

## **WPROWADZENIE**

Zarządzanie strategiczne ma swoje źródło w latach 60-tych, gdy gospodarka światowa przeżywała okres niebywałego rozkwitu. Wydawało się, że świat po wojnie, po teorii Keynosa, czeka jedynie świetlana przyszłość. Lata 60-te to okres stałego wzrostu ekonomicznego, co zresztą jest powodem dzisiejszych kłopotów gospodarczych. Wtedy też swoją światłość przeżywały plany długookresowe. W Polsce dekada Gierka i względne podniesienie się stopy i poziomu życia, a potem nastąpiło drastyczne załamanie. Gierek przyjął koncepcję: branie kredytów z zachodu – z tych funduszy nowe zakłady – produkcja wyrobów – eksport wytworzonych wyrobów za granicę – z tego fundusze – spłata kredytów. Nie uwzględnił jednak w swoim planie zjawisk i tendencji z przełomu lat 60/70-tych. Zjawiska te zostały uświadomione społeczeństwu dzięki raportom światowym tzw. czarne prognozy dotyczące rozwoju świata:

1 Raport Klub Rzymski pt. „GRANICE WZROSTU” mówił o tym, że jeżeli świat będzie rozwijał w takim tempie i takimi sposobami jak w latach 60-tych, to jest to prosta droga do marnotrawstwa surowców. Jeżeli tempo będzie takie to na początku XXI wieku istnieje realna groźba, że zabraknie surowców nie odświeżalnych. Prognozowany przyrost ludności w połowie XXI wieku i po prostu Ziemia nie wyżywi ludzi.

2 Raport tzw. Raport Utanda (sekretarza generalnego ONZ z Birmy) mówił, że jeżeli cały czas będzie takie tempo wzrostu to nastąpi światowa katastrofa ekologiczna.

Bardzo duża sugestywność raportów, zaczęły budzić się niepokoje społeczne. W trzy lata później nastąpił krach gospodarczy związany ze wzrostem cen ropy naftowej. Producenci ropy naftowej założyli obecny OPEC, kilkakrotny wzrost cen ropy naftowej, po drugie przedsiębiorstwa po krótkim czasie znalazły się w dekonstrukcji, rok 1973. Takie normalne długookresowe planowanie nie opłacało się, ponieważ opierało się o ekstrapolację trendów (z przeszłości na przyszłość) – przedłużenie trendów. Trzeba było szukać innych metod.

## **CECHY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO:**



Kompleksowość



Integralność



Otwartość względem otoczenia



Otwartość na odkrywanie nowych problemów i sposobów ich rozwiązywania

## **CZYM ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE RÓŻNI SIĘ OD INNYCH METOD ZARZĄDZANIA?**

Korytarzem czasowym – podejmując się problemów zarządzania musimy pamiętać, że muszą być to działania długofalowe. Zarządzanie Strategiczne tworzy perspektywę organizacji na bazie wizji i misji (różnica między zarządzaniem operacyjnym).

Całościowy charakter – Zarządzania Strategicznego dotyczy całości przedsiębiorstwa, a nie fragmentu działalności.

Wyznacza się kierunki strategiczne dla całego przedsiębiorstwa, dlatego Zarządzanie Strategiczne musi łączyć cele i wyznaczać priorytety.

Łączenie celów i wytyczanie priorytetów – mała ilość celów, dlatego kierowanie polega na wyznaczaniu priorytetowych kierunków i ich realizacji.

Dotyczy naczelnego kierownictwa – koncentruje się na najważniejszych problemach przedsiębiorstwa. Dlatego naczelne kierownictwo musi być aktywnie zaangażowane w opracowywaniu strategii i jej realizacji.

Łączy otoczenie z zasobami przedsięwzięcia Wewnętrzne analizy wykorzystują wewnętrzne czynniki.

Procedury i metody – posiada sobie właściwe procedury i metody są one charakterystyczne w Zarządzaniu Strategicznym. Wchodzi w to system planowania perspektywicznego, który składa się z:

- ➔ Hipotez, założenia przedstawione przez pewne osoby na podstawie ich wiedzy i wyobraźni.
- ➔ Prognoz, rozpatrują problem w sposób szerszy, tak aby można było je wprowadzić do programów.
- ➔ Programów
- ➔ Planów - długotrwałe 5 lat.

**PLANÓWY STRATEGICZNYE**, mają na celu zwrócenie uwagi na opracowania misji, celów i sposobów ich realizacji.

Procedury opracowywania strategii: cele, misja, zadania.

Do tego dołączono opracowywanie programów, jako elementu realizacyjnego, a potem opracowywanie projektów. Okazało się, że problematyka świata stała się tak skomplikowana, że dotychczasowe metody wychodzenie z kryzysu zawiodły.

Koncepcja zarządzania strategicznego, mówi, że nie wystarczy tylko planować, ale że działania i myślenie strategiczne powinny dotyczyć wszystkich funkcji zarządzania. Myślenie strategiczne długookresowe w ramach planowania. Zarządzanie stwierdza, że działaniami strategicznymi muszą być objęte również inne funkcje. Trzeba wprowadzić zarządzanie strategiczne do organizowania. Dostosowanie struktur do strategii. Struktura nie może działać samodzielnie musi ona odpowiadać. Tworzenie różnego rodzaju konfiguracji w przedsiębiorstwie, jak również rozwijanie procesów. Konfiguracja to optymalizacja kombinacji wykorzystania zasobów. Procesy koordynacji dotyczą koordynowania działalności całego przedsiębiorstwa. Wraz z procesami koncentracji. Funkcje przewodzenia i motywowania stają się bardzo ważnym elementem zarządzania strategicznego wynika to z tego, że jeżeli współczesne tendencje w zakresie konkurencji wymuszają działania innowacyjne, na bazie wykorzystywania wiedzy to szczególne znaczenie posiada wiedza i umiejętności pracowników. Systemy motywacyjne powinny tworzyć warunki do rozwoju pracowników, motywować do udziału w procesach innowacyjnych. Funkcja motywacyjna oraz wzrost funkcji przywództwa – zarządzanie strategiczne realizowane jest na szczeblu najwyższego kierownictwa. Rośnie znaczenie menedżerów jako przywódców realizujących misję przedsiębiorstwa.

Kontrola strategiczna polega na:

- Implementacji strategii.
- Kontroli jej wdrożenia.

Zarządzanie strategiczne w swoich ramach realizuje 4 podstawowe funkcje:

### **Analiza strategiczna, która przeprowadzana jest przez:**

- Analizę konkurencji (5 sił Portera, profil ekonomiczny, punktowa ocena atrakcyjności sektora, mapy grup strategicznych),
- Analizę portfelową (analiza macierzowa),
- Analizę SWOT analiza sektora (bilans = potencjał strategiczny),
- Analiza kluczowych czynników sukcesu).
- Analiza konkurencji

Prekursor Porter, który opracował podstawowe jej elementy w analizie 5 sił. Metoda ta bazuje na tworzeniu przewagi konkurencyjnej. Znaczenie przewagi konkurencyjnej wzrasta wraz ze wzrostem znaczenia firmy na rynku. Konkurencja wymusza: działania innowacyjne, obniżanie kosztów. Stąd też problemy związane z konkurencją znajdują się na czołowym miejscu. Tematykę związaną z tą kwestią można podzielić na 2 części:

Część pierwsza dotyczy zdolności konkurencyjnych przedsiębiorstw, gdzie tkwi przewaga, co na nią wpływa. Oceniamy zdolności. Jaki my reprezentujemy poziom konkurencji w stosunku do innych przedsiębiorstw na rynku.

Część druga dotyczy badania przedsiębiorstw konkurencyjnych działających na tym samym rynku i w tym samym sektorze, w aspekcie ich przewagi nad nami. Dotyczy to istoty funkcjonowania tych przedsiębiorstw, a więc czynników, które tworzą w tych przedsiębiorstwach ich przewagę konkurencyjną. Analizujemy zachodzące procesy i strategie przez nie stosowane. Na strategię patrzymy z punktu widzenia naszego przedsiębiorstwa, w jakim stopniu nasze zdolności są podobne, a w jakim rozbieżne. Nie uda się uzyskać przewagi konkurencyjnej, jeżeli będziemy robić to samo, co nasza konkurencja. Analizę konkurencji porównujemy z analizą w naszym przedsiębiorstwie, określamy cechy wspólne i określamy rozbieżności, oraz odpowiadamy na pytanie gdzie tkwią podstawowe zagrożenia.

Ważnym elementem jest określenie pozycji własnej firmy na mapie konkurencji. Czy działania przedsiębiorstwa w danym sektorze nie zagrażają obecnej strukturze. Czy działanie jakiegoś przedsiębiorstwa nie zmieni diametralnie warunków funkcjonowania na danym rynku. Czy nie przewiduje się przejęcia, względnie czy jakaś firma się nie wycofuje?

Dlaczego firma osiąga sukcesy, bądź niepowodzenia?

Wynika to z dostosowania firmy do stojących przed nią przemian. Sukces lub niepowodzenie zależy od wyróżniających zdolności - zdolność może być wyróżniająca, gdy wynika z cechy, której brak innym (cecha ta powinna być trwała i stanowić własność wyłącznie przedsiębiorstwa). Wyróżniająca zdolność staje się przewagą z chwilą zastosowania jej w danym sektorze.

### **Cele – zdolność wyróżniająca – przewaga konkurencyjna**

Charakterystyki zdolności wyróżniających:

- Architektura
- Innowacja
- Cechy charakteryzujące osobowość firmy
- Tożsamość

- Reputacja
- Kultura
- Zasoby strategiczne

### **Podstawowe obszary zarządzania strategicznego**

- ➡ Analiza strategiczna
- ➡ Wybór strategiczny
- ➡ Realizacja strategii
- ➡ Analiza strategiczna (pierwszy z obszarów zarządzania strategicznego)
- ➡ Analiza sektora

Analiza sektora składa się z kilku etapów:

#### 1. Określenie tła sektora -

Odpowiada na pytanie, czym charakteryzuje się dany sektor, jakie tendencje występują w tym sektorze, na rynku obsługiwanym przez ten sektor, jakie są regulacje prawne, mówi o ogólnych uwarunkowaniach funkcjonowania sektora

#### 2. Analiza popytu i rynku

Mówi o charakterystyce rynku obsługiwanego przez sektor, o rodzaju klientów, oraz o sposobie postępowania klientów

#### 3. Koszty i podaż

Analizujemy czynniki, które wywierają główny wpływ na koszty oraz badamy sposoby tworzenia wartości dodanej, jak również analizujemy zdolności produkcyjne = podaż

#### 4. Wyróżniające zdolności

Tych zdolności, które przedsiębiorstwo może przekształcić w przewagę konkurencyjną

#### 5. Badanie przewagi konkurencyjnej

Badamy, w jaki sposób te wyróżniające przetwarzane są w przewagę konkurencyjną, czy przewaga ta jest trwała? Czy firmie uda się utrzymać tę przewagę.

ANALIZA SEKTORA jest wspierana przez badanie 5 sił konkurencyjnych PORTERA:

- ➡ Wejścia,
- ➡ Groźba substytutów,
- ➡ Siła przetargowa klientów,
- ➡ Siła przetargowa dostawców,



Rywalizacja pomiędzy obecnymi konkurentami.

Siły te określają rozszerzoną rywalizację i natężenie konkurencji. Nazywamy je również barierami wejścia do sektora.

### **SIŁY WEJŚCIA**

Inaczej groźba wejścia do sektora zależy ona od szeregu czynników, które utrudniają wejście do sektora. Przykładem może tu być ekonomia skali trzeba brać pod uwagę fakt, że produkcja w każdym sektorze charakteryzuje się określoną wielkością. Wymóg posiadania odpowiednio dużych, dobrze funkcjonujących kanałów dystrybucyjnych.

### **SIŁA PRZETARGOWA DOSTAWCÓW**

Zastosowanie Internetu i stosowanie zamówień w ten sposób, daje wachlarz możliwości – Internet obniża siłę przetargową dostawców. Duże organizacje tworzą wspólne platformy dostawcze.

### **SIŁA PRZETARGOWA KLIENTÓW**

Wiedza, jaką zdobywa klient o produkcie powoduje zmianę stosunku klienta do produktu. Sprzedający dostaje od klienta różnego rodzaju warunki. Powstała koncepcja indywidualizacji (kustomizacji) klienta / produktu. Wytwarzanie produktu zgodnego z wymaganiami klienta. Paradoks współczesności; Z jednej strony ekonomia skali, czyli standaryzacja, a z drugiej kustomizacja. Możliwość rozwiązania tego konfliktu tkwi w technologiach komputerowych oraz w dostosowaniu standardowego produktu do lokalnego rynku poprzez drobne modyfikacje.

### **ANALIZA KONKURENCJI RYWALIZACJA OBECNYCH KONKURENTÓW**

Analiza konkurencji nabiera znaczenia ze względu na wzrost konkurencyjności występującej na rynku. Wybór strategiczny (drugi z obszarów zarządzania strategicznego) bierze się stąd, że w zarządzaniu strategicznym przygotowuje się kilka wariantów. Warianty te są przygotowywane przez konsultantów zewnętrznych i pracowników. Wyboru dokonuje naczelne kierownictwo. Kierownictwo przedsiębiorstwa wybiera taki wariant strategii, który uznaje za najbardziej korzystny z punktu widzenia przedsiębiorstwa.

Kryteria wyboru przy doborze strategii to:

- Poziom rentowności,
- Zysk mierzony w stosunku do różnych mierników, stosunek do sprzedaży, do przychodu.

Liczone są wskaźniki efektywności przedsiębiorstwa. Wykonalność rozpatrywana z punktu widzenia zgodności dostępnych zasobów i umiejętności z postawionymi w strategii celami. Strategia musi mieć charakter realny i praktyczny.

Realny tzn., że musi z jednej strony określać cele, ale musi równocześnie określać źródła dostępnych zasobów, dotyczy to zasobów ludzkich i finansowych. Jak określamy cele to ich realizacja musi być w zasięgu możliwości firmy. Nie można wyznaczyć takich celów, które w praktyce są nie do osiągnięcia. Pojawia się tu problem alokacji zasobów, menedżerowie działają pod presją ograniczonych zasobów.

Spójność oznacza zgodność celów, założeń, metod, możliwości tworzenia efektu synergii. Efekt synergii oznacza, że efekt działania danej organizacji jest większy niż suma działań poszczególnych jednostek, tych, które składają się na organizację. Cała koncepcja musi przynieść efekt synergii, cele muszą prowadzić wprost do efektu. W strategii chodzi o to, aby zarówno cele, zasady, metody oraz sposoby realizacji przyniosły zwiększenie wartości działania. Brak efektu synergii w prostej linii prowadzi do bankructwa.

Harmonijność i odpowiedzialność harmonijność oznacza, tzw. reakcję przystosowania się do znaczących uwarunkowań zewnętrznych, oraz zmian zachodzących wewnątrz organizacji. Zgodność ze zidentyfikowanymi tendencjami w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym.

### **Akceptowalność**

To kryterium uwzględnia dwa aspekty:

- Akceptację strategii przez różne grupy interesantów, zgodność strategii z oczekiwaniami tych grup (stakeholders; instytucje, organizacje społeczne i ekologiczne, przedsiębiorstwa i os. indywidualne, które są związane z działalnością przedsiębiorstwa)
- Akceptowalność przez pracowników chodzi tu o wpływ strategii na tworzone w przedsiębiorstwie kontakty i stosunki z pracownikami, jak również działania na rzecz zaangażowania pracowników w realizację strategii. Zmiany budzą opór u ludzi stąd te z konieczności jest doinformowanie ich, aby strategia została zaakceptowana. Rodzi się wśród personelu negacja utrudniająca wprowadzenie zmian w przedsiębiorstwie.

Niepewność i ryzyko zachodzi potrzeba podejmowania i narażenie firmy na różnego typu ryzyka np. ryzyko handlowe, kursowe, polityczne. To kryterium rozpatruje stopień, w jakim w strategii zbilansowano zdarzenia o wysokim i niskim stopniu ryzyka. W gospodarce każde działanie związane jest z ryzykiem, jest ono nieodłącznym towarzyszem pracy każdego menedżera, istotny jest tylko poziom tego ryzyka. Każda podejmowana decyzja dotyczy

przyszłości, nie można podejmować decyzji dotyczących tylko momentu, w którym się tą decyzję podejmuje. Im dłuższy horyzont czasowy podejmowanych decyzji tym zwiększa się ryzyko. Taką decyzją strategiczną związaną z dużym ryzykiem jest np. decyzja o strukturze kapitału finansującego działania przedsiębiorstwa, jaki udział kapitału własnego w stosunku do kapitału obcego. Jeżeli znaczna część działań ma być finansowana przez kapitał obcy to oznacza to ogromne ryzyko i brak stabilności dla przedsiębiorstwa.

Zapewnienie przewagi konkurencyjnej każda strategia przedsiębiorstwa powinna zapewniać przewagę konkurencyjną, jeżeli tego nie robi trudno mówić o efektywnym działaniu przedsiębiorstwa. Rodzaj przewagi, sposoby jej budowania oraz utrzymania, jak również koszty uzyskania bądź zwiększenia przewagi należy wnikliwie i perspektywicznie przeanalizować. Dynamiczne otoczenie i zmiany występujące na rynku powodują, że raz uzyskana przewaga konkurencyjna nie jest stała. Przedsiębiorstwo stale musi dbać o zwiększenie możliwości utrzymania rynku. Rozpatrując to kryterium możemy dokonać wyboru strategii ogólnej przedsiębiorstwa. Strategia dotyczy całego przedsiębiorstwa. Posiadanie całościowej strategii jest mało praktyczne, z uwagi na to, że cele ogólne dla przedsiębiorstwa nie są możliwe do wykonania przez poszczególnych pracowników, dlatego to oprócz strategii ogólnej tworzy się strategię cząstkowe, które są praktyczną implementacją strategii ogólnej. Dotyczą one najczęściej struktury funkcjonalnej, a więc określonych dziedzin działalności, np. strategię marketingową, finansową, produkcyjną, dystrybucyjną, logistyczną. Cechą strategii jest określony system decyzyjny, aby realizować strategię konieczne jest podejmowanie wielu różnych decyzji powiązanych ze sobą.

Kluczowe kompetencje mają zastosowanie w budowaniu strategii konkurencyjnej w przedsiębiorstwie. Można wyróżnić następujące rodzaje strategii konkurencyjnej w przedsiębiorstwie.

- ➔ Przewodnictwa produktowego
- ➔ Doskonałości operacyjnej
- ➔ Zarządzanie relacjami z klientami
- ➔ Przewodnictwa kosztowego
- ➔ Deferencjacji
- ➔ Koncentracji

Strategia jest finalnym działaniem w zakresie zarządzania strategicznego. Z tego punktu widzenia można mówić o bardzo dużej liczbie różnego rodzaju strategii. Do tej grupy strategii zaliczają się również strategie konkurencyjne.

### **1. Strategia przewodnictwa produktowego**

Głównym celem strategii przewodnictwa produktowego jest budowa zdolności firmy do dostarczania klientowi najbardziej wyrafinowanego (specjalnego) produktu. Jest to z jednej strony strategia bardzo korzystna dla przedsiębiorstwa, bo dąży ona do dostarczenia, czegoś specjalnego. Z drugiej strony w dobie zjawiska rozpowszechniania się produktu jest to strategia niezwykle kosztowna. We współczesnym życiu gospodarczym dzięki postępowi technologicznemu, procesom globalizacji bardzo szybko znajdują się naśladowcy, którzy zaczną produkować to samo. Stąd też, jeżeli chcemy utrzymać przewodnictwo produktowe konieczne jest wprowadzanie (ciągłe) nowych produktów, a jest to przedsięwzięcie bardzo kosztowne. Ta strategia przynosi duże profity.

### **2. Strategia doskonałości operacyjnej**

Chodzi o uzyskanie możliwości perfekcyjnego wykonywania podstawowych operacji i procesów. Jest to strategia przede wszystkim związana z podwyższeniem wymagań jakościowych nie poprzez kontrolę jakości gotowych wyrobów, ale poprzez wzrost jakości poszczególnych operacji i procesów. Zapewnienie wysokiej jakości produktu ma wynikać z utrzymania wysokiej jakości w poszczególnych fazach wytwarzania. Działanie mające na celu zapewnienia jakości: normy ISO 9000. Normy ISO mówi ą, że bardziej opłaca się wprowadzać odpowiedzialność za jakość na każdym szczeblu. Mimo, że ISO jest drogie. System oparty o ISO wprowadza się jednorazowo i pomimo, że jest to koszt wysoki to i tak mniejszy niż koszt wybrakowanych wyrobów. Realizacja jest o tyle trudna, bo generalnie podwyższyły się wymagania jakościowe produktu. Powszechnie wymagane stawiane przez rynek: wysoka jakości produktu bez względu na cenę. Obecnie trudno jest osiągnąć perfekcyjność w wykonaniu danego produktu.

### **3. Strategia zarządzania relacjami z klientami ( marketingu partnerskiego).**

Jedna z najbardziej nowatorskich koncepcji marketingowych. Strategia ta polega na tym, że przyjmuje się, że taką samą wagę powinno mieć zdobywanie nowych klientów, co utrzymanie starych. Je żeli raz zdobędziemy go to, co trzeba zrobić, aby go utrzymać. Coraz gorzej jest z lojalnością. Dawniej często mówiło się o „stałym kliencie”. Obecnie każdy klient ma ogromny wybór spośród wielu produktów. W związku z tym, aby zachęcić do ponownego

**Pisanie prac - prace magisterskie** - pomoc w pisaniu [prac licencjackich](#) i [prac magisterskich](#) dla 10 studentów i firm. Więcej prac magisterskich na stronie [www.pisanie-prac.info.pl](http://www.pisanie-prac.info.pl). Niniejszy fragment pracy może być dowolnie rozpowszechniany.

wyboru tego samego produktu firma powinna umacniać swoje stosunki z tymi klientami. Cała akcja różnego rodzaju działania, aby utrzymać raz zdobytego klienta. Polega na budowaniu trwałych relacji z klientami.

#### **4. Strategia przewodnictwa kosztowego**

Często stanowi konieczność, ale niesie duże ryzyko. Osiąganie niskich kosztów jest marzeniem większości przedsiębiorstw, bo prowadzi do elastycznej polityki cenowej. Dążenie do obniżenia kosztów jest bardzo powszechne w zarządzaniu współczesnymi przedsiębiorstwami, ale z drugiej strony to upowszechnienie wyrobów powoduje, że ceny na wyroby stale spadają. Większość dzisiejszych wyrobów podlega prawom masowej produkcji. Trudno jest uzyskać strategię przewodnictwa kosztowego, a więc w związku z tym rzadko występuje samodzielnie zazwyczaj jest stosowana z innymi rodzajami strategii, głównie w przedsiębiorstwach, które nie osiągnęły dobrych rezultatów. Gdy przedsiębiorstwo napotyka na trudności to reaguje zmniejszeniem kosztów najczęściej przez redukcję zatrudnienia oraz likwidację filii.

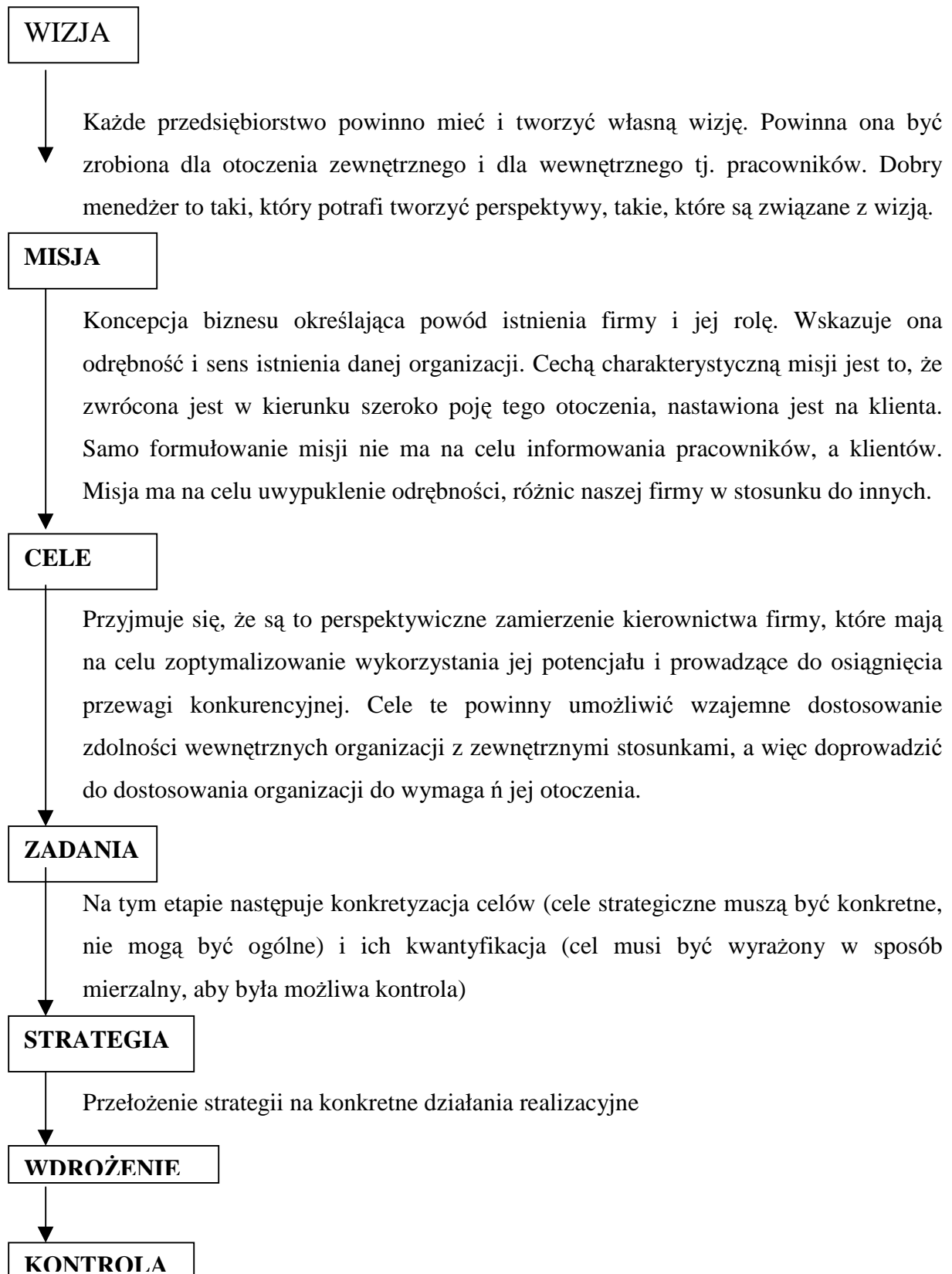
#### **5. Strategie dyferencjacji i koncentracji**

Są to dwie strategie, które specjalnie są ze sobą związane. Mało przedsiębiorstw je wprowadza. Chodzi o wynalezienie niedużego segmentu rynku, gdzie można się wygodnie ulokować, a jest on za mały dla dużych koncernów. Nastawia się na produkcję określonych komponentów do bardzo specjalistycznych procesów. Wtedy nie zachodzi konieczność promowania produktów, ponieważ tak naprawdę giną one w produkcie końcowym. Jednocześnie nikomu nie opłaca się wchodzić na ten rynek, bo jest on zbyt ograniczony.

#### **6. Definicja strategii**

Strategia jest to zintegrowany (łączy dla całego przedsiębiorstwa) i skoordynowany (powiązany wzajemnie w układzie wewnętrznym) program działań podejmowanych przez naczelną kierownictwo (poziom, na którym realizowane jest zarządzanie strategiczne) zgodnie z misją i celami organizacji, wykorzystuje on kluczowe kompetencje i siły napędowe do budowy strategicznych konfiguracji i uzyskania lub umocnienia przewagi konkurencyjnej.

**Przy opracowaniu strategii obowiązują określone procedury i etapy**



## **LITERATURA**

1. P.F. Drucker, Skuteczne zarządzanie, PWN, Warszawa 1989.
2. A. K. Koźmiński (red), Zarządzanie teoria i praktyka, PWN, Warszawa 1999
3. L. Krzyżanowski, Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu, PWN, Warszawa 1998.
4. J.A.F. Stoner, Ch Wankel, Kierowanie, PWN, Warszawa 1998.
5. A. Stabryła, Podstawy zarządzania firmą, Antykwa, Kraków 2001.