

Karol STÓŚ*

Strategia a długofalowy rozwój przedsiębiorstwa energetycznego

STRESZCZENIE. W artykule przedstawiono problematykę z zakresu zarządzania strategicznego odnośnie strategii, jej istoty, procesu formułowania oraz realizacji, a także praktycznego znaczenia w długookresowym rozwoju przedsiębiorstwa energetycznego. Ze względu na bardzo szeroki zakres poruszanych zagadnień przedstawione zostały tylko kluczowe elementy przedmiotowej tematyki.

W świetle trwającego obecnie globalnego kryzysu ekonomicznego myślenie strategiczne zostało przywołane jako jeden z najistotniejszych czynników, którego zaniedbania doprowadziły do dzisiejszej sytuacji w światowej gospodarce.

W niniejszym opracowaniu przypomniane zostały cele istnienia przedsiębiorstwa energetycznego (z podaniem ich hierarchii), omówiona została istota strategii, a także podstawowe narzędzie służące realizacji strategii jakim jest planowanie. W artykule scharakteryzowane zostały również poszczególne etapy przygotowania, a następnie realizacji strategii w przedsiębiorstwie energetycznym.

SŁOWA KLUCZOWE: strategia, planowanie, zarządzanie strategiczne

Wprowadzenie

W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat nastąpiły ogromne przeobrażenia w sektorze energetycznym w Polsce. Od centralnego sterowania na poziomie rządowym (realizowanego

* Mgr inż. — Grupa EDF Polska, Kraków.

przez Ministerstwo Energetyki i Energii Atomowej) w okresie socjalizmu poprzez głęboką restrukturyzację, aż do trwającej prywatyzacji i liberalizacji tego sektora dzisiaj. Ewolucja ta wymaga z jednej strony nowego podejścia do powiązania zagadnień planowania rozwoju długoterminowego z konstruowaniem strategii firmy, z drugiej strony musi odpowiadać na coraz to nowe kierunki rozwoju całego sektora. Aby skutecznie móc funkcjonować na tym konkurencyjnym obecnie rynku przedsiębiorstwa muszą posiadać starannie przygotowane i realizowane strategie rozwoju, które w aktywny sposób dostosowywane są do nowych warunków funkcjonowania (Peszek 2002). Skutki zaniedbań w tym obszarze obserwujemy dziś nie tylko w sektorze energetycznym (np. Enron), ale też bankowym (np. Lehman Brothers) czy ubezpieczeniowym (np. AIG). Stwierdzenia powyższe nabierają szczególnego znaczenia w kontekście trwającego obecnie światowego kryzysu ekonomicznego, u podstaw którego legło nastawienie wielu firm na uzyskiwanie jak najlepszych wyników w jak najkrótszym czasie, nie zwracając uwagi na długoterminowy rozwój przedsiębiorstwa – czego efektem była utrata płynności, a w konsekwencji spektakularne upadłości wielu firm, nawet tych uważanych dotychczas za świetnie zarządzane. Tak prowadzona krótkowzroczna polityka rozwoju firmy w sposób brutalny pokazała, że lekceważenie znanej od dawna zasady, iż *gospodarka rynkowa wymaga od przedsiębiorstw elastyczności działania w wykorzystywaniu swoich zasobów i umiejętności „dopasowania się” nie tylko do aktualnej sytuacji rynkowej, ale również do nadchodzących lub oczekiwanych zmian* (Waszkielewicz, Pajda 2000) kończy się tragicznie.

Artykuł ma na celu przybliżenie najistotniejszych elementów związanych ze strategią oraz planowaniem strategicznym, ponieważ bez nich nie można w ogóle mówić o długoterminowym rozwoju jakiegokolwiek przedsiębiorstwa, a w sposób szczególny przedsiębiorstwa energetycznego¹, które zazwyczaj funkcjonuje w długim horyzoncie czasowym.

1. Cel istnienia przedsiębiorstwa energetycznego

Każdy podmiot gospodarujący ma w gospodarce rynkowej cel do którego dąży. Niekiedy określa się go jako zbiór wzajemnie powiązanych dążeń, aspiracji i zamierzonych efektów o różnym stopniu konkretności (Koźmiński, Piotrowski 2000). Z kolei można się spotkać z innym określeniem tego celu: określony przedmiotowo i podmiotowo przyszły stan lub rezultat działania systemu, możliwy i przewidziany do osiągnięcia w okresie mieszczącym się w przedziale czasu objętym wieloletnim lub krótkookresowym planem działania (Krzyżanowski 1992). Definicja ta wprowadza dodatkowo elementy świadomego planowania w określonym przedziale czasowym.

¹ Przedsiębiorstwo energetyczne (zgodnie z definicją ustawy Prawo Energetyczne z dnia 10.04.1997 r. z późniejszymi zmianami) oznacza podmiot prowadzący działalność gospodarczą w zakresie wytwarzania, przetwarzania, magazynowania, przesyłania, dystrybucji paliw albo energii lub obrotu nimi. Działalność energetyczna w rozumieniu tej definicji wymaga zazwyczaj ogromnych nakładów finansowych na jej rozpoczęcie i zwrot tego kapitału zakładany jest na kilkadziesiąt lat (np. budowa i eksploatacja elektrowni czy elektrociepłowni).

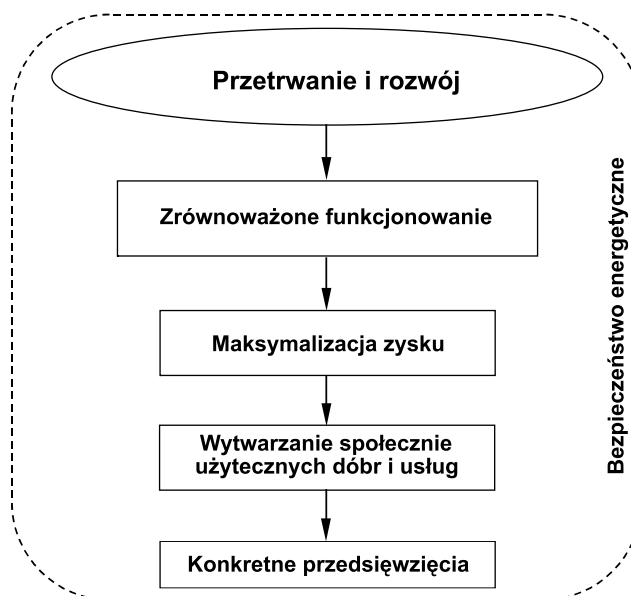
Najważniejszym jednak celem jest dążenie do maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa – jest to paradygmat obowiązujący w gospodarkach o największym stopniu liberalizacji działalności i maksymalnie niskim udziale państwa w życiu gospodarczym. Zjawiskiem, które można uważać za zbieżne z tym celem podstawowym jest dążenie podmiotów do wzrostu i rozwoju. Cele te można osiągnąć poprzez zdobywanie nowych klientów czy też wzbogacanie swojej oferty. Działania te zasadniczo wymuszają konieczność zwiększania potencjału produkcyjnego i/lub usługowego firm.

We współczesnych gospodarkach istnieją również podmioty, dla których maksymalizacja, czy nawet zwiększanie wartości w ogóle, nie jest celem funkcjonowania. Do podmiotów takich zaliczyć można samorządowe lub państwowe przedsiębiorstwa użyteczności publicznej oraz organizacje *non profit*, które koncentrują się głównie na działalności charytatywnej oraz społecznej.

W literaturze zagadnienia można znaleźć podział na cel główny oraz cele cząstkowe:

- ❖ cel główny – czyli misja przedsiębiorstwa, jest definiowany jako szczególny powód jego istnienia, wyróżniający podmiot ze wszystkich innych jednostek, a prawidłowo dokonany wybór celu głównego determinuje efektywność i skuteczność przyszłych działań podmiotu;
- ❖ cele cząstkowe – oznaczają wypełnianie konkretnych zadań, które mają doprowadzić do osiągnięcia celu głównego, a ich zadaniem jest wyodrębniona przedmiotowo, podmiotowo, przestrzennie, czasowo i proceduralnie część celu.

Cele do których dąży przedsiębiorstwo energetyczne można uszeregować według ich ważności przedstawionej na rysunku 1.



Rys. 1. Hierarchia celów przedsiębiorstwa energetycznego
Źródło: opracowanie własne na podstawie Listkiewicz i in. (2004)

Fig. 1. Hierarchy of main objectives of an energy company

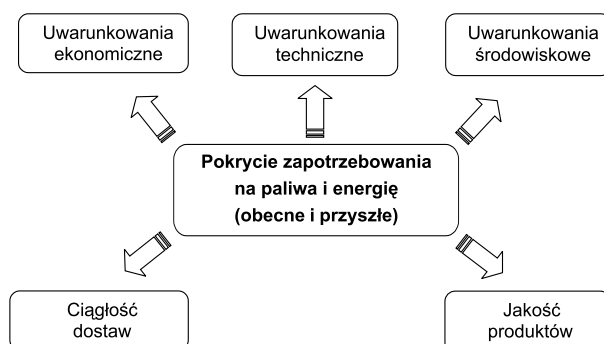
Jak wspomniano wcześniej, jeden z najważniejszych paradygmatów w gospodarce rynkowej to twierdzenie, że celem głównym każdego przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku. Jednakże zasadniczym motywem funkcjonowania przedsiębiorstw jest chęć przetrwania na rynku (Peszek 2002). Bez tego nie byłyby podjęte żadne działania. Kolejnym pod względem ważności celem jest zrównoważony rozwój. Rozwój może być również gwałtowny, skokowy. Z punktu widzenia bezpieczeństwa prowadzenia biznesu rozwój zrównoważony jest najbardziej pożądanym. W przeciwnym wypadku zarządzający mogą utracić w całości lub częściowo kontrolę nad przedsiębiorstwem. Do głównych zagrożeń gwałtownego rozwoju zaliczyć można brak regulowania należności, realizowanie kontraktów z ujemną marżą oraz bałagan organizacyjny i kompetencyjny. Osiągnięcie zysku jest możliwe tylko i wyłącznie wówczas, gdy przedsiębiorstwo zdoła zaspokoić czyjąś potrzebę, osiągając przy tym cenę przewyższającą koszty. Zaspokajaniu tychże potrzeb służą indywidualne przedsięwzięcia prowadzone przed przedsiębiorstwem (Listkiewicz i in. 2004).

Należy zwrócić uwagę, że pojęcia „wzrost” i „rozwój” nie są synonimami. Rozwój może dotyczyć wzrostu, stagnacji czy też kurczenia się przedsiębiorstwa. Jest więc pojęciem szerszym niż „wzrost”, który oznacza tylko jeden ze stanów w którym podmiot się znajduje. Rozwój przedsiębiorstwa jest procesem ciągłym, który dokonuje się od momentu jego powstania do likwidacji. Ponadto istnieje jeszcze jedna bardzo istotna różnica pomiędzy tymi pojęciami, a mianowicie wzrost ma wymiar wyłącznie ilościowy, natomiast rozwój oprócz wymiaru ilościowego posiada także wymiar jakościowy.

Pojęcie wzrostu można też rozpatrywać w ujęciu krótko- i długoterminowym. Wzrost krótkoterminowy opiera się na przeprowadzaniu doraźnych działań mających wpływ na podstawowe parametry określające wzrost. Do działań takich zaliczyć można zastosowanie upustów, wydłużenie terminów płatności, zastosowanie zmianowości produkcji, przeprowadzenie usprawnień organizacyjnych czy zaoferowanie dodatkowych usług bądź produktów w cenie podstawowej. Przedsięwzięcia te mają charakter bezinwestycyjny.

Wzrost długoterminowy spowodowany jest głównie realizowaniem w przedsiębiorstwie przedsięwzięć inwestycyjnych. Umożliwia to zwiększenie i unowocześnienie majątku produkcyjnego, wprowadzenie nowych produktów i technologii. Dla efektywności prowadzonej działalności nakłady inwestycyjne mają większe znaczenie niż przedsięwzięcia doraźne. Pomiedzy wzrostem długookresowym a efektami krótkookresowymi występuje konflikt. Polega on na tym, że właściciele oczekują na koniec każdego okresu rachunkowego wynagrodzenia za zainwestowany w przedsiębiorstwo kapitał (najczęściej w postaci dywidendy). Wypłata dywidendy powoduje jednak, iż w przedsiębiorstwie pozostaje mniej środków finansowych, które można przeznaczyć na kolejne inwestycje.

W tym miejscu należy podkreślić jeszcze jeden nie wyróżniony wcześniej i niezwykle istotny dla istnienia przedsiębiorstw energetycznych cel, a mianowicie zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego kraju. Ponieważ pojęcie to jest bardzo często różnie rozumiane, warto w tym miejscu przytoczyć jego definicję przyjętą i preferowaną przez polski Urząd Regulacji Energetyki. Otóż bezpieczeństwo energetyczne państwa jest to stan gospodarki umożliwiający pokrycie bieżącego i perspektywicznego zapotrzebowania odbiorców na paliwa i energię, w sposób technicznie i ekonomicznie uzasadniony, przy zachowaniu



Rys. 2. Elementy wpływające na bezpieczeństwo energetyczne kraju
 Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.ure.gov.pl>, dostęp: 30.09.2008 r.

Fig. 2. Elements of the national energy safety

ciągłości (i niezawodności) dostaw i odpowiednich parametrów jakościowych oraz warunków ochrony środowiska, po społecznie akceptowalnych cenach (rys. 2).

Bezpieczeństwo energetyczne jest uzależnione od wielu czynników, m.in. wielkości potencjału źródeł energii, stanu technicznego systemu zaopatrzenia i form własności jego infrastruktury, lokalizacji i stopnia dywersyfikacji i wykorzystania krajowych i zagranicznych źródeł zaopatrzenia (szczególnie złóż gazu ziemnego i ropy naftowej), zróżnicowania bazy paliwowej dla elektroenergetyki i ciepłownictwa, możliwości magazynowania paliw, stopnia rozwoju i przepustowości krajowych i międzynarodowych połączeń systemów energetycznych (elektroenergetycznego i gazowniczego) oraz warunków wewnętrznej i międzynarodowej stabilności i preferowanych przez państwo mechanizmów rynkowych. Wzrostowi bezpieczeństwa energetycznego sprzyja kreowanie warunków konkurencyjności, rozumianej jako tworzenie jednakowych warunków działalności dla wszystkich uczestników rynku energii, racjonalizacja zużycia energii, poprawa efektywności jej wytwarzania, przesyłania i zużycia oraz rozwój wykorzystania krajowych (szczególnie lokalnych, w tym odnawialnych) źródeł energii.

Biorąc dodatkowo pod uwagę fakt, że wszystkie gospodarki światowe oparte są na różnych postaciach energii (napęd wszelkich urządzeń wykorzystywanych m.in. w przemyśle, komunikacji, rolnictwie i wielu innych gałęziach gospodarki) sprawia, że dla przedsiębiorstw energetycznych cel – zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego jest jednym z najważniejszych.

2. Istota strategii

Termin strategia pochodzi od greckiego *strategos*, tzn. przywódca, wódz, kierownik, dowodzący (od *stratos* – armia i *agein* – przewodzić) (Kreikebaum 1996). Strategia oznacza sztukę dowodzenia. Dowódcy zaś zajmują się wyznaczaniem celów do osiągnięcia,

organizowaniem armii w sposób umożliwiający osiągnięcie tych celów, motywowaniem i przewodzeniem swoim żołnierzom, a w końcu kontrolą ich poczynań i weryfikacją przyjętych planów – zupełnie jak współcześni menedżerowie. Sztuka dowodzenia, podobnie jak sztuka zarządzania, to sztuka osiągania rezultatów za pomocą dostępnych zasobów.

W znaczeniu ogólnym strategia oznacza naczelną orientację gospodarczą, społeczną, militarną, która wyraża dominujący kierunek działania danego systemu. Ta naczelną orientacja jest główną linią i zarazem wytyczną postępowania kierownictwa systemu w związku z sytuacjami jakie zachodzą w otoczeniu i przy uwzględnieniu własnego potencjału kadrowego, organizacyjnego, finansowego i techniczno-produkcyjnego. Należy jednak podkreślić, że strategia w wymiarze podstawowym ma zawsze charakter kompleksowy, ponieważ jest projektem przyszłej organizacji i funkcjonowania całego systemu (Stabryła 2007).

Definiując pojęcie strategii nie sposób nie przywołać jeszcze dwóch klasycznych definicji strategii, a mianowicie:

- a) strategia wyraża cele długoterminowe przedsiębiorstwa, odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów niezbędnych do realizacji przyjętych celów (Chandler 1962);
- b) strategia to zestaw celów, parametrów docelowych i podstawowych założeń oraz planów niezbędnych dla osiągnięcia tych celów, wyrażony w taki sposób, aby można było określić jakimi działalnościami biznesowymi zajmuje się przedsiębiorstwo lub powinno się zajmować i jakiego rodzaju jest lub powinno być przedsiębiorstwo (Andrews 1971).

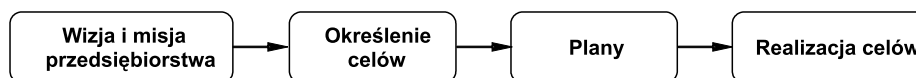
Patrząc na powyższe określenia strategii można stwierdzić, że oznacza ona zatem całokształt działań i zaniechań podejmowanych przez kierownictwo danego zespołu, firmy czy państwa, zmierzających do osiągnięcia pożądaných celów. Strategia uwzględnia wszystkie czynniki sprzyjające i utrudniające osiągnięcie celów. Strategia jest zatem drogą do celu.

Strategia w odniesieniu do przedsiębiorstwa energetycznego oznaczać będzie zaplanowane i realizowane wszelkie działania, które uwzględniając istniejące uwarunkowania (ekonomiczne, środowiskowe, prawne, techniczne, społeczne, organizacyjne itd.) prowadzą do realizacji przyjętych przez dane przedsiębiorstwo celów.

3. Planowanie jako narzędzie realizacji strategii

Termin „planować” pochodzi od łacińskiego słowa *planta*, tzn. szkic budynku. Planować oznacza więc zaprojektować szkic, schemat, jak należy coś zrobić czy wykonać. Przeciwnieństwem do „planować” jest „improvizować” (z łaciny *im-providare*), co oznacza działać bez planu, pozostawiać coś przypadkowi (Kreikebaum 1996).

Niewątpliwie realizacja strategii przedsiębiorstwa związana jest z planowaniem. Planowanie, jako funkcja zarządzania, jest procesem wytyczania celów i ustalania najlepszych sposobów ich osiągania; obejmuje też analizę potencjalnych przedsięwzięć, które należałoby zrealizować, aby osiągnąć zamierzony stopień innowacyjności. Proces planowania przebiega według schematu przedstawionego na rysunku 3.



Rys. 3. Proces planowania
Źródło: opracowanie własne

Fig. 3. Planning process

Patrząc na powyższy rysunek widać, że cele to zamierzenia lub „efekty końcowe”, które dany podmiot chce osiągnąć. Plany natomiast są narzędziami, za pomocą których ma to nastąpić. Planowanie obejmuje trzy szczeble:

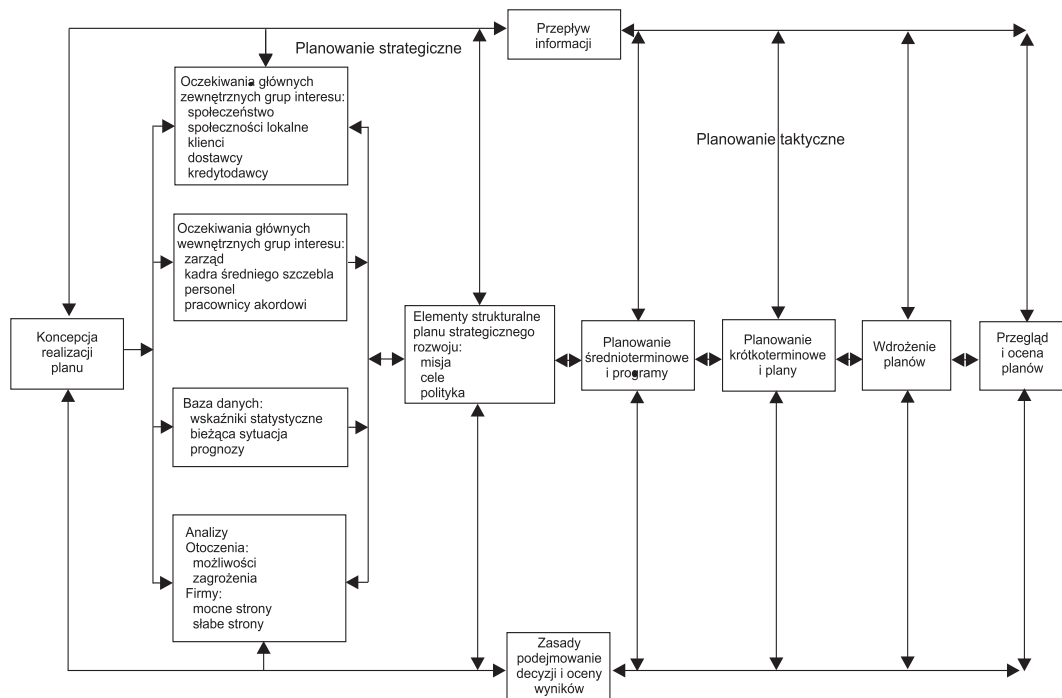
- ✧ planowanie operacyjne (funkcjonalne) – dotyczy krótkookresowych celów, o horyzoncie czasowym do 1 roku²,
- ✧ planowanie taktyczne – dotyczy celów średniookresowych; plany tego typu sporządzane są na okres 1–5 lat,
- ✧ planowanie strategiczne – dotyczy celów długookresowych, o horyzoncie czasowym ponad 5 lat; plany tego typu odnoszą się do jednostki gospodarującej jako całości, najczęściej mają charakter jakościowy (niemierzalny).

Planowanie strategiczne jest szczególnym rodzajem planowania – jest procesem analizowania możliwości jednostki gospodarującej w otoczeniu, sposobów reagowania na zmieniające się warunki, sposobów alokacji zasobów oraz predykcji zdarzeń mogących mieć znaczenie dla tej jednostki. Efektem tego procesu jest plan strategiczny przedsiębiorstwa. Na rysunku 4 przedstawiono typową koncepcję procesu planowania strategicznego przedsiębiorstwa.

Cechami charakterystycznymi planowania strategicznego są (Stabryła 2007):

- ✧ podejście kompleksowe, polegające na połączeniu procesu decyzyjnego, odniesionego do zadań kluczowych i problemów newralgicznych firmy, z analityczno-projekcyjnym wymiarem funkcji planowania,
- ✧ w sensie rezultatowym szeroki zakres planowania strategicznego obejmuje:
 - ✧ programowanie strategiczne:
 - ✧ strategię podstawowe (poziom korporacji)
 - ✧ strategię dziedzin gospodarowania (poziom SJG)
 - ✧ strategię funkcjonalne,
 - ✧ opracowanie planów biznesowych,
- ✧ konkretyzuje i uściśla cele firmy, przede wszystkim ze względu na specyfikację wyrobów (usług), kalkulację cen, funkcje marketingowe, koszty, jakość, normatywy biegu produkcji, parametry technologiczne itd.,
- ✧ wyróżnia się kreatywnością, innowacyjnością i adaptacyjnością,
- ✧ reprezentuje orientację „na zewnątrz”, określoną zarówno przez spełnianie potrzeb i oczekiwań nabywców (społeczeństwa), jak i przez pozycje przedsiębiorstwa w otoczeniu konkurencyjnym,
- ✧ jest planowaniem długoterminowym,
- ✧ jest czynnikiem integrującym (koordynującym) programy i plany funkcjonalne.

² Podane ramy czasowe dla różnych szczebli planowania nie są sztywne i wynikają z praktyki.



Rys. 4. Typowa koncepcja procesu planowania strategicznego przedsiębiorstwa
 Źródło: Kwiatkowski (2006)

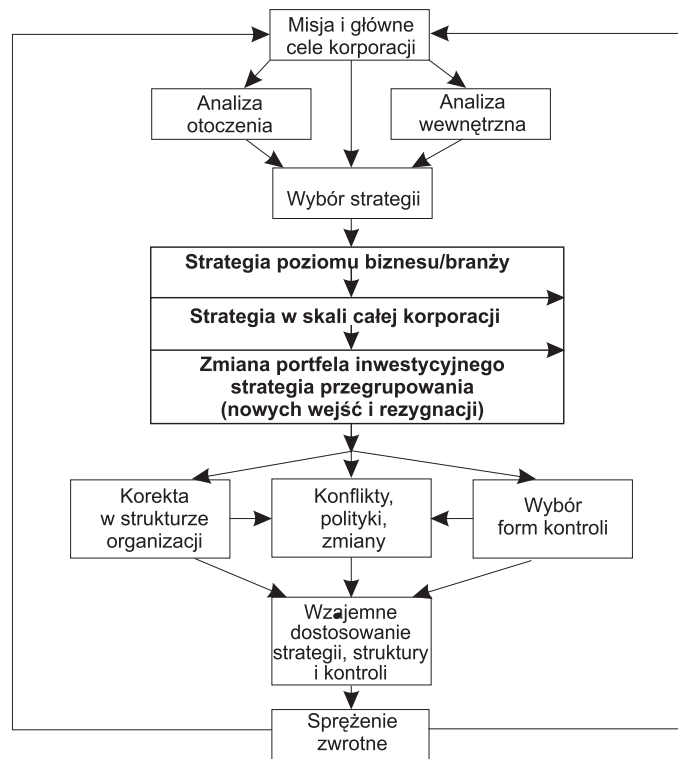
Fig. 4. Typical concept of strategic planning process

Niewątpliwie planowaniu strategicznemu nadaje się na ogół wymiar doskonalenia i rozwoju, jako że z założenia ma ono stymulator postępu organizacyjnego, personalnego i techniczno-ekonomicznego w firmie. Jego zadaniem jest eliminacja różnego rodzaju luk, np. jakościowej, technologicznej, informacyjnej, administracyjnej.

4. Jak poprawnie przygotować i realizować strategię przedsiębiorstwa energetycznego

W szerokiej literaturze przedmiotu występuje wiele różnych sposobów opracowywania strategii, dzięki czemu istnieje wiele różnych podejść metodycznych (szkół i modeli) do tego zagadnienia. Stąd też koniecznym warunkiem powodzenia określonej strategii jest jej poprawna formalizacja. Mimo istnienia wielorakich podejść do procesu formułowania i realizacji strategii można wyróżnić pięć głównych, następujących po sobie etapów, a są nimi:

- ✧ etap określenia misji, wizji i celów strategicznych,



Rys. 5. Elementy procesu strategicznego
Źródło: Janasz i in. (2008)

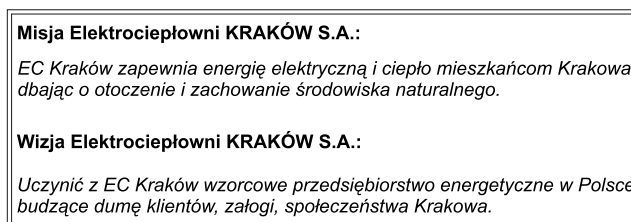
Fig. 5. Elements of strategic process

- ❖ etap diagnostyczno-analityczny, w ramach którego wykonywana jest analiza otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego działalności podmiotu,
- ❖ etap formułowania i wyboru strategii spośród dostępnych wariantów strategicznych,
- ❖ etap realizacji strategii przez działania taktyczne i operacyjne,
- ❖ etap kontroli i korekty strategicznej.

Nie wchodząc w omawianie wielu modeli, na rysunku 5 przedstawiono model procesu strategicznego zaprezentowany przez C.W. Hilla i G.R. Jonesa, który koresponduje z wyżej wymienionymi etapami procesu formułowania i realizacji strategii.

4.1. Etap określania misji, wizji i celów strategicznych

Jest to pierwszy etap procesu strategicznego, który polega na przemyśleniu i przyjęciu określonego kierunku działania dla przedsiębiorstwa – w efekcie tego procesu następuje sformułowanie misji oraz wizji przedsiębiorstwa (rys. 6), a co za tym idzie – także celów strategicznych. Ponieważ pojęcia „wizja” i „misja” należą do ogólnych postaci kategorii celu działania i bardzo często są ze sobą mylone, należy wyraźnie rozróżnić te terminy.



Rys. 6. Przykład misji i wizji przedsiębiorstwa energetycznego
 Źródło: www.eckrakow.pl, dostęp: 27.09.2008 r.

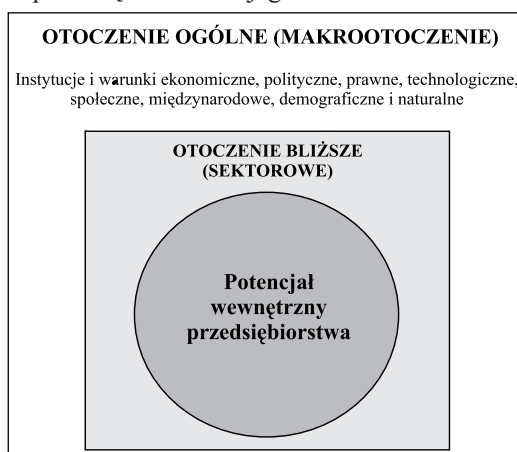
Fig. 6. Example of mission and vision of an energy company

Wizja jest wyobrażeniem przedstawiającym obraz przedsiębiorstwa w bliższej lub dalszej perspektywie czasowej, ewentualnie oznaczać może też modelową koncepcję przyszłej organizacji, funkcjonowania i pożądanego rozwoju firmy określoną przez aspiracje i twórczą wyobraźnię jej właściciela.

Misja natomiast oznacza posłannictwo danej organizacji dotyczące wykonania specjalnego zadania lub charakterystyczną rolę do spełnienia przez firmę, wyrażającą jej tożsamość i sens istnienia. W powyższej interpretacji wizja ukierunkowana jest „prognostycznie” i określa koncepcję jej potencjału, wyobrażenie pożądanego przyszłości, misja natomiast precyzuje rolę i sens istnienia przedsiębiorstwa (Stabryła 2007).

4.2. Etap diagnostyczno-analityczny otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego

Jest to drugi etap procesu strategicznego, w ramach którego dokonywany jest zbiór zadań diagnozujących przedsiębiorstwo i jego otoczenie umożliwiających podjęcie ko-



Rys. 7. Rodzaje otoczenia przedsiębiorstwa
 Źródło: Janasz i in. (2008)

Fig. 7. Types of company environment

lejnego z wymienionych etapów omawianego procesu. Analizę tą, nazywaną strategiczną, cechuje jednocześnie badanie otoczenia oraz samego przedsiębiorstwa (Kwiatkowski 2006) (rys. 7).

4.3. Etap formułowania i wyboru strategii spośród dostępnych wariantów

W tym etapie procesu strategicznego, po przeanalizowaniu otrzymanych w poprzednim kroku wyników oraz po uwzględnieniu możliwości firmy w obszarach zasobów, umiejętności oraz technologii, tworzone są różne warianty strategii. W ramach budowy wariantów strategii rozwoju przedsiębiorstwa definiuje się rynek na którym będzie działało przedsiębiorstwo, a także produkty (usługi) przez nie oferowane. Podobnie jak produkty, innym istotnym składnikiem strategii jest określenie adresatów wcześniej zdefiniowanych produktów (usług).

Warianty strategii podlegają analizie porównawczej; przy przyjętych kryteriach oceny dokonuje się wyboru strategii optymalnej, np. z punktu widzenia realizacji misji i celów przedsiębiorstwa. Przy wyborze strategii poza opracowywanymi powinni być ci, którzy będą ją potem realizować. Wybrana strategia jest kierowana do realizacji i w oparciu o nią powstaje plan strategiczny. Określa on zadania i cele ilościowe, uszeregowane w czasie i kolejności ich realizacji, dla poszczególnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa, w trybie operacyjnym.

4.4. Etap realizacji strategii

W tym etapie następuje realizacja zadań i celów określonych szczegółowo w planie strategicznym przedsiębiorstwa.

4.5. Etap kontroli i korekty strategicznej

Etap ten polega na monitorowaniu procesu realizacji strategii i porównaniu bieżących efektów z założonymi wcześniej celami. Aby móc mówić o właściwie realizowanym procesie przygotowania i realizacji strategii nie można pominąć żadnego z wymienionych wyżej etapów. Najczęstszym błędem, który niesie za sobą bardzo poważne konsekwencje, jest zapominanie o ostatnim etapie, tzn. kontroli i korekty strategicznej, i niewykorzystanie efektu sprzężenia zwrotnego w celu ciągłego doskonalenia strategii – lepszego jej dostosowania do panujących warunków.

Podsumowanie

Obserwowane na szeroką skalę (nie tylko krajową, ale i światową) działania w zakresie restrukturyzacji, demonopolizacji, urynkowienia i prywatyzacji sektora energetycznego stawiają przed przedsiębiorstwami z tego sektora szczególnie wymagające zadania polegające na możliwie jak najlepszym dostosowaniu prowadzonej działalności do zmiennych warunków i wymagań zarówno otoczenia zewnętrznego, jak i wewnętrznego. Mechanizmem który pozwala sprostać takim wyzwaniom przy jednoczesnym uwzględnieniu długofalowego rozwoju przedsiębiorstwa jest właściwie przygotowana i realizowana strategia firmy. Najistotniejszym narzędziem strategii jest natomiast planowanie, szczególnie planowanie strategiczne w postaci dokumentu jakim jest plan strategiczny przedsiębiorstwa.

Należy stwierdzić, że nie można mówić o długoterminowym prowadzeniu działalności w sektorze energetycznym bez jasno sprecyzowanej strategii, która oprócz przytoczonych powyżej zadań pozwala także na kreowanie pożądanej wizji przyszłości. Zagadnienie strategii jest szczególnie istotne w sektorze energetycznym, ponieważ niezawodna praca tej części gospodarki jest kluczowym elementem stabilności całej gospodarki krajowej.

Literatura

- ANDREWS K.R., 1971 – The concept of corporate strategy. Irwin, Homewood, IL.
- CHANDLER A.D., 1962 – Strategy and Structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. MIT Press, Cambridge, MA.
- DE WIT B., MEYER R., 2007 – Synteza strategii. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- JANASZ K., JANASZ W., KOZIOŁ K., SZOPIK K., 2008 – Zarządzanie strategiczne – koncepcje, metody, strategie. Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- KOŹMIŃSKI A., PIOTROWSKI W., 2000 – Zarządzanie – teoria i praktyka. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- KREIKEBAUM H., 1996 – Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- KRZYŻANOWSKI L., 1992 – Podstawy nauki o organizacji i zarządzaniu. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- KWIATKOWSKI M., 2006 – Proces formułowania strategii rozwoju firmy obrotu energią elektryczną. Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- LISTKIEWICZ J., LISTKIEWICZ S., NIEDZIÓŁKA P., SZYM CZAK P., Metody realizacji projektów inwestycyjnych. Planowanie, finansowanie, ocena. ODDK, Gdańsk 2004.
- PESZKO A., 2002 – Podstawy zarządzania organizacjami. Wydawnictwo AGH, Kraków.
- PIERŚCIONEK Z., 2007 – Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- STABRYŁA A., 2007 – Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- URBANOWSKA-SOJKI E., BANASZYK P., WITCZAK H., 2007 – Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- WASZKIELEWICZ W., PAJDA R., 2000 – Jak kreować system gospodarczy i zarządzać w nim firmą. Materiały III Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Teoria i Praktyka Zarządzania”, Kraków.
- Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu. Moszkowicz M., red. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Zarządzanie w energetyce. Koncepcje, zasoby, strategie, struktury, procesy i technologie energetyki odnawialnej. Chochowski A., Krawiec F., red. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.

Karol STÓS

The strategy and long-term development of energy company

Abstract

The paper presents theoretical issues associated with strategic management with specific reference to developing strategy: formulation process, completion and practical use in long-term development of energy companies. Due to broad issues related to this topic, only the key-elements were presented in the paper.

In the context of current global scale economical crisis strategic thinking has been pointed out as one of the most important reasons for the present status quo. Gross negligence in this area have brought to today's very difficult situation in the world economy.

This paper focuses on the most important goals of the energy company existence with its hierarchy, idea of strategy thinking and also the planning process as the main tool of implementing the strategy. This article includes presentation and characterization of all stages of preparation, implementation, controlling and finally improving the strategy in an energy company.

KEY WORDS: strategy, planning, strategic management

