

Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem poprzez dopasowanie się do warunków rynkowych

Jan Turek, doc. Dr inż., Joanna Bril, Dr. inż.

Podkarpacka Szkoła Wyższa im. Bł. Ks. Władysława Findysza w Jaśle

Summary. Strategic company management in dynamic conditions and amongst difficult to foresee changes in the environment as well as the decrease of effective action is a key issue. Planning and implementation of a strategic company development plan based on innovative technologies and marketing, production, research and development (R&D) strategies as well as on staff development and finance strategies. It transpired that the current model of company management which concentrated on problems such as modification of managing structure and subordinate staff and the division of responsibility and authority was ineffective. Good organization and management is one of the more important prerequisites to proper activity of any company. On one hand, the organization structure should be as simple as possible, on the other it should guarantee the proper efficiency of the system action as well as good cooperation with the market and the company's surroundings. The activity of the company, whatever are its work characteristics, is the weave of the rules of activity of all the employees. For proper and effective company management preemptive reconnaissance of the market, evaluation and prediction is necessary. The following key issues are of note in the article:

- the presentation of the set process and the implementation of new, innovative construction and technological and organizational solutions as well as company marketing strategy,
- the presentation of innovative methods, of both organization and marketing and of the manner of their use in implementation processes (the increase in employee skills)
- the conviction and the assurance in the propriety of use of methods and ways of technology implementation, organization and marketing strategy – innovation.

Key words: strategic management, analysis, aim planning, implementation, controlling

1. Wstęp

Funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw w odmiennych warunkach gospodarczych dowodzą pewnej niedoskonałości zarządzania, w szczególności metodycznych podstaw. Głównym problemem jest brak możliwości sprostania wymogom konkurencyjności, oraz brak środków finansowania. Do kluczowych obszarów, szczególnych opartych na nowych technologiach jest poszukiwanie nowych produktów, które są początkiem wejścia do działalności produkcyjnej i formułowanie na tej podstawie oferty cenowej. Nowe wezwanie ogrywa sposób budowania strategii konkurencyjnej. Specyfika zarządzania strategicznego wyraża się jako konfiguracja na trzech poziomach [2]:

- na poziomie całej firmy (z odpowiedzialnością naczelnego kierownictwa),
- na poziomie strategicznych jednostek gospodarczych (SJG), w odniesieniu do określonej dziedziny gospodarowania ,
- na poziomie funkcjonalnym zarówno całej firmy, korporacji, jak i w poszczególnych SJG dotyczy to funkcji (działów), jakie są wyodrębnione w strukturze organizacyjnej.

Istotną sprawą do istniejących firm jest prowadzenie badań diagnostycznych, celem racjonalnego zarządzania oraz ocenie sytuacji zewnętrznej oraz wewnętrznych uwarunkowań organizacji i funkcjonowania firmy w kontekście aktualnie realizowanej strategii. Charakterystyczne cechy rozwoju przedsiębiorstwa odzwierciedlają jego dostosowanie się do zmiennych warunków otoczenia i walkę z konkurentami o klientów. W tym kontekście rozwój rozpatrywany jest jako „zjawisko jakościowe” polegające na wprowadzeniu innowacji produktowych, procesowych, strukturalnych oraz innowacji w dziedzinie organizacji i zarządzania. Rozwój to długotrwały proces ukierunkowanych zmian, w którym można wyróżnić następujące po sobie etapy przemian: gospodarczy jest wywołany działaniem sił wytwórczych i pociąga za sobą zmiany w stosunkach produkcji, posługując się tym pojęciem rozważamy zmiany jakościowe [3]. Zarządzanie strategiczne jest to strategiczne myślenie i działanie. Według G. Gierszewskiej i M. Romanowskiej, istotą myślenia strategicznego jest postępowanie, oparte na następujących prawidłowościach [4].

- Dążenie do poznania sytuacji i wpływających na nią czynników, z jednoczesnym badaniem otoczenia i samej organizacji oraz konfrontowaniem wyników tych badań.
- Definiowanie szans i zagrożeń płynących z otoczenia, wybór celów i sposobów ich osiągnięcia, oparty o silne strony i uwzględniające słabe strony organizacji, przy wykorzystywaniu dostępnych zasobów, wybiegające wiele lat naprzód.
- Stosowanie zespołu interdyscyplinarnych metod i technik, zarówno jakościowych jak i ilościowych, z dziedziny ekonomii, finansów, socjologii, psychologii, statystyki, technologii i marketingu, opartych na gromadzeniu niezbędnych informacji, wykorzystanie analizy i syntezy oraz formułowanie rozwiązań umożliwiających realizację planowanych dążeń.
- Posiadanie woli ustawicznej zmiany obszarów oraz sposobów działania organizacji, zgodnie z zmianą wizji jak i stanu otoczenia.

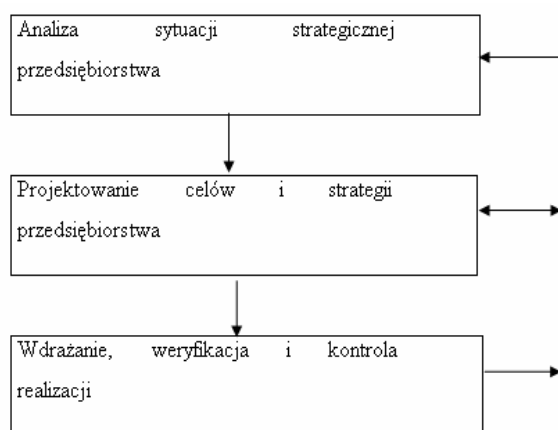
2. Proces zarządzania strategicznego

Zarządzanie strategiczne można przedstawić jako proces złożony z trzech etapów: analizy, planowania i zarządzania rozumianego jako etap realizacji opracowanej

strategii. Do procesu zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa można zaliczyć [4]:

- analizę sytuacji strategicznej przedsiębiorstwa na rynku krajowym i zagranicznym, służące identyfikacji czynników najistotniejszych dla przedsiębiorstwa w jego otoczeniu i ustaleniu jego wpływu na przedsiębiorstwo,
- projektowanie celów i strategii przedsiębiorstwa oraz sposoby osiągnięcia właściwych celów,
- wdrażanie, bieżąca kontrola realizacji celów, ich weryfikacja i dostosowanie do potrzeb odbiorców, dostarczanie w terminie,
- swoich produktów o wysokiej jakości.

Główne fazy procesu zarządzania strategicznego przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Główne fazy procesu zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa

Źródło: opracowano własne na podstawie Giereszewska G., Romanowska M.: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1997, s 17.

Analiza sytuacji strategicznej umożliwia określić pozycję przedsiębiorstwa i jego produktów na rynku krajowym i zagranicznym względem oczekiwań odbiorców oraz propozycji innowacyjnych produktów jak również konkurencyjnych. Efektem bywa identyfikacja szans i zagrożeń z otoczenia oraz ustalenie atutów i słabości decydujących o zdolności przedsiębiorstwa do konkurowania na rynku. Projektowanie celów i strategii służy określeniu właściwych zmian w sytuacji przedsiębiorstwa na rynku. Wiąże się z koniecznością wykonania następujących działań:

- zdefiniowanie lub modyfikacja misji przedsiębiorstwa, określenie potrzeb klientów, na jakich obszarach podejmować działania,
- określenie wizji przedsiębiorstwa, co nakazuje identyfikacji trendów, potrzeb w otoczeniu, oraz ustalenie ich wpływu na przedsiębiorstwo, określenie w czym i w jakich wyrobach może mieć przewagę konkurencyjną, oraz zamierzenia zarządu i personelu w perspektywie kilku lub kilkunastu lat,
- zdefiniowanie wizerunku, czyli określenie opinii, jaką przedsiębiorstwo chciałoby cieszyć się w otoczeniu, z akceptowaniem cech wyróżniających się spośród innych,
- ustalenie celów strategicznych, czyli stanów które w przedsiębiorstwie zamierza się osiągnąć w per-

spektywie kilku lat: najczęściej przedsiębiorstwa definiują cel główny, określający zasadniczy kierunek jego działań w planowanym okresie oraz cele szczegółowe,

- sposób osiągnięcia założonych celów strategicznych.

3. Strategiczny plan rozwoju firmy w obszarze technologii i innowacyjności

Osiągnięcia technologii są często podstawą innowacji techniczno- technologicznych. Technologie i innowacje coraz częściej bywają kluczowym sposobem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na rynku. Uwzględniając siłę konkurencyjną technologii i jej wpływ na osiągnięcie przewagi rynkowej wyróżnia się technologie [5]:

- bazowe (podstawowe) – są szeroko rozpowszechnione w przemyśle, oferując małe korzyści konkurencyjne a ich udoskonalenia łatwo naśladują kupując i opanowują konkurenci,
- kluczowe – dają znaczące korzyści tym firmom, które posługują się nimi lepiej niż konkurenci; są zwykle podstawą przewagi konkurencyjnej firm wiodących w branży,
- nadające tempo (postępujące) - to technologie we wczesnym stadium rozwoju, które charakteryzują się możliwościami zmiany podstaw konkurowania w przemyśle, jeżeli rozwiną się z sukcesem,
- wschodzące – to technologie, które nie udowodniły jeszcze swoich użyteczności i wymagają długiego procesu rozwoju, niosą jednak obietnicę przeformułowania podstaw konkurowania w przemyśle. Opracowanie i wdrożenie strategii technologicznej obejmuje [6]:

- kompleksowy audyt (przeгляд) technologiczny, określany też jako kompleksowyprzeгляд innowacyjności, służący ustaleniu technologicznych cech konkurencyjności firmy oraz ujawnieniu tzw. luk technologicznych, rozumianych jako różnice, przerwy między technologiami stosowanymi w firmie a technologiami zapewniającymi przewagę konkurencyjną, przy uwzględnieniu stopnia ich opanowania,

- uzyskiwanie nowych technologii, służących wypełnieniu stwierdzonych luktechnologicznych poprzez opracowania własne (rozwój wewnętrzny) lub nabycie zzewnątrz (zakup licencji, wyposażenia, systemów względnie wspólne opracowania zpartnerami zewnętrznymi),

- wdrożenie i wykorzystanie nowych technologii oraz ochronę uzyskanej przewagikonkurencyjnej poprzez patenty oraz tajemnice handlowe.

4. Badania własne

Do specyficznych metod analizy strategicznej zarządzania przedsiębiorstwem należą: analiza kluczowych obszarów działalności firmy: produkcja, marketing, finanse, personel oraz badanie rozwój. Podejście diagnostyczne odnosi się do obszaru wewnętrznego, tworząc narzędzia badawcze, jak również obszaru zewnętrznego warunkując sukces firmy.

Analiza podstawowych obszarów działalności firmy

Obok analizy i oceny otoczenia, formułowanie strategicznego planu rozwoju firmy wymaga również starannej analizy sytuacji wewnętrznej. Zgodnie z podziałem struktury wewnętrznej na wydzielone obszary o pewnej specyfice, analizę sytuacji wewnętrznejprzeprowadzono

w obszarach głównych funkcji Przedsiębiorstwa X, które określono.

- Produkcja, czyli działalność operacyjna, polegająca na wytwarzaniu wyrobów i świadczeniu usług, w tym planowaniu działań, kształtowaniu zdolności produkcyjnych, realizacji procesów wytwórczych, magazynowaniu materiałów, półfabrykatów i wyrobów, kontroli zapasów, sterowaniu jakością wytwarzania.

- Marketing, oznaczający badania marketingowe oraz gromadzenie i analizę niezbędnej informacji, segmentację i wybór klientów jak też rynku docelowego /rynków docelowych, kształtowanie oferty rynkowej, prowadzenie polityki cenowej, dystrybucji i promocji, obsługę klientów i działalność serwisową.

- Finanse, w ramach których prowadzi się określanie źródeł i pozyskiwanie niezbędnych środków finansowych, rachunkowość, analizę kosztów, ustalanie kierunków przedsięwzięć inwestycyjnych, operacyjnych i finansowych oraz ocenę ich wyników jak też kształtowanie wartości rynkowej firmy.

- Personel, obejmujący rekrutację i dobór pracowników, przygotowanie ich do pracy, szkolenie i rozwój kadr, kształtowanie sposobów motywacji, w tym wynagrodzeń, formułowanie metod i ocenę wyników pracy, przygotowanie przesunięć i zwolnień w związku z wprowadzaniem innowacji i zmian organizacyjnych.

- Badania i rozwój, odpowiedzialny za poszukiwanie nowości techniczno-organizacyjnych i ocenę ich przydatności, prognozowanie techniki, prowadzenie prac badawczo-rozwojowych nad wynalazkami, patentami czy licencjami, opracowanie innowacji produktowych, technologicznych i organizacyjnych, wdrażanie innowacyjnych rozwiązań oraz ocenę ich skutków.

Sytuację wewnętrzną Przedsiębiorstwa X starannie przeanalizowano pod kątem jej zgodności z planami i zamierzeniami rozwojowymi, określając dostrzeżone błędy i niedociągnięcia. Obszary i stany sytuacji przykładowo Przedsiębiorstwa X przedstawiono.

a) Wytwarzane produkty

- niedostateczna jakość produktów firmy, brak terminowości dostaw wyrobów i wysokie ceny, grożąca firmie wypadnięciem z rynku,

- wprowadzenie metod twórczego rozwiązywania problemów do kreowania nowych produktów i skuteczne wdrażanie.

b) Produkcja i jej organizacja

- brak powiązań pionu produkcji z działalnością marketingową,

- wdrożenie komputerowo systemu produkcji ciągłej, celem poprawy wydajności.

c) Technologia i prace badawczo-rozwojowe (w tym patenty)

- stosowane technologie uniemożliwiają Przedsiębiorstwu X przewagę nad konkurencją,

- włączenie Przedsiębiorstwa X w prace grupy branżowej, opracowującej nową strategię produktowo-technologiczną.

d) Marketing

- poprawa kontaktów z klientami krajowymi i zagranicznymi oraz lepsza znajomość ich oczekiwań,

- spadająca skuteczność kampanii reklamowych.

e) Reputacja przedsiębiorstwa

- uzyskanie nagrody w Kategorii Innowacyjna Produkcja,

- utrata zaufania znaczącej części odbiorców firmy w związku z rosnącą liczbą reklamacji i wysokimi cenami.

f) Personel sprzedaży

- niedostateczne kompetencje personelu sprzedaży bezpośredniej,

- nieodpowiednie relacje z odbiorcami produktów.

g) Sytuacja finansowa

- spadająca dynamika sprzedaży produktów Przedsiębiorstwa X,

- coroczna poprawa wskaźnika zapasy/aktywa ogółem.

Zakres opracowania strategii funkcjonalnych przedsiębiorstwa

Strategie funkcjonalne koncentrują się na uszczegółowieniu i rozwinięciu zamierzeń, ujętych w strategii Przedsiębiorstwa X w poszczególnych obszarach funkcjonowania, czyli w pionach lub służbach organizacyjnych. Dzięki strategii funkcjonalnej każda z komórek ma przyczynić się najpełniej do osiągnięcia celów, leżących u podstaw formułowania strategii. Bez rozpisania między pionami i komórki organizacyjne, uzyskanie spodziewanych efektów wdrożenia strategii może być utrudnione lub nawet niemożliwe.

W Przedsiębiorstwie X, opracowującej strategię rozwoju w pełnym zakresie, formułowanie strategii funkcjonalnych dotyczy wszystkich kluczowych obszarów działalności, a mianowicie:

- produkcji,

- marketingu,

- finansów,

- badań i rozwoju (B+R) oraz

- zasobów ludzkich (personelu).

4.2.1. Strategia produkcyjna

Strategia produkcyjna Przedsiębiorstwa X jest rozwinięciem tych elementów strategii firmy, które wpływają na możliwości wytwórcze i oferowanie przez nią produktów (wyrobów i usług). Najważniejsze problemy, rozwiązywane w ramach strategii produkcyjnej obejmują między innymi:

- poziom automatyzacji (alternatywy: poziom wysoki, średni, żaden),

- strukturę (jeden duży zakład, kilka mniejszych jednostek),

- lokalizację (blisko rynku, blisko źródeł zaopatrzenia, lokalizacja pośrednia),

- rodzaj wyposażenia (uniwersalne, specjalne),

- sposób uruchamiania produkcji (na zamówienie, produkcja na zapas),

- poziom zapasów (wysoki, średni, niski),

- sterowanie jakością (dokładne, dostosowawcze, luźne).

Operacyjny plan działania roczny, odpowiedzialność ponoszą kierownicy szczebla średniego.

Strategia produkcyjna jest integralnie powiązana ze strategią marketingową. Tambowiem ustala się, jakim wymaganiom odpowiadać mają produkty firmy oraz warunki ich dostawy na rynek.

4.2.2. Strategia marketingowa

Strategia marketingowa odnosi się do najważniejszych problemów, przed którymi staje każda organizacja funkcjonująca na rynku. Jest punktem wyjścia do decyzji dotyczących pozycji rynkowej, określonych w ramach strategii Przedsiębiorstwa X oraz rozwinięciem i uszczegółowieniem przyjętych wówczas rozwiązań. W ramach strategii marketingowej określa się:

- politykę rynkową (w tym zasięg geograficzny i branżowy, rodzaje i liczbę segmentów rynku krajowego zagranicznego, sposób zapewnienia wzrostu sprzedaży),
- politykę produktową (szerokość asortymentu, długość linii produktów, zróżnicowanie jakościowe produktów),
- politykę dystrybucyjną (liczbę i długość kanałów oraz charakter dystrybucji),
- politykę cenowo-kredytową (poziom cen, formy zapłaty, terminy płatności),
- politykę promocyjno-reklamową (główne instrumenty, media).

Nie można zapominać, że działalność marketingowa to nie tylko akcentowanie obecności firmy na rynku w formie promocji i sprzedaży. Aby były one skuteczne, konieczne jest staranne ich przygotowanie poprzez, rozpoznawanie potrzeb rynku, badania marketingowe, budowanie powiązań z klientami oraz nieustanne reagowanie na zmianę warunków rynkowych. Służby marketingowej nie mogą w tym wyřęczyć żadne inne komórki i służby.

4.2.3. Strategia finansów

Strategia finansów związana jest z tym, co dla podmiotów działających dla zysku, ma znaczenie najwyższe, czyli z pomnażaniem kapitału i tworzeniem warunków do rozwoju. W zakres strategii finansów wchodzi problematyka:

- źródeł finansowania inwestycji (wpływy własne, akcje, pożyczki i kredyty),
- udział dywidend (wysoki, średni, niski, żaden),
- metod wzrostu (zasilenia wewnętrzne, zasilenia zewnętrzne, oba rodzaje).

Jednym z podstawowych zadań, związanych ze sporządzaniem strategii finansowych, jest skupianie uwagi na przyczynach i symptomach niepowodzeń. Z przedsięwzięciami, związanymi z technologią i innowacjami, wiąże się zwykle duże ryzyko. Stąd też szczególna rola służb finansowych, aby na ich realizację zabezpieczyć stosowne środki oraz dbać, by je powiększyć.

Podsumowanie

Na podstawie przedstawionych informacji można stwierdzić, że zarządzanie strategiczne to dostosowanie przedsiębiorstwa do otoczenia poprzez tworzenie i realizację strategii, umożliwiającej wykorzystanie szans w otoczeniu tj. rynku krajowym i zagranicznym i silnych stron przedsiębiorstwa, poprzez jego rozwój, przy jednoczesnym neutralizowaniu wpływu słabych stron oraz zagrożeń płynących z otoczenia. Działalność przedsię-

biorstwa musi być ukierunkowana na poszukiwanie nowości techniczno-organizacyjnych i przygotowaniu do wdrożenia, raz rozpoznaniu sytuacji na rynku, określenie celów rynkowych oraz ustalenie działań, służących ich osiągnięciu.

Strategia rozwoju przedsiębiorstwa odzwierciedla zbiór decyzji, sposobów postępowania i działań, podejmowanych w procesach osiągania jej celu (celów) strategicznych. Obejmuje więc działania i reguły zachowania firmy w dłuższym, kilkuletnim okresie. Obraz firmy, kształtowany przez jej kierownictwo i personel dla dłuższego, często wieloletniego okresu, wyrażenie tego, kim chce być w przyszłości przedsiębiorstwo i związani z nią ludzie.

[1]. Byars L.L., Strategic Management. Planning and Implementation. Concepts and Cases, Second Edition, Harper and Row, Nowy York 1987, ISBN 978-00-60-41094-0.

[2]. Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000, ISBN 978-83-01-15110-2.

[3]. Encyklopedia Powszechna PWN, Tom 3, PWN, Warszawa 1976.

[4]. Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1997, ISBN 83-208-1093-0.

[5]. Pszczołowski T., Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk 1978.

[6]. Stonehouse G., Hamill J., Cambell D., Purdie T., Globalizacja. Strategia i zarządzanie, Felberg SJA, Warszawa 2001, ISBN 83-88667-03-3.

[7]. Bednarski L., Analiza finansowa w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2007, ISBN 83-208-1659-9.

[8]. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy, PWE, Warszawa 1996, ISBN 83-208-0991-6.

[9]. Gołębiowski T., Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola, DIFIN, Warszawa 2001, ISBN 83-7251-151-9.

[10]. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996, ISBN 83-01-12019-3.

[11]. Koch R., Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię. Przewodnik, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, ISBN 83-85441-70-0.

[12]. Leszczyński Z., Skowronek-Mielczarek A., Analiza ekonomiczno-finansowa spółki, PWE, Warszawa 2004, ISBN 83-208-1494-4.

[14]. Pierścionek Z., Strategie rozwoju firmy, PWE, Warszawa 1996, ISBN 83-01-11980-2.

[15]. Porter M., Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1992, ISBN 83-208-0893-6.

[16]. Sierpińska M., Wędzki D., Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 1997, ISBN 83-01-12193-9.17]. Sierpińska M., Jachna T., Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych, PWN, Warszawa 2004, ISBN 83-01-14206-5.

[18]. Tubielewicz A., Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym, WNT, Warszawa 2004, ISBN 83-204-2905-6.

[19]. Koźmiński A., Piotrowski W., Zarządzanie: Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 1995, ISBN 83-01-11843-1.