

Ulotność odniesionych sukcesów, potwierdziła hipotezę, że skuteczność przewagi konkurencyjnej uzależniona jest od umiejętności rekonstrukcji realizowanej strategii i modelu biznesowego. Częstotliwość dokonujących się zmian, ich głębokość oraz struktura kreują potrzebę budowania nowych kompetencji: umiejętności odczytywania i właściwej interpretacji wydarzeń dokonujących się w otaczającym przedsiębiorstwo środowisku. Organizacje nie posiadające tych umiejętności, zostaną wyeliminowane z rynku. Można domniemać, że dokonująca się polaryzacja rynku okiennego będzie odbywała się w minimum dwóch etapach:

Pierwszy, w którym uczestniczymy, został zdominowany trzema kompetencjami wyrażonymi umiejętnościami:

1. Uzyskania stosunkowo wysokiego, powtarzalnego poziomu jakościowego.
2. Elastyczności wyrażonej zdolnością skutecznego zarządzania wielkością produkcji: od niewielkich do bardzo dużych ilości.
3. Stosowania konkurencyjnych cen.

Kierunek dokonujących się zmian, perfekcyjnie wpisuje się w trendy światowe. Można jednak zaryzykować stwierdzenie: że tylko część uczestników rynku definiuje subtelną różnicę pomiędzy budowaniem strategii minimalistycznej i „wojny cenowej”.

Drugi etap, o jeszcze większym znaczeniu strategicznym, będzie rozgrywany w subtelniejszych obszarach, dostępnych tylko dla wytrawnych uczestników rynku. Należy go definiować, przypuszczenie, pojęciem „organizacji uczącej się”. Tego typu przedsiębiorstwo poprzez rosnący potencjał i kompetencje pracowników, jest zdolne do świadomego zarządzania procesem przekształcenia się w firmę bardziej efektywną. Transformacja nie zaistnieje w organizacjach, w których wartości, procesy i kultura organizacyjna służą podtrzymaniu statusu quo. „Wewnątrz firmy tylko trzy zjawiska występują naturalnie: spory, chaos, nieefektywność. Cała reszta wymaga przywództwa.” (Peter Drucker). Można zatem wnioskować, że o rzeczywistej „zdolności bojowej organizacji” decyduje jej lider i kultura organizacyjna wyrażona umiejętnością realizacji:

1. Procesowej restrukturyzacji konstrukcji firmy i wykorzystywanych technik zarządzania.
2. Rewitalizacji strategii marketingowej.
3. Regeneracji organizacji.

Z racji zajmowanej funkcji liderowi przypadł szczególny obowiązek zdefiniowania i wdrożenia pomostu łączącego funkcje gospodarza i wizjonera. Gospodarza pojmowanego jako osobę zdolną do rzeczywistej oceny organizacji, w której istotną rolę, w większym lub mniejszym stopniu, odgrywają patologie. Począwszy od naiwnych przekonań w zakresie teorii zarządzania, poprzez nieprawidłowości operacji i procesów, kończąc na rozwoju zjawisk w czasie (przytoczono 3 z 5 osi zjawisk patologicznych w przedsiębiorstwie – R. Stocki., Patologie organizacyjne – diagnoza i inwentaryzacja. Oficyna Ekonomiczna 2005r.). Rolę wizjonera należy definiować poprzez osobę mogącą określić miejsce i rolę kierowanej przez siebie organizacji na przestrzeni najbliższych kilku lat. Należy przypuszczać, że realizowana restrukturyzacja w organizacji powinna posiadać charakter procesowy, jako trzyletne powtarzające się cykle zmieniające strukturę organizacyjną wraz z „warsztatem zarządzających”. Rewitalizacja, powinna obejmować wdrożenie wysoce wyspecjalizowanej, indywidualnie adresowanej strategii marketingowej wspomaganą narzędziami klasy IT. Wydaje się zasadne, że działania operacyjne służb handlowych powinny koncentrować się na czterech obszarach aktywności:

1. Sprzedaży powtarzalnej.
2. Innowacji.
3. Ekspansji.

#### 4. Przejmowania klientów.

Za zasadne należy uznać, że obszary wymienionych aktywności służb handlowych powinny być definiowane precyzyjnymi planami działań operacyjnych, wynikających z kanonu 7P i 4C marketingu mix.

W ramach trzeciego obszaru zarządzania organizacją, według przedstawionego poglądu, jakim jest regeneracja jako proces pozyskiwania przez przedsiębiorstwo umiejętności ciągłego uczenia się w celu nabywania niezbędnych kompetencji do budowania przewagi konkurencyjnej. W tym celu należy wdrożyć i skutecznie zarządzać czterema zakładowymi systemami:

1. Kompetencji i uprawnień pracowniczych.
2. Zapewnienia jakości.
3. Realizacji zadań funkcjonalnych oraz priorytetowych o charakterze zespołowym jak i indywidualnym.
4. Płac.

Za zasadne należy uznać, że osiągnięcie pełnej synergii czterech zakładowych systemów jest gwarantem uzyskania wartości dodanej,  $2+2=5$ , w zakresie:

1. Identyfikacji, procesowego postrzegania tych samych problemów przez pracowników przedsiębiorstwa bez względu na miejsce wykonywanej pracy - Zakładowy System Kompetencji i Uprawnień Pracowniczych.
2. Posługiwania się jednoznacznym i zrozumiałym dla wszystkich językiem w zakresie jakości produktów i świadczonych usług o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym - Zakładowy System Zapewnienia Jakości.
3. Kreowania możliwości realizowania postępu i innowacji – Zakładowy System Realizacji Zadań
4. Zagwarantowanie godziwego wynagrodzenia za wykonaną pracę w myśl zasady: „płacimy za realizację zadań i przekraczanie granic” – Zakładowy System Płac

Można uznać z dużym prawdopodobieństwem, że przeprowadzenie dokładnych analiz w trzech obszarach zarządzania organizacją: restrukturyzacji, rewitalizacji i regeneracji umożliwi zdefiniowanie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy przedsiębiorstwo będzie w stanie przeistoczyć zagrożenie w sukces?
2. Dostrzec i wykorzystać szansę?
3. Dokonać maksymalizacji zysku?