznej, decyduje o skuteczności zarządzania.

Koncepcja **uczącej się organizacji**, traktująca wiedzę jako główne źródło przewagi strategicznej, wskazuje na liczne korzyści wynikające ze współpracy z klientami. Umożliwia ona bowiem lepsze i szybsze dostrzeżenie ich potrzeb, integruje punkty widzenia klienta i firmy, pozwala na oszczędzanie czasu zarówno firmy, jak i klienta.

Koncepcja **wirtualnej organizacji** idzie jeszcze dalej – powstaje i rozwija się w odpowiedzi na pojawienie się konkretnego wyzwania rynkowego, które wymaga błyskawicznej mobilizacji i integracji zasobów dostępnych w różnych firmach.

Można zauważyć, że źródło zysków już wiele lat temu przesunęło się z procesu produkcji w kierunku świadczenia usług (tzw. serwicyzacja przemysłu). Producenci muszą zatem przenieść swoją uwagę z doskonalenia działalności operacyjnej na **koniec łańcucha produkcyjno-sprzedażowego, czyli na łańcuch konsumpcji klienta**. Koncepcje, które umożliwiają osiągnięcie korzyści na tym etapie, czyli u klienta, w znacznym stopniu przyczyniają się do rozwoju firmy i osiągnięcia sukcesu. Dowodem na to może być fakt, że w wielu sektorach cena sprzedanego produktu stanowi czasem tylko niewielką część całkowitych kosztów jego eksploatacji. Na przykład w przypadku komputera stacjonarnego jego koszt stanowi zale-

dwie jedną piątą łącznych rocznych wydatków na jego eksploatację (administrowanie siecią, wsparcie techniczne sieci, nieproduktywne działanie, oprogramowanie). W przypadku samochodów cena zakupu to zaledwie jedna dwudziesta średnich rocznych wydatków na jego utrzymanie.

Nowe modele biznesowe zalecają rozszerzone podejście do łańcucha produkcyjno-sprzedażowego. Sprzedaż produktu nie jest końcem łańcucha wartości przedsiębiorstwa, lecz początkiem otwierającym producentom szanse na świadczenie usług. Przedsiębiorstwa muszą spojrzeć na łańcuch wartości produkcyjno-sprzedażowy z punktu widzenia klienta, czyli z perspektywy **łańcucha konsumpcji**. Muszą zatem przeanalizować wszystkie czynności, jakie wykonuje nabywca w całym cyklu eksploatacji wyrobu – od momentu zakupu aż po jego zużycie.

Powstała ponad ćwierć wieku temu na potrzeby opracowania i zrealizowania strategii konkurencji metoda analizy strategicznej sektora – 5 sił Portera prezentuje nieaktualne już spojrzenie na klientów i dostawców, których traktuje na równi z konkurentami, nad którymi trzeba zdobyć przewagę. Nie akcentuje wagi informacji o klientach istotnych z punktu widzenia przyszłości firmy i skuteczności strategii, takich jak np.: tempo pozyskiwania nowych klientów i trwałość relacji z klientami czy poziom satysfakcji klientów i poziom generowanego przez nich zysku.

Dlatego też analizę otoczenia bliższego – konkurencyjnego należy bezwzględnie poszerzyć o badanie odbiorców z ww. punktu widzenia.

Naprzeciw temu zaleceniu wyszła m.in. koncepcja **CRM (Customer Relationship Management)**. W koncepcji tej wykorzystywane są coraz doskonalsze technologie informatyczne umożliwiające budowanie silnych relacji z klientem, uzyskanie kompletnego obrazu relacji firmy z każdym z nich, począwszy od fazy nawiązania pierwszych kontaktów poprzez kolejne etapy sprzedaży aż do opieki posprzedażnej i serwisu. Umiejętne uzupełnianie i wykorzystywanie tej bazy wiedzy o klientach jest ważnym elementem kapitału klienckiego, umożliwia bowiem zwiększenie wiedzy o kliencie, o jego łańcuchu konsumpcji, lepsze poznanie jego potrzeb i preferencji oraz:

- poprawę jakości kontaktów z klientem, danie mu możliwości samodzielnej konfiguracji produktu i ceny oraz automatycznych zgłoszeń serwisowych,
- zwiększenie lojalności klienta,
- skrócenie cyklu sprzedaży oraz spadek kosztów sprzedaży.

Badania pilotażowe przeprowadzone w 2004 r. przez zespół pracowników Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu (w tym przez autorkę niniejszego artykułu) na grupie 26 przedsiębiorstw dolnośląskich wykazały, że 34,6% ankietowanych przedsiębiorstw posiada pomocne w procesie realizacji strategii systemy CRM, a co czwarte deklaruje posiadanie strategii informatycznej. Jednak według opinii specjalistów z branży IT polskie firmy nie w pełni uświadamiają sobie, jakie korzyści może im dać zastosowanie tych systemów. Liczba wdrożeń w Polsce na razie jest niewielka. Jedynie oddziały zagranicznych koncernów świadomie korzystają z tych aplikacji. Polski rynek CRM

rozwija się powoli, a jego perspektywy wzrostu są słabe. Używane w Polsce pakiety CRM to zazwyczaj proste, mało rozbudowane rozwiązania. Tylko co czwarta z tych firm stosuje CRM o zaawansowanej funkcjonalności².

2.1. Strategiczna karta wyników

Jak zauważono na wstępie, jednym z kryteriów skuteczności zarządzania strategicznego jest zrealizowanie wybranej strategii. Każda firma, która pragnie działać skutecznie, nie tylko musi opracować dobrą strategię, ale przede wszystkim musi posiadać rzeczywistą zdolność do jej realizacji. W praktyce faza wdrożenia jest zbyt często realizowana z opóźnieniem, niejednokrotnie dochodzi także do zaniechania realizacji strategii. Według D. Nortona i R. Kaplana, aż 90% poprawnie opracowanych planów strategicznych nie zostaje wdrożonych.

Wieloletnie obserwacje polskich firm pozwalają na stwierdzenie, że prawie połowa z nich działa bez strategii (46%). Znaczna część menedżerów z wyгоды ogranicza swoje działania do utrzymania firm na powierzchni. Ich aktywność jest zawężona do rutynowych działań, które nie tworzą nowych możliwości rozwoju [Kubacka-Góral 2004].

Koncepcja **Strategicznej karty wyników (SKW)**, będąca odpowiedzią na trudności z urzeczywistnianiem strategii, pojawiła się już kilkanaście lat temu. Wypełnia ona próżnię istniejącą w systemach zarządzania, polegającą na **braku systematyczności w procesie wdrażania strategii**. Istotą SKW jest przełożenie misji i strategii na cele strategiczne i szczegółowe mierniki osiągania tych celów. Innowacyjny w sferze zarządzania wymiar tej metody polega właśnie na ścisłym połączeniu szczegółowych mierników efektywności, zwłaszcza czynników przysłego sukcesu, ze strategią firmy [Kaplan, Norton 2001].

Karta wyników definiuje czynniki decydujące o skuteczności wdrażania strategii z czterech punktów widzenia (perspektyw) odzwierciedlających najważniejsze czynniki wpływające na obecny i przyszły sukces.

- **Perspektywa finansowa** pozwala m.in. na ocenę wpływu aktualnych działań (np. zmiany struktury produkcji) na przyszłe efekty i zyski.
- **Perspektywa klienta** dzięki wykorzystaniu takich wskaźników, jak poziom jakości usług, zadowolenie klienta pozwala spojrzeć na organizację oczami jej klientów.
- **Perspektywa procesów wewnętrznych** pozwala na powiązanie procesów operacyjnych i innowacyjnych ze strategią firmy oraz na ocenę efektywności tych procesów.

² Z raportu „Rynek ERP i CRM w Polsce 2005-2006” przygotowanego przez PMR wynika, że tylko 12% polskich firm zatrudniających 50 lub więcej osób korzysta z systemów CRM. Badanie objęło 648 firm zatrudniających powyżej 50 pracowników z branż produkcyjnej, użyteczności publicznej, handlu, finansów oraz usług (w tym segmencie rynku działa 17,8 tys. firm).

- **Perspektywa rozwoju** umożliwia ocenę zarządzania kapitałem intelektualnym z punktu widzenia przyszłych wyzwań.

SKW powinna być stosowana jako **system zarządzania strategicznego wspomagający realizację strategii**, począwszy od etapu dopracowania wizji i strategii poprzez:

- sformułowanie celów strategicznych, pogrupowanych według ww. perspektyw,
- zbudowanie systemu mierników efektywności działań i oczekiwanych wartości tychże mierników,
- powiązanie każdego celu i miernika ze spodziewanym skutkiem finansowym firmy.

Rozpoczęcie wdrożenia karty wyników uwarunkowane jest posiadaniem spójnej strategii firmy konsekwentnie rozpisanej na cele strategiczne zamieszczane w poszczególnych perspektywach. Ze strategii powinny więc wypływać cele strategiczne, które zostaną w jasny sposób przełożone na konkretne zadania poszczególnych pracowników. Nie jest to jednak proste. Jak wspomniano, na drodze do skutecznego wdrażania strategii stoi wiele barier.

Warto podkreślić, że w tradycyjnym podejściu stosowanym przez teorię zarządzania strategicznego problem relacji z klientami, traktowany dość ogólnikowo, w tej koncepcji po raz pierwszy zyskał wysoką rangę. Wyodrębnienie tzw. **perspektywy klienta** pozwalającej spojrzeć na organizację oczami klientów i przyznanie jej równorzędnego znaczenia z procesami wewnętrznymi, rozwojowymi i celami finansowymi niewątpliwie przyczyni się do poznania i zrozumienia potrzeb klientów oraz zdobycia dzięki temu tak ważnej dla każdej firmy przewagi konkurencyjnej. SKW, monitorując na bieżąco realizację strategii, informuje o wszystkich istotnych ogniwach łańcucha tworzenia wartości dodanej. Wzbogaca tym samym analizę strategiczną, umożliwiając precyzyjne wskazanie, które ogniwa są mocnymi, a które słabymi stronami przedsiębiorstwa. Uruchamiając zaś odpowiednie działania w postaci tzw. **inicytyw strategicznych**, SKW pozwolą na szybkie pokonanie słabości, zwiększając tym samym skuteczność zarządzania.

2.2. Istota zarządzania wiedzą

Wielu autorów i praktyków zarządzania zgodnie podziela pogląd, że unikatowa wiedza, dzięki której można sprostać wyzwaniom przyszłości, stała się jedynym trwałym czynnikiem konkurencyjności. Szczególne znaczenie ma kapitał intelektualny składający się, według L. Edvinssona, z poniższych elementów [Edvinsson, Malone 2001].

Kapitał ludzki, czyli umiejętności i przedsiębiorczość pracowników, ich zdolności interpersonalne, kompetencje, wiedza, doświadczenie, zaangażowanie, inteligencja emocjonalna, morale, wzajemne zaufanie i motywacja.

Kapitał strukturalny:

- **kapitał kliencki**, czyli relacje z klientami kształtowane dzięki wiedzy o ich potrzebach i oczekiwaniach, umożliwiające usatysfakcjonowanie i zdobycie ich

zaufania, zbudowanie renomy firmy i uzyskanie dzięki temu trwałej przewagi na rynku;

- **kapitał organizacyjny**, czyli wszelkie procedury, mechanizmy i struktury firmy, umożliwiające jak najefektywniejsze wykorzystanie i pomnażanie kapitału ludzkiego, klienckiego i rozwojowego.

Od kilkunastu lat coraz większą uwagę zwraca się na jeden z aspektów kapitału intelektualnego – kapitał kliencki. Przybiera on postać m.in. wiedzy o klientach, o ich potrzebach i sposobach obsługi na każdym etapie korzystania przez nich z oferowanego wyrobu, czyli na każdym etapie łańcucha konsumpcji (*consumption chain*). Wiedza ta jest niezbędna do kształtowania dobrych relacji z klientami. Równie ważna jest wiedza o tym, jak można pomóc klientom w rozwiązywaniu ich problemów, jak poprawić ich produktywność.

Aby kapitał intelektualny przekształcił się w trwałą przewagę strategiczną, niezbędne jest odpowiednie zarządzanie nim – **zarządzanie wiedzą (ZW)**. Rozumiane jest ono jako kompleksowe podejście do tworzenia, dzielenia i zastosowania w procesie realizacji strategii wszystkich zasobów informacyjnych przedsiębiorstwa. Obejmuje rozwijanie, wprowadzanie i utrzymywanie odpowiedniej infrastruktury technicznej, informatycznej i organizacyjnej, wspierającej dzielenie się wiedzą. Elementem dodatkowym jest wybór odpowiedniej technologii i dostawców, którzy umożliwiają stworzenie tej infrastruktury. Warto jednak dodać, że początkiem prac nad wdrożeniem idei ZW w przedsiębiorstwie, podobnie jak w przypadku SKW, musi być określenie wizji i misji oraz strategicznych celów firmy. Systemy ZW będą pełniły swoją funkcję, gdy menedżerowie będą wiedzieli, dokąd ma zmierzać ich organizacja i jakie cele trzeba osiągać. Aby unikatowa wiedza i kompetencje stały się atutem decydującym o sukcesie firmy, ZW musi być dostosowane do specyfiki danej organizacji, a strategię ZW należy włączyć do wszystkich strategii funkcjonalnych.

Idea ZW zaprezentowana powyżej znakomicie koresponduje z zarządzaniem strategicznym, rzucając nowe światło na wszystkie etapy procesu zarządzania. Każdy z tych etapów powinien być wspierany konkretnymi rozwiązaniami systemu ZW, tak by jak najlepiej zagospodarować wiedzę istniejącą w organizacji i umożliwić skuteczne zrealizowanie strategii firmy.

2.3. Koncepcja łańcucha konsumpcji

Nowoczesne koncepcje zarządzania podkreślają konieczność skupienia energii przedsiębiorstwa na kontaktach z klientami, a nie tylko na wyrobach, usługach i ich jakości. Cenną koncepcją z punktu widzenia skuteczności zarządzania jest koncepcja **łańcucha konsumpcji**. Jest ona swego rodzaju uzupełnieniem łańcucha wartości czy łańcucha produkcji o kolejne etapy „życia” danego wyrobu już u klienta. Koncepcja ta może być także bardzo cennym uzupełnieniem zarządzania relacjami z klientem (CRM).

Istnieją liczne przykłady znanych firm, które osiągnęły sukces, stworzyły nowy rynek, pokonały swoich rywali nie dzięki oferowaniu nowych wyrobów, ale dzięki **uwzględnianiu realiów klienta**. Wprowadziły innowacje np. w sposobie dostarczania wyrobu klientom. Jednym z najstarszych przykładów rewolucyjnego podejścia do klienta i uwzględniania jego realiów jest sposób ustalenia ceny na żyłetki i maszynki do golenia przez firmę Gillette – sprzedawane poniżej kosztów maszynki i osobno sprzedawane żyłetki, których cena, mimo że jest niewygórowana, rekompensuje stratę poniesioną na maszynkach. Ten model biznesu, z pewnymi modyfikacjami, powielany jest z sukcesem od lat przez setki firm, które oferują urządzenia wraz z materiałami eksploatacyjnymi (drukarki, odkurzacze, samochody itp.).

Rozszerzone podejście do łańcucha produkcyjno-sprzedażowego w Coca-Coli polega na kontroli rozlewni oraz automatów do sprzedaży napojów, co jest jednym z najpoważniejszych źródeł jej sukcesu. IBM, oprócz dostarczania sprzętu, oferuje swoim klientom usługi doradcze, oprogramowanie i integrację systemów IT. Xerox z kolei, oprócz sprzedaży urządzeń, zaproponował klientom usługę zarządzania dokumentami wraz z zapewnieniem materiałów eksploatacyjnych i serwisu. W przypadku przedsiębiorstw wysyłających co miesiąc wiele tysięcy dokumentów, w tym faktur (telekomunikacja, zakłady energetyczne, dostawcy wody i gazu), usługa taka wpływa pozytywnie na wizerunek firmy, a także na szybsze otrzymywanie należności.

FedEx znakomicie zrozumiał oczekiwania klientów, dostarczając przesyłki ekspresowe w ciągu dwudziestu czterech godzin, co stało się normą w świecie biznesu. Polska Grupa Farmaceutyczna, znając sytuację finansową pacjentów rezygnujących bardzo często z zakupu przepisanych leków, zaoferowała im zakupy na kredyt.

Obserwacja przedsiębiorstw, które odniosły spektakularne sukcesy, pozwala na stwierdzenie, że większość z nich miała swe źródło w innowacyjnym, a przynajmniej lepszym niż inne firmy dostosowaniu oferty do łańcucha konsumpcji klienta, czyli całości doświadczenia z danym produktem, począwszy od momentu, kiedy zda on sobie sprawę, że potrzebuje jakiegoś produktu, aż po jego zużycie. W związku z tym, że dla klientów ważniejsza niż jakikolwiek inny czynnik staje się jakość obsługi, a oferowanie coraz doskonalszych wyrobów nie daje już trwałej przewagi, warto spojrzeć na oferowany produkt i wszystkie działania firmy przez ten pryzmat. Dzięki znajomości i wykorzystaniu tej koncepcji firma ma możliwość zapewnienia wyjątkowych relacji z klientami i tym samym wyróżniania się na każdym etapie tego kontaktu.

By wykorzystać szanse, jakie kryją się w łańcuchu konsumpcji, warto spojrzeć na swoich klientów przez pryzmat wszystkich ogniw łańcucha konsumpcji. Składają się na nie zazwyczaj następujące czynności [Mac Millan, McGrath 2005].

- **Uświadomienie potrzeby.** Okazję do odróżniania się od konkurentów stanowi umiejętność subtelного uświadomienia klientowi potrzeby (sygnalizowanie poprzez zmianę koloru włosów konieczności wymiany zużytej szczoteczki do

zębów, przypominanie o ważnych terminach, odnowienie prenumeraty czy umowy).

- **Znajdowanie oferty.** Oferowanie produktu w czasie, gdy produkty konkurentów są niedostępne, ułatwianie procesu poszukiwań (sprzedaż wysyłkowa, internetowa). Pojawienie się zupełnie nowych przestrzeni rynkowych – wyszukiwarki internetowe (Google, Onet), księgarnie, banki internetowe, domy aukcyjne e-Bay.
- **Dokonywanie ostatecznego wyboru.** Można sprawić, by proces ten był mniej stresujący i wygodniejszy. Producenci nie zdają sobie często sprawy, jak czasochłonny i tym samym zniechęcający może być wybór spośród bardzo wielu podobnych produktów. Klienci często nie są już w stanie ogarnąć tak bogatej oferty, co wywołuje u nich poczucie przesyty, frustracji i braku kontroli nad dokonywaniem wyboru. Uproszczenie wyboru wielu klientów na pewno przyjmie z ulgą. Przykładem może być Lukas Bank, który świadomie ograniczył liczbę produktów, skupiając się na kilku podstawowych, jak depozyty, konto osobiste i kredyty. W zamian zaoferował coś, co było dla klientów najważniejsze: szybkość obsługi, przyjazne podejście i bliskość oddziałów banku.
- **Sposób zamawiania lub zakupu.** Uproszczenie tej fazy – zaoferowanie inteligentnych usług (terminale komputerowe automatycznie uzupełniające zapasy (General Electric), gdy ich poziom spadnie poniżej ustalonego limitu). Dla konkurentów taka ścisła współpraca stanowi istotną barierę (powstanie kosztów zmian).
- **Sposób dostarczania wyrobu lub świadczenia usługi.** Oszczędność czasu klienta – zdumiewająca szybkość. Dell Computer, dzięki dostarczaniu klientom indywidualnie konfigurowanych komputerów w ciągu kilku dni od zamówienia, z firmy garażowej wyrósł na największego producenta komputerów na świecie.
- **Otwieranie, sprawdzanie, transport wyrobu na miejsce przeznaczenia.** Można ten etap ułatwić – wózki, podnośniki, konieczność porcjowania, specjalne narzędzia do montażu, wyeliminowanie możliwości uszkodzenia podczas tych operacji. W przypadku usług można zrezygnować z konieczności dostarczania zaświadczeń, obecności żyrantów, odpisów wielu dokumentów w godzinach niedogodnych dla klienta.
- **Instalowanie wyrobu.** Powszechne jest dołączanie do wszelkich wyrobów obszernych, niezrozumiałych instrukcji. Może to skutecznie zniechęcić do zakupu. Jednak warto zauważyć, że faza ta stanowi doskonałe źródło zaoferowania inteligentnych usług wspierających klienta w tak absorbujących czas, żmudnych czynnościach.
- **Sposób zapłaty.** Udogodnienia dla klientów – gotówka, przelew, rozłożenie opłat w czasie, przedpłaty, jasna terminologia na fakturach.

- **Użytkowanie (konsumpcja), wygoda użytkowania i oszczędność czasu podczas konsumpcji** (mrożonki, płatki śniadaniowe, rozpuszczalna kawa i kakao, zupy „gorący kubek”, gotowe dania dla niemowląt i dzieci, gotowe dania do podgrzania w kuchence mikrofalowej, wędliny, sery żółte i topione w plasterkach, krojone pieczywo). Opakowania także się zmieniają (napoje w kartonach z zakrętkami, paski ułatwiające usunięcie folii itp.).
- **Sposób przechowywania produktów.** Koszty, niewygoda, albo nawet niebezpieczeństwo związane z przechowywaniem.
- **Sposób przemieszczania wyrobu.** Niewygoda, narażenie na uszkodzenia, trudny do zapakowania (duże butelki o kształcie ułatwiającym trzymanie podczas nalewania i przemieszczania, lżejsze materiały).
- Warto zastanowić się, **do czego klient naprawdę używa produktu?** Co stanowi dla niego wartość – produkt czy możliwość dysponowania nim?
- **Jaka pomoc jest potrzebna klientowi podczas używania wyrobu?** Możliwość skorzystania z bezpłatnego numeru telefonu czynnego przez całą dobę.
- **Zaprzestanie używania wyrobu.** Ułatwienia w utylizowaniu zużytych wyrobów.
- **Naprawa lub serwisowanie wyrobu.** Czy jest możliwe **usieciowienie serwisu**, czyli zastosowanie zdalnej diagnostyki – czujników sygnalizujących prawdopodobieństwo wystąpienia awarii i wymiany uszkodzonego elementu, zanim nastąpi awaria?

Analizowanie doświadczenia klienta w koncepcji łańcucha konsumpcji, opracowanie tzw. mapy całości doświadczenia klienta związanego z konkretnym produktem jest znakomitym przykładem **wnikliwej analizy strategicznej**, która może zaowocować świetną obsługą klientów i unikatową ofertą zapewniającą klientowi prawdziwą wartość. Może tym samym poprawić skuteczność zarządzania strategicznego. Koncepcja ta jest bowiem cennym uzupełnieniem kompleksowej analizy strategicznej przedsiębiorstwa, uwzględniającej szerszy kontekst realizacji strategii, m.in. czynniki makroekonomiczne i polityczne, kontekst międzynarodowy i sytuację społeczną, a także analizę konkurentów oraz inne siły warunkujące natężenie walki konkurencyjnej.

3. Rola wybranych koncepcji w procesie zarządzania strategicznego

W wielu gałęziach gospodarki sfera interakcji z klientem jest często ostatnią okazją do zdobycia przewagi nad konkurentami. Jakość kontaktu z klientem może wkrótce zadecydować o sukcesie lub porażce. Każda firma powinna więc dokładnie wiedzieć, jak uczynić z każdego etapu łańcucha konsumpcji klienta swój atut.

Podsumowując rozważania o wybranych koncepcjach zarządzania, można stwierdzić, że każda z nich w wyraźny sposób nawiązuje do niezwykle ważnej wiedzy o kliencie. W ZW zawarte jest pojęcie kapitału intelektualnego (**kapitał kliencki**). Także w SKW jednym z ważnych filarów, na którym opiera się strategia, jest **perspektywa klienta**, a zwłaszcza relacje z klientami, ich zadowolenie za-

Tabela 1. Niektóre rozwiązania SKW, ZW i koncepcji łańcucha konsumpcji wspierające skuteczność zarządzania strategicznego

Koncepcje zarządzania Procesy zarządzania strategicznego	Strategiczna karta wyników	Zarządzanie wiedzą	Koncepcja łańcucha konsumpcji
Opracowanie wizji i misji firmy	Akcentuje potrzebę posiadania wizji i strategii nadającej kierunek wszystkim działaniom firmy	Określenie zasobów wiedzy, kompetencji niezbędnych do realizacji misji i strategii firmy	Pozwala na przyjęcie perspektywy klienta, która jest kanonem prowadzenia biznesu na całym świecie
Przeprowadzenie analizy strategicznej	Wykorzystanie czterech perspektyw i systemu mierników	Procesy lokalizowania, pozyskiwania, rozwijania, wykorzystywania i dzielenia się wiedzą. Wybór TI wspierających procesy zarządzania strategicznego	Wnikliwe analizowanie doświadczenia klienta, opracowanie tzw. mapy doświadczenia klienta pozwalającej na dokonanie wyborów strategicznych
Dokonanie wyborów strategicznych – Domena – Przewaga strategiczna – Cele strategiczne	SKW ułatwia przełożenie misji i strategii na szczegółowe cele strategiczne, na szczegółowe zadania pracowników	Jak wyżej; tworzenie i wykorzystywanie do zdobycia przewagi strategicznej właściwych relacji z klientami (kapitał kliencki)	Poznanie i zrozumienie potrzeb klientów na każdym etapie ŁK jest źródłem innowacyjnych strategii i trwałej przewagi, ułatwia dostosowanie oferty do ich oczekiwań i tym samym wybór i realizację celów strategicznych
Opracowanie strategii funkcjonalnych	Wykorzystanie czterech perspektyw	Tworzenie i rozwijanie kapitału ludzkiego, włączenie ZW do wszystkich strategii funkcjonalnych	Znajomość ŁK pozwala na wyznaczenie celów i zadań pracownikom poszczególnych obszarów funkcjonalnych
Realizacja strategii	Przełamywanie barier realizacji strategii, podejmowanie tzw. inicjatyw strategicznych, pozwala na szybkie pokonanie słabości	ZW sprzyja budowaniu procedur, kultury organizacyjnej pozwalającej na tworzenie i wykorzystanie wszelkich zasobów informacyjnych potrzebnych do realizacji strategii (kapitał strukturalny)	Znajomość upodobań i norm panujących w każdym segmencie rynku, całości doświadczenia klienta pozwala na dopasowanie pożądanych cech produktów, procesów, umiejętności i praktyki, do wymagań klientów. Wykorzystywanie TI
Przeprowadzanie kontroli strategicznej	Monitorowanie realizacji strategii w czterech perspektywach	Wykorzystanie wiedzy technologii informatycznych do błyskawicznej reakcji na zaobserwowane zjawiska	Badanie satysfakcji klienta i reklamacji dostarcza wiedzy nawet o jego ukrytych oczekiwaniach

Źródło: opracowanie własne.

równy z oferty firmy, jak i z kontaktów z pracownikami. Koncepcja łańcucha konsumpcji jest nastawiona całkowicie na klienta. Przyjęcie podejścia SKW może przełamać bariery procesu realizacji strategii. Wdrożenie SKW oraz koncepcji ZW wraz z koncepcją łańcucha konsumpcji czy tylko wzbogacenie procedury zarządzania strategicznego o ich zalecenia pozwoliłoby nie tylko na wyeliminowanie pewnych braków każdej z nich, lecz także na uzyskanie efektu synergii w postaci zwiększenia skuteczności zarządzania.

Jak wspomniano na wstępie artykułu, kryteriami skuteczności zarządzania strategicznego jest m.in. opracowanie i realizacja strategii zapewniająca osiągnięcie pożądaných celów. Omawiane koncepcje, dzięki kompleksowej i **wnikliwej analizie strategicznej**, pomagają w zdobyciu **przewagi konkurencyjnej**, zawierają także narzędzia i mechanizmy ułatwiające precyzyjną **realizację** przyjętych zadań strategicznych. Wpływ niektórych rozwiązań omawianych koncepcji na poszczególne procesy zarządzania strategicznego i tym samym na jego skuteczność przedstawia tab. 1.

Jak wynika z tab. 1, na każdy z etapów zarządzania strategicznego, tj. wypracowanie wizji i misji firmy, przeprowadzenie analizy strategicznej otoczenia i przedsiębiorstwa, postawienie diagnozy warunków strategicznych, dokonanie wyborów strategicznych, opracowanie programów realizacyjnych i rozpisanie strategii kompleksowej na strategię funkcjonalne, realizację strategii i przeprowadzanie kontroli strategicznej, korzystnie oddziałują rozwiązania omawianych koncepcji. Pozwalają one na zdobycie i jak najlepsze zagospodarowanie wiedzy istniejącej w organizacji, w tym wiedzy o ŁK, i na zwiększenie tym samym skuteczności zarządzania strategicznego.

Jednak by tak się stało, nastawienie na klienta musi przeniknąć całą firmę, muszą także zostać zastosowane odpowiednie narzędzia informatyczne wspierające zarządzanie relacjami z klientem oraz stworzone warunki do dzielenia się wiedzą, tak aby wiedza jednostek tworzyła wspólną głęboką znajomość łańcucha konsumpcji klientów.

Przedstawione koncepcje są wyposażone w odpowiednie instrumentarium informatyczne (m.in. CRM), zapewniające sprawną komunikację i błyskawiczny dostęp do wszelkich zasobów wiedzy.

4. Podsumowanie

Strategicznym czynnikiem mogącym zadecydować o przewadze nad konkurentami jest umiejętność tworzenia i wykorzystywania unikatowego zasobu, jakim jest wiedza, a zwłaszcza wiedza o wszystkich etapach łańcucha konsumpcji klienta.

Przedstawiona w artykule krótka (ze względu na niewielkie ramy artykułu) charakterystyka oraz rozważania na temat wybranych koncepcji zarządzania, w tym zarządzania wiedzą, strategicznej karty wyników i koncepcji łańcucha konsumpcji, pozwoliły na wykazanie, że każda z nich w wyraźny sposób nawiązuje do niezwykle ważnej wiedzy o kliencie i stanowi istotne wsparcie wszystkich proce-

sów zarządzania strategicznego, zwiększając jego skuteczność. Koncepcje te pozwalają na kompleksową i wnikliwą analizę strategiczną, pomagają w zdobyciu przewagi strategicznej, zawierają narzędzia i mechanizmy ułatwiające precyzyjną realizację przyjętych celów strategicznych.

Próba oceny wybranych koncepcji z powyższej perspektywy pozwala na stwierdzenie, że ich implementacja jest jak najbardziej celowa, znakomicie się bowiem one uzupełniają. Połączenie ich w jeden spójny system pozwoliłoby na wyeliminowanie pewnych braków każdej z nich, co może dać efekt synergiczny w postaci zwiększenia skuteczności zarządzania.

Można się śmiało pokusić o tezę, że bez uwzględnienia w procesie zarządzania idei czy aspektów akcentowanych przez SKW, koncepcję ZW i koncepcję łańcucha konsumpcji skuteczność firm będzie mała. Pracownicy nie będą wiedzieć, jaka jest ich rola w procesie realizacji strategii, a najważniejszy zasób, jakim jest kapitał intelektualny; wiedza o kliencie, jego potrzebach i preferencjach, jakość kontaktów z klientami i ich lojalność, nie zostanie optymalnie wykorzystany. Implementacja innowacyjnych koncepcji zarządzania, a zwłaszcza SKW, koncepcji ZW oraz uzupełnienie analizy strategicznej o dogłębną analizę łańcucha konsumpcji są w związku z tym jak najbardziej celowe.

Poszukiwanie jednak odpowiedzi na pytanie, czy w polskich firmach istnieją sprzyjające warunki do wdrożenia koncepcji łańcucha konsumpcji i stosowania w tym celu narzędzi informatycznych nie przyniosło optymistycznych wniosków. Niski stopień zaawansowania stosowanych rozwiązań wspierających zarządzanie relacjami z klientem wynika z niewielkich wymagań polskich firm w zakresie CRM. Deklaracje menedżerów o doniosłości orientacji na klienta nie przekładają się jeszcze na działania. Może to zaprzepaścić szanse polskich przedsiębiorstw na równorzędną rywalizację w epoce gospodarki opartej na wiedzy.

Literatura

- Edvinsson L., Malone M., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2001.
- Kubacka-Góral K., *Bariery implementacji zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach i możliwości ich przezwyciężania*, [w:] *Instrumenty i formy organizacyjno-prawne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Kraków 2004.
- Łokaj A., Wójcik P., *Relacje z klientami: rosnąca świadomość, kulejąca praktyka*, „Business Review Polska” 2005 nr 12.
- Mac Millan I.C., McGrath G.R., *Odkrywanie nowych szans na odróżnianie się od konkurencji*, „Harvard Business Review” 2005 nr 10.
- Mikuła B., *Modele i metody zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym firmy*, [w:] *Kapitał intelektualny*, red. A. Poczowski, Nowy Sącz 2001.
- Probst G., Raub S., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Zimmewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.

SELECTED MANAGEMENT CONCEPTIONS AS A FACTOR OF EFFECTIVENESS OF STRATEGIC MANAGEMENT

Summary

The aim of this paper is to describe the significance and the characterization of Knowledge Management, Balanced Scorecard, and conception of Consumption Chain. The article presents a few correlations between all of these conceptions allowing for increase the company's competitiveness and effectiveness of strategic management.

Krystyna Kubacka-Góral – dr, adiunkt w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.