

Makary Krzysztof Stasiak

Formułowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa

Civitas Hominibus : rocznik filozoficzno-społeczny 1, 127-139

2006

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Makary Krzysztof Stasiak

Formułowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa

Cel – formułowanie strategii

W podejściu podmiotowym przedsiębiorstwo postrzegane jest jako autonomiczny podmiot grający o swoje przeżycie w otoczeniu. Wynik owej gry może być lepszy lub gorszy. Jak dotychczas, w podejściu obiektywistycznym, analizując przedsiębiorstwo zadaje się pytanie, czy jest ono zorganizowane zgodnie z zasadami, bądź występującymi prawidłowościami w sferze gospodarczej. W podejściu podmiotowym podstawowym pytaniem, jakie zadaje się analizując przedsiębiorstwo jest pytanie, ulepszenie jego gry z otoczeniem. Jest to pytanie o jakość jego interakcji z otoczeniem. Możliwe odpowiedzi na zadane pytanie sytuują się w obszarze myślenia o poprawie jego funkcjonowania, w obrębie myślenia o podniesienie poziomu wygranej w grze z otoczeniem.

W nauce o organizacji w podejściu obiektywistycznym uczony poszukuje reguł prawidłowego funkcjonowania firmy, czym utrwala struktury i przeciwdziała zmianie. Uczony przyjmujący podejście podmiotowe, za cel stawia sobie zmianę przedsiębiorstwa, jego struktur i sposobu funkcjonowania w kierunku wprowadzenia innowacji podnoszących poziom jego rentowności. Uczony obiektywistyczny utrwala stan rzeczy, a uczony o podejściu podmiotowym stymuluje jego rozwój.

Podstawową dziedziną myślenia o ewolucji przedsiębiorstwa jest projektowanie jego przyszłości. Ową przyszłość formułuje się w postaci strategii. W podejściu podmiotowym strategia to zestaw pomysłów, które mają przedsiębiorstwo doprowadzić do osiągnięcia wyższego poziomu zysku, czyli do osiągnięcia przez nie wyższego poziomu autonomii. W efekcie zaprojektowanych w strategii zmian, a później wprowadzonych w życie, przedsiębiorstwo ma efektywniej funkcjonować. W podejściu podmiotowym zadaje się pytania o taką zmianę interakcji z otoczeniem oraz o taką wewnętrzną reorganizację, która spo-

woduje wprowadzenie repertuaru jego funkcjonowania aktów twórczych. W podejściu podmiotowym celem strategii przedsiębiorstwa jest zaprojektowanie jego twórczego rozwoju, jest zaprojektowanie sposobów na wprowadzanie przypadkowej i umyślnej twórczości.

Ogólny zapis przebiegu postępowania prowadzącego do sformułowania strategii

1. Jednym z pierwszych elementów strategii przedsiębiorstwa jest zwykle diagnoza. Diagnoza to opis bieżącego stanu, aktualnego sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa. Skoro przedsiębiorstwo istnieje na rynku, to oznacza to, że jego dotychczasowy sposób funkcjonowania zapewnia mu wygraną na satysfakcjonującym poziomie. Wytwarza ono produkty, które znajdują klientów na rynku. Oczekiwana cena za nie jest akceptowana przez klientów i kupują oni oferowane produkty w ilościach zapewniających zysk. Przedsiębiorstwo wyposażone jest w takie maszyny, urządzenia i technologię, że jest także w stanie je wytwarzać. Na etapie diagnozy należy zanalizować istniejący stan rzeczy i postawić pytania o przeszłość. Czy to, co dotychczas działo się w przedsiębiorstwie spełnia podstawowe wymogi podejścia podmiotowego? Wnioskami z diagnozy są propozycje prowadzące do poprawienia jego wyników w grze z otoczeniem, są propozycje prostego poprawienia istniejącego stanu rzeczy. Czasami niewielkimi ruchami, mało kosztownymi działaniami można ulepszyć istniejący stan rzeczy, prowadzoną przez przedsiębiorstwo interakcję z otoczeniem, a stanie się ona o wiele efektywniejsza. Diagnoza to wnioskowanie na podstawie przeszłości. Z przeszłości wyciąga się wnioski o przyszłości i proponuje wprowadzenie ulepszeń. Nie są to więc propozycje gruntownie reorganizujące przedsiębiorstwo, lecz ulepszenia jego dotychczasowego sposobu funkcjonowania.

2. Kolejny element strategii to analiza konkurencji. Każdy podmiot dla zachowania posiadanej autonomii musi uzyskiwać dodatni wynik w grze z otoczeniem. Pierwszy rodzaj otoczenia to wszystko to, co się wokół przedsiębiorstwa znajduje, ale nie konkuruje z nim. Pierwszy rodzaj otoczenia jest ze względu na konkurencję obojętny dlań. Drugi rodzaj otoczenia to podmioty tego samego rodzaju, tego samego gatunku, które konkurują z nim o dostęp do surowców lub o klientów.

W otoczeniu obojętnym wystarczy, że przedsiębiorstwo uzyskuje dodatni wynik finansowy, że uzyskuje nadwyżkę przychodów nad kosztami. W otoczeniu konkurencyjnym, dodatni wynik jest niezadowolający. Przedsiębiorstwo, chcąc zachować swoją autonomię powinno osiągać poziom rentowności porównywalny do konkurencji. Jeśli podmiot nie spełnia pierwszego warunku i przez jakiś czas uzyskuje niższe przychody niż koszty, to zjada posiadane zapasy, a po ich wyczerpaniu bankrutuje, przestaje istnieć. Jednakże mogą istnieć firmy osiągające dodatni wynik finansowy, dodatnią rentowność, jednakże niższą niż podmioty konkurujące na rynku. Wówczas zagrożeniem dla przedsiębiorstwa nie jest już samounicestwienie się, lecz przejęcie przez konkurencję. Firma osiągająca wyższy zysk niż konkurencja może akumulować wyższe środki finansowe. Ową nadwyżkę finansową może przeznaczyć na przejęcie, wykup firm słabszych.

Niedostatek w spełnieniu drugiego warunku, rentowności na poziomie porównywalnym z konkurencją, powoduje, że jakaś firma konkurencyjna zbierze potrzebny kapitał pochodzący ze swojej wyższej rentowności, z uzyskiwanej nadwyżki finansowej nad konkurencją i wykupuje słabsze firmy.

Firmy, które zauważyły, że nie spełniają drugiego progu rentowności mogą przyjąć różną strategię. Po pierwsze, jeśli jest to możliwe, to podnieść uzyskiwany poziom rentowności i stać się zagrożeniem dla innych firm. Można też szukać satysfakcjonujących rozwiązań dla niskiego poziomu rentowności. Są to na przykład strategie sprzedaży firmy silniejszemu konkurentowi lub wycofanie się na rynek niszowy.

3. Następnym etapem strategii przedsiębiorstwa to sformułowanie dlań **planu dalszego rozwoju**. Bywa, że ów program rozwoju nazywany jest strategią. Jednakże w tej pracy strategią będzie nazywana cała opisywana tutaj procedura postępowania składająca się z diagnozy, analizy konkurencji, strategii właściwej i jeszcze kilku etapów postępowania.

Celem, dla którego formułowana jest właściwa strategia rozwoju przedsiębiorstwa jest efektywne wykorzystanie przyszłości, w której przyjdzie mu funkcjonować. Przyszłość przedsiębiorstwa może być prostym przedłużeniem teraźniejszości. Procesy jakie dzieją się w przedsiębiorstwie powtarzane są wielokrotnie. Na przykład cykl produkcyjny składa się z zakupu surowców, przerobu ich w przedsiębiorstwie, montażu wyrobu gotowego z części wytworzonych i zakupionych w kooperacji. Końcowym etapem jest sprzedaż wyrobów gotowych. Z uzyskanych środków uruchamia się kolejny cykl produkcyjny. Obok produkcyjnego, w przedsiębiorstwie występują jeszcze inne cykle jak finansowe, dostarczania surowców, sprzedażowe itp.

Zwykle przyszłość przedsiębiorstwa jest zwykłym powtórzeniem przeszłości, czyli powtórzeniem wszelkich cykli jakie dzieją się w przedsiębiorstwie. Zmiany, jakie dzieją się w firmach zwykle są spowodowane reakcją na zewnętrzne okoliczności; zmianą warunków jakie zaistniały w otoczeniu. Natomiast współcześnie planowanie zmiany w przedsiębiorstwach staje się jednym z żywniejszych procesów, od których zależy ich przyszłość. W przedsiębiorstwie można też zaplanować przyszłość. Można zaprojektować nowy przebieg cykli. Chodzi o to, aby w przyszłości uzyskać lepsze wyniki gospodarowania. Chodzi o to, aby w wyniku projektowanej zmiany przebiegu cykli gospodarczych uzyskać wyższą rentowność, aby w firmie wymyślić, zaprojektować i wprowadzić akt twórczy.

Zadaniem zarządów współczesnych firm jest nie tylko prawidłowe utrzymywanie istniejących procesów gospodarczych, ale jeszcze takie modyfikowanie tych procesów, aby stale rosła rentowność zarządzanego przez nich podmiotu.

Celem opracowania planu dalszego rozwoju jest przygotowanie reorganizacji przedsiębiorstwa skutkującej wzrostem rentowności jego funkcjonowania. Wprowadzaniu nowych produktów do firmy, wprowadzaniu nowej interakcji z otoczeniem nieodmiennie towarzyszy potrzeba jej wewnętrznej reorganizacji. Zwykle pracownicy uczą się nowych kompetencji, inaczej organizują swoją pracę, czasami potrzebne są nowe osoby. Plan dalszego rozwoju firmy obejmuje zmianę interakcji, zmianę postrzegania otoczenia oraz wewnętrzną reorganizację firmy. Wzrost rentowności uzyskuje się przez wymyślenie, zaprojektowanie i wprowadzenie nowej twórczej aktywności do funkcjonującej firmy. Uzyskana w wyniku wprowadzonej

reorganizacji nadwyżka finansowa powinna być skonsumowana w postaci zaprojektowania i wprowadzenia kolejnej twórczej zmiany. Plan dalszego rozwoju to zasadnicza część strategii firmy.

4. Kolejnym etapem strategii jest projekt dalszego rozwoju firmy. Projekt rozwoju tym różni się od planu, że w pierwszym przypadku to tylko pomysł, ogólna koncepcja wprowadzanych zmian. Oczywiście, reorganizacja firmy wymaga dokładniejszego przygotowania i zaprojektowania szczegółów. Każdy z pomysłów przyjętych do realizacji może zostać przygotowany w postaci osobnego, szczegółowego projektu. W projekcie wskazuje się cele i szczegółowo planuje przebieg i sposób realizacji, harmonogram prac, postać końcową, sposób uzyskania środków materialnych i finansowych oraz planowane efekty. W projekcie wskazuje się też osobę odpowiedzialną i zespół realizujący zadanie. Projekt, podobnie jak plan rozwoju, obejmuje opis zmiany interakcji, postrzegania otoczenia oraz wewnętrzną reorganizację firmy.

5. Kończącym etapem strategii jest ocena ryzyka wynikającego z realizacji zadania. Dobrze jeśli zespół zdaje sobie sprawę z ryzyk towarzyszących przedsięwzięciu i świadomie bierze odpowiedzialność za realizację zadania oraz podejmuje się przeciwdziałać uświadomionym ryzykom, po to, aby zadanie zostało w pełni i dobrze zrealizowane.

Diagnoza

W podejściu podmiotowym przedsiębiorstwo traktuje się jako autonomiczny podmiot, który prowadzi grę o przeżycie ze środowiskiem. Środowisko składa się ze świata przyrodniczego i kulturowego. W ramach świata kultury zorganizowany jest ustrój gospodarczy.

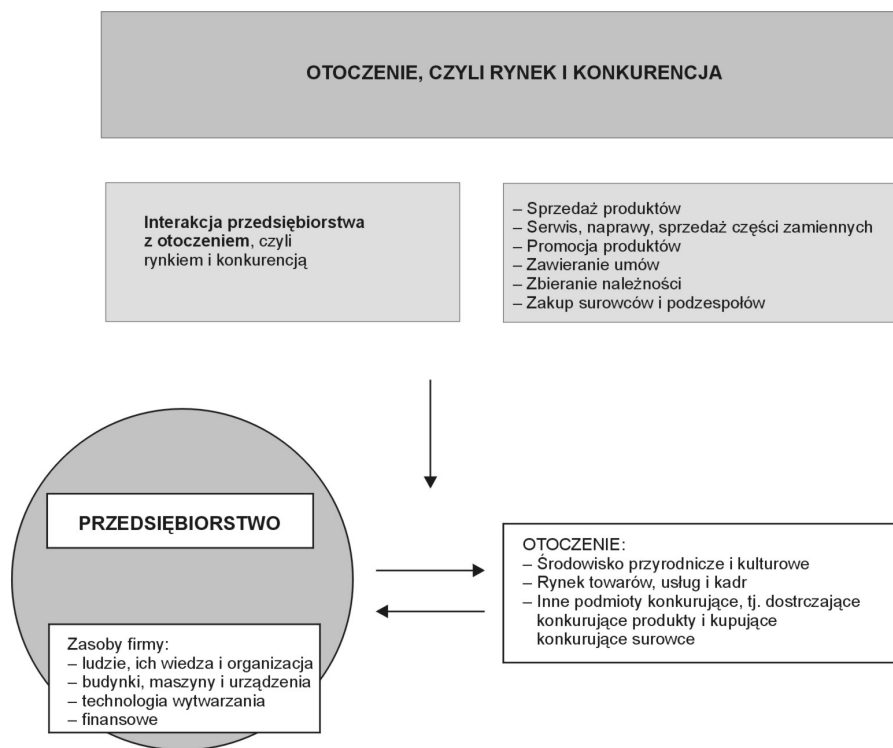
Przez **świat przyrodniczy i kulturowy** rozumiemy całą infrastrukturę danego kraju. Jest to przyroda naturalna wraz z zasobami naturalnymi, klimatem, wodami naturalnymi, glebą, roślinnością oraz wszelkie materialne i symboliczne wytwory człowieka obecne w analizowanym obszarze. Wtwory kulturowe to na przykład: drogi, mosty, sieć energetyczna, komunikacyjna, sieć szkół, domów kultury, służba zdrowia, zasoby biblioteczne, stosowany język mówiony, pisany, obyczaje, dorobek kulturalny.

Ustrój gospodarczy to z kolei system polityczny, prawny, ekonomiczny i finansowy umożliwiający funkcjonowanie podmiotów gospodarczych i regulujący relacje z państwem oraz podmiotów między sobą.

Konkurencja to inne podmioty gospodarcze konkurujące na rynku surowców i wyrobów. Konkurenci to podmioty gospodarcze dostarczające na rynek produkty konkurujące z produktami rozważanego podmiotu. Konkurencja występuje także przy dostępie do surowców, rynku pracy itp.

Opisywana tu diagnoza przedsiębiorstwa to analiza, w której traktuje się go jak autonomiczny podmiot, który gra o swoje przeżycie. Przedmiotem diagnozy są więc trzy podstawowe obszary: interakcje firmy z otoczeniem, ten fragment otoczenia, z którym kontaktuje się firma oraz samo analizowane przedsiębiorstwo. Na schemacie 1 przedstawione są podstawowe pojęcia oraz zobrazowane są ich wzajemne relacje.

Schemat 1. Przedsiębiorstwo rozumiane jako podmiot autonomiczny



Podstawowy obszar diagnozy przedsiębiorstwa to zdefiniowanie jego repertuaru interakcji z otoczeniem. Przedsiębiorstwo działa na otoczenie w sposób materialny i informacyjny. Dostarcza ono na rynek swoje wytwory. Jest to obszar działań materialnych. Ponadto przedsiębiorstwo działa informacyjnie. Informuje ono swoich potencjalnych odbiorców, jakimi wyrobami dysponuje, za jaką cenę, jaka jest marka jego wyrobów itp. Ponadto w firmie dokonuje się zakupu surowców, usług i zatrudnia pracowników. Dla przedsiębiorstwa jest to strona kosztowa. Po stronie przychodów, przedsiębiorstwo zbiera należności za sprzedane wyroby, części zamienne i serwis. Po stronie przychodów jak i kosztów mogą też pojawiać się różne inne świadczenia i przychody niematerialne, takie jak prestiż itp. Diagnozując interakcje, definiujemy wszelkie podejmowane przez przedsiębiorstwo działania na zewnątrz i związane z nimi koszty oraz wszelkie zasilania przedsiębiorstwa i związane z nimi przychody.

Kolejny obszar poddawany diagnozie to otoczenie. Przedmiotem uwagi jest rynek klientów, dostawców, kooperantów i instytucje państwowe, z którymi przedsiębiorstwo kontaktuje się. Przedmiotem analizy otoczenia mogą być także media, stowarzyszenia przedsiębiorców, klientów i inne organizacje, czyli wszystkie te podmioty i instytucje, z którymi przedsiębiorstwo kontaktuje się i które mają wpływ na jakość jego gospodarowania. Ważnym elementem otoczenia są inne firmy, które konkurują z analizowaną firmą na rynku klientów, dostawców, kooperantów itp. Oczywiście, najważniejszym elementem otoczenia

są klienci oraz konkurencyjne firmy, czyli te, które dostarczają konkurujące produkty. Niemniej jednak w praktyce różne inne elementy mogą się okazać ważne. Są to na przykład: uzyskiwanie koncesji na prowadzoną działalność, wpływ świata polityki, brak surowców, prowadzenie działań wojennych, brak pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, zwyczajnie korupcyjne itp.

Trzeci obszar analizy to samo przedsiębiorstwo. Produkuje ono określone wyroby. Posiada też rozmaite zasoby: ludzi odpowiednio zorganizowanych i posiadających odpowiednią wiedzę, zasoby materialne, tj. park maszynowy, budynki i tereny; produkcja oznacza stosowanie określonej technologii wytwarzania wyrobów; oraz zasoby finansowe.

Zasadniczym przedmiotem diagnozy jest postawienie pytań o jakość interakcji przedsiębiorstwa z otoczeniem. Nie jest ważna całość otoczenia przedsiębiorstwa, lecz tylko ta, która ma wpływ lub może mieć wpływ na jakość interakcji podmiotu z otoczeniem, może być pomocna w podniesieniu jego poziomu rentowności. W podobny sposób pyta się o samo przedsiębiorstwo i jego zasoby. Jest ono ważne tylko o tyle, o ile wpływa na poziom kosztów i przychodów. W efekcie postawionych pytań i otrzymanych odpowiedzi o stan przedsiębiorstwa, powinny pojawić się informacje przydatne w podjęciu przez zarząd decyzji podnoszących jego rentowność.

Oto przykładowe pytania z podziałem na trzy uprzednio wymienione obszary:

- Jaki jest portfel produktów przedsiębiorstwa?
- Jaki jest poziom rentowności każdego z produktów?
- Jaki jest udział w sprzedaży każdego z produktów?
- Jaka jest lista kupowanych surowców i usług z ceną i udziałem w portfelu zakupów?
- Jak i jakie umowy są zawierane z kontrahentami?
- Jak zbierane są należności?

Pytania o jakość owych interakcji dotyczą pomysłów i ocen, czy istnieje szansa na zwiększenie przychodów i obniżkę kosztów przy zachowaniu lub nawet podniesieniu jakości oferowanych produktów. Próby odpowiedzi na pytania o jakość interakcji firmy z otoczeniem są źródłem pytań o otoczenie, jak i o wewnętrzną zawartość i organizację przedsiębiorstwa. A oto przykładowe pytania:

- Czy istniejąca interakcja przedsiębiorstwa z otoczeniem jest wystarczająco efektywna i czy można podnieść jej jakość przy niewielkich nakładach?
- Czy wszyscy potencjalni klienci są o informowani o produktach firmy i czy zadowalająco sprawnie zbierane są należności?
- Czy firma uzyskuje stosowny do sytuacji rynkowej i oferowanych wyrobów poziom cen?
- Czy wszyscy potencjalni klienci objęci są zainteresowaniem firmy?
- Czy prawidłowo zaspokajane są potrzeby klientów?
- Czy produkowane wyroby i usługi zaspokajają potrzeby klientów zgodnie z ich oczekiwaniami?
- Czy można zmienić organizację firmy, sposób wytwarzania, sposób dostarczania produktów do klienta, aby obniżyć koszty i podnieść przychody?
- Czy z uzyskiwanych przychodów przedsiębiorstwo jest w stanie, co najmniej, zachować swoją autonomię?

Diagnoza samej firmy to postawienie pytań o to, czy posiadane zasoby są wystarczająco efektywnie wykorzystywane i czy uzyskiwanego poziomu rentowności nie można podnieść przy zaangażowaniu niskiego poziomu nakładów.

Bardzo często w firmach nie są w pełni wykorzystywane posiadane zasoby. Podobnie ofertą produktów objętych jest tylko część z potencjalnych klientów. W przedsiębiorstwie zwykle, z różnych względów, są niezaangażowane znaczne zasoby firmy. Uwaga ta w jednakowym stopniu odnosi się do zasobów ludzkich, ich wiedzy i organizacji, jak i zasobów materialnych. Diagnoza przedsiębiorstwa jest dobrą okazją do zdynamizowania stopnia wykorzystywania posiadanych zasobów i do podniesienia jego rentowności bez potrzeby zaangażowania znacznego kapitału.

W ślad za wnioskami wynikającymi z diagnozy, przedsiębiorstwo może podjąć decyzje prowadzące do ulepszenia jego funkcjonowania i do faktycznego podniesienia poziomu osiąganego zysku. W efekcie prawidłowo przeprowadzonej diagnozy można podjąć nisko kosztowne decyzje służące poprawie kondycji przedsiębiorstwa i podniesieniu poziomu uzyskiwanej rentowności.

Analiza konkurencji

Funkcjonujące przedsiębiorstwo uzyskuje określony poziom rentowności. Jak to już wcześniej wspomniano, przedsiębiorstwo chcące zachować swoją egzystencję i autonomię na nie niższym niż dotychczas poziomie powinno uzyskiwać nadwyżkę przychodów nad kosztami. Jest to warunek konieczny, ale nie wystarczający. Utrzymywanie stałej nadwyżki przychodów nad kosztami jest dla podmiotu wystarczające, gdy na rynku nie ma podmiotów konkurujących z nim. Jeśli natomiast są obecne podmioty konkurujące, to pojawia się zagrożenie, że one mogą przejąć analizowane przedsiębiorstwo. Dane przedsiębiorstwo winno osiągać rentowność na poziomie nie niższym niż uzyskuje ją podmiot konkurencyjny. Porównywalność poziomu rentowności powoduje, że pomiędzy konkurującymi przedsiębiorstwami istnieje swego rodzaju równowaga. Żadne z nich nie uzyskuje przewagi i nie jest zdolne do przejęcia drugiego. Natomiast znaczna różnica w poziomie rentowności pomiędzy przedsiębiorstwami powoduje, że po upływie pewnego okresu czasu przedsiębiorstwo rentowniejsze akumuluje znaczący kapitał pozwalający na przejęcie przedsiębiorstwa słabszego. Uzyskiwanie porównywalnego z konkurencją poziomu rentowności pozwala przedsiębiorstwu utrzymać się na rynku w dłuższym okresie czasu.

Każdy wynalazek, jaki przedsiębiorstwo wprowadzi do swojego funkcjonowania, powoduje zachwianie się chwiejnej równowagi pomiędzy konkurentami funkcjonującymi na rynku. Wdrożony w przedsiębiorstwie wynalazek podnosi jego rentowność. Tym samym, innowacyjne przedsiębiorstwo uzyskuje przewagę konkurencyjną. Wraz z pojawieniem się idei umyślnej twórczości pojawia się nowy, trzeci minimalny próg rentowności. Ostatnimi czasy na rynku pojawiły się przedsiębiorstwa permanentnie wprowadzające innowacje. Poziom rentowności przedsiębiorstw innowacyjnych systematycznie rośnie. Tempo wzrostu poziomu rentowności zależy od tempa wdrażania i od trafności wprowadzanych innowacji w przedsiębiorstwie.

Wcześniej ludzie natrafiali na wynalazki przez przypadek. Dzisiaj, wraz z opanowaniem umyślnej twórczości, wdrażanie wynalazków do działalności przedsiębiorstwa może być permanentną i dobrze zorganizowaną działalnością. Tym samym, na rynku zaczynają konkurować ze sobą przedsiębiorstwa innowacyjne. Współcześnie przedsiębiorstwo chcące się utrzymać na rynku jest zmuszone osiągać trzeci próg rentowności. Oznacza to, że tempo przyrostu rentowności w przedsiębiorstwie innowacyjnym, funkcjonującym w środowisku innych przedsiębiorstw innowacyjnych, powinno być porównywalne do ich tempa przyrostu rentowności.

Porównywalność tempa przyrostu poziomu rentowności danego środowiska przedsiębiorstw innowacyjnych powoduje powstanie pomiędzy nimi swego rodzaju równowagi. Przedsiębiorstwa te rozwijają się z podobnym do siebie przyspieszeniem. W ten sposób zachowują pomiędzy sobą równowagę konkurencyjną.

Klasyczne przedsiębiorstwa prowadzą względem siebie wojnę, są agresywne, gdyż w agresji upatrują zwycięstwa. Zarządy firm liczą, że przez pogńębienie firmy konkurencyjnej uzyskają przewagę i opanują rynek. W przypadku firm innowacyjnych, rozwój uzyskuje się nie tylko przez zmianę oddziaływania na otoczenie, lecz także przez zamierzone doskonalenie dyspozycji do działania samego podmiotu, samej firmy. Negatywne i agresywne działania na otoczenie równocześnie powodują degradację wnętrza firmy. Degradują swoją osobowość pracownicy i degradują się więzi ich łączące. W wyniku prowadzenia wojny agresywnej wobec innych podmiotów degraduje się sam podmiot, jego wewnętrzne dyspozycje. Licząc skutki podmiotowe i przedmiotowe, w dłuższym okresie czasu wojnę przegrywa agresor. W środowisku firm innowacyjnych nie zaleca się podejmowania działań agresywnych wobec firm konkurencyjnych, nie zaleca się prowadzenia wojen.

Działania zaczepne szybko przeradzają się w wojnę, która też jest kosztowna i niezwykle ryzykowna dla obu stron. Nawet wygrana jakaś batalia przynosi firmie straty i obniża jej konkurencyjność wobec podmiotów nie uwikłanych w prowadzenie wojny. Podmiot zewnętrzny nie uwikłany w wojnę może osiągnąć wyższą rentowność od obu stron konfliktu.

Wobec poważnej konkurencji zaleca się raczej podejmowanie współpracy, nawet nie umownej, to znaczy potwierdzonej żadnymi umowami czy wcześniejszymi rozmowami. Współpraca może polegać na dzieleniu się rynkiem, prowadzeniu rozwoju firmy w kierunku niezagospodarowanych obszarów rynku, podjęcia wspólnej standaryzacji wyrobów itp. Generalnie współpraca polega na wzajemnej pomocy powodującej powiększanie przychodów i obniżce kosztów.

Analiza konkurencyjności

Na poziomie przedsiębiorstw klasycznych, analiza polega ona na przyjęciu strategii wobec podmiotów konkurencyjnych.

- Pierwszy przypadek to taki, gdy analizowane przedsiębiorstwo ma porównywalny poziom rentowności w stosunku do konkurencji bądź istnieje nadzieja, że taki poziom wkrótce osiągnie. Jest to sytuacja względnej równowagi pomiędzy przedsiębiorstwami konkurencyjnymi. W takiej sytuacji zaleca się zaniedbanie konkurencji i skupienie energii na działaniach rozwijających samo przedsiębiorstwo.

- Druga sytuacja ma miejsce, gdy firma ma na rynku przewagę uzyskiwanej rentowności i akumuluje wyższy od przeciętnego kapitał. Wówczas można, obok prowadzenia zwykłych działań rozwojowych, przyjąć strategię na przejmowanie konkurencji. W literaturze opisanych jest wiele takich zdarzeń i jest to dość rozpowszechniona wiedza.
- Trzecia sytuacja ma miejsce, gdy podmiot ze swojego gospodarowania uzyskuje zdecydowanie niższy poziom rentowności niż inne podmioty konkurencyjne. W takiej sytuacji można przyjąć strategię wysokiego ryzyka i przyjąć program przyspieszonego rozwoju, mieć za cel szybkie dogonienie konkurencji.

Trudno jest o jakiegokolwiek reguły strategii wysokiego ryzyka. Celem postępowania firmy jest szybkie podniesienie poziomu rentowności. W każdym przypadku cel ten może być odmiennie zrealizowany.

Przy ocenie, że niemożliwe jest szybkie podniesienie rentowności można przyjąć strategię na planowe włączenie się w strukturę konkurenta, sprzedanie się konkurentowi. Za przedsiębiorstwo będące w dobrej kondycji, jeszcze niezagrożone przejęciem uzyskuje się relatywnie wyższą cenę. Planowa sprzedaż przedsiębiorstwa konkurentowi może być dobrą strategią

Inną strategię, jaką może przyjąć przedsiębiorstwo o niższym poziomie rentowności jest wycofanie się na rynek niszowy. Rynek niszowy to taki, na którym konkurencji nie opłaca się funkcjonować. Firma, która przyjmie strategię przejścia na rynek dostosowuje swoją technologię do rozmiarów zamówień i do potrzeb klienta. Może wówczas zostać podmiotem dominującym na wybranym, ograniczonym rynku. Dla przedsiębiorstw innowacyjnych bardziej zaleca się strategię na pogłębianie kooperacji niż na dążenie do wyniszczenia się. Z twórczej kooperacji obie strony czerpią profity. Przez współpracę powiększają się zasoby, potencjał wytwórczy, zwiększa się możliwość innowacyjnego działania. W efekcie obie strony stają się silniejszymi podmiotami. Strategia na współpracę i pogłębianie kooperacji, nawet z wcześniejszym wrogiem, jest strategią wygrywającą i przez to szczególnie zalecaną.

Formułowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa

Celem sformułowania strategii dalszego rozwoju przedsiębiorstwa jest zaplanowanie nowej sytuacji, w jakiej może znaleźć się przedsiębiorstwo w niedalekiej przyszłości. W przedsiębiorstwie jest kilka możliwych podejść do przyszłości.

1. W przedsiębiorstwie niewiele się zmieni, jeśli w najbliższej przyszłości zarząd i inni pracownicy nie podejmą zmian dotychczasowego sposobu postępowania. Co prawda, mimo braku zmiany wnętrza przedsiębiorstwa w przyszłości może ono znaleźć się w nowej sytuacji za sprawą zmian w jego otoczeniu. W otoczeniu mogą zachodzić procesy szybkich zmian i one mogą być przyczyną pogorszenia się pozycji przedsiębiorstwa. Brak zmian we wnętrzu podmiotu nie oznacza braku zmian pozycji firmy wobec otoczenia i wobec konkurencji.
2. W przedsiębiorstwie mogą też zachodzić procesy destrukcyjne polegające na pogorszeniu się poziomu jego rentowności i obniżeniu posiadanego potencjału. Przyszłość przedsiębiorstwa, w którym zachodzą procesy destrukcyjne jest oczywista. Wkrótce

zostanie ono wchłonięte przez inny podmiot charakteryzujący się wyższym poziomem rentowności. Nieuniknioną konsekwencją obecności procesów degradujących potencjał przedsiębiorstwa jest rychłe jego bankructwo lub przejęcie.

3. Najbardziej interesująca jest trzecia sytuacja, gdy przedsiębiorstwo poszukuje i podejmuje nowe działania prowadzące do podniesienia osiąganej rentowności i do wzmocnienia posiadanego potencjału. W polu gry takiego przedsiębiorstwa jest nie tylko otoczenie, lecz również przyszłość.

W przedsiębiorstwie grającym przyszłością przygotowuje się i następnie wdraża plan zmiany jego dotychczasowego sposobu funkcjonowania. Najbardziej właściwym celem zmian jest podniesienie jego rentowności. W przedsiębiorstwie, w którym formułuje się i później wdraża strategię rozwoju, przyszłość jest terenem świadomej penetracji.

Wzrost rentowności przedsiębiorstwa następuje wskutek wprowadzenia do jego wnętrza korzystnych zmian w sposobie funkcjonowania. Planowanie korzystnych zmian w firmie nazywane jest przygotowaniem strategii. Dotychczas planowanie strategii firmy rozumiane jest jako organizowanie potencjału firmy wokół jakiś wspólnych celów. Sam fakt skoordynowania posiadanych sił wokół jasno zdefiniowanego celu powoduje, że jest on łatwiej osiągalny, a więc łatwiej osiągalna jest poprawa funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dotychczas zarządzanie strategiczne firmą rozumiane jest jako definiowanie celów i koordynowanie potencjału firmy dla ich realizacji.

W świetle koncepcji umyślnej, podniesienie poziomu rentowności firmy uzyskuje się przez wprowadzenie do jej funkcjonowania aktu twórczego. W ramach omawianego podejścia, formułowanie strategii firmy polega na planowaniu i wdrażaniu postępowania zwiększającego prawdopodobieństwo natrafiania na akt twórczy. Zgodnie z omawianą koncepcją, akty twórcze antycypacje się przez zwiększenie dyspozycji podmiotowych firmy.

Zarząd wykazujący stałą dbałość o rozwój pracowników, struktur organizacyjnych i systematycznie pracujący nad pogłębianiem wewnętrznej kooperacji, faktycznie antycypuje twórczy rozwój firmy. Prace prowadzące do zapewnienia wystarczającej przestrzeni wolności pracownikom dla ich indywidualnej i zespołowej pracy twórczej powoduje, że w przedsiębiorstwie pojawiają się pomysły rozwijające go. Zarządy firm innowacyjnych dbają o to, aby struktury i procedury organizacyjne dawały pracownikom szansę na wymyślanie przez nich i później wdrażanie nowych pomysłów. Proinnowacyjną strukturę firmy między innymi uzyskuje się przy pomocy audytu i delegacji podmiotowości. Sposób ten opisany jest w wydzielonym rozdziale tej pracy.

Innowację uzyskuje się też przez zorganizowaną analizę całości dotychczasowego sposobu funkcjonowania firmy, czyli interakcji otoczenia i wnętrza. Akt twórczy można wprowadzić przez korzystną zmianę choćby jednego z aspektów gry podmiotu w otoczeniu. Uzyskuje się go poprzez wprowadzenie:

1. zmiany w postrzeganiu otoczenia, obojętnego, znaczącego dla podmiotu, jak i konkurencji, polegającym na znalezieniu nowego korzystnego obszaru do penetracji;
2. zmiany repertuaru interakcji podmiotu z otoczeniem na bardziej rentowną oraz
3. zmiany wewnętrznej struktury firmy polegającej na obniżeniu kosztów funkcjonowania i na lepszym dostosowaniu jej do wykonywanych zadań.

W każdym ze wskazanych obszarów można znaleźć pomysły na usprawnienie firmy. Zorganizowana penetracja tych obszarów to zasadnicza praca nad strategią firmy.

Celem podstawowym działania przedsiębiorstwa jest poprawa wyników finansowych, a więc: wzrost rentowności, poprawa struktury kosztów itp.

Aby cele te zrealizować, można skorzystać z następujących narzędzi:

1. rozwój obecnego rynku – poszukiwanie nowych, dotychczas nie wykorzystywanych rynków zbytu – krajowych i międzynarodowych;
2. rozwój produktu – innowacja w sferze produktów, ulepszenia i usprawnienia – ich celem jest poprawa konkurencyjności, większa produkcja, dłuższe serie produkcyjne, niższe koszty;
3. doskonalenie wnętrza firmy – poprawa struktury organizacyjnej, uporządkowanie i lepsze zdefiniowanie zakresu odpowiedzialności na poszczególnych stanowiskach, rozliczanie za efekty, wprowadzenie zajęć z rozwoju podmiotowego pracowników i inne.

Każdy z zaproponowanych obszarów można penetrować oddzielnie, a połączone przyniosą efekt synergii.

Harmonogram działań

Kolejny etap przygotowania strategii polega na sformułowaniu konkretnych zadań, które mają zostać opracowane, a następnie wdrożone do funkcjonowania przedsiębiorstwa. Każde z zadań ma prowadzić do poprawy wzajemnych oddziaływań przedsiębiorstwa z otoczeniem. Sformułowanie tych zadań to odpowiedź na następujące pytania:

- Co zrobić, jaka jest końcowa postać realizowanego zadania?
- Kto ma to zrobić, kto jest osobą odpowiedzialną?
- Kiedy?
- Co jest potrzebne do realizacji zadania i jakie są tego koszty?
- Jakie są efekty?
- Jaka jest rentowność zadania?
- Jaka jest relacja efektów do kosztów?

Wyniki prac można zebrać w jednej porządkującej strategię tabeli.

Projekt harmonogramu działań						
l.p.	Opis projektu	Osoba odpowiedzialna	Narzędzia (zasoby niezbędne)	Czas realizacji	Koszty	Spodziewane wyniki/ przychody
1						
2						

Wynikiem tej części strategii powinny być tytuły i opisy planowanych przedsięwzięć.

Ocena strategii

Ostatni etap strategii to ocena ryzyka związanego z każdym z projektowanych przedsięwzięć. Każdy z projektów jest nowym przedsięwzięciem, nie znanym i wcześniej nie realizowanym w przedsiębiorstwie. W każdym przypadku istnieje ryzyko poniesienia porażki. Nie każde przedsięwzięcie lub jego fragment uda się zrealizować. Poza tym, z jego realizacji można będzie uzyskać niższe niż planowane efekty, tak że będzie ono przynosić straty zamiast wzrostu rentowności. Realizacja każdego z przedsięwzięć jest związana z ryzykiem zagrożenia ich planowanej wcześniej realizacji. W trakcie działań zwykle trzeba na bieżąco podejmować decyzje zmieniające bądź modyfikujące pierwotne plany.

Dobrze jest jeśli członkowie zespołu świadomi są istniejących zagrożeń oraz jeśli swoją uwagę mają nakierowaną nie tak na dokładną realizację planu, jak na osiągnięcie celu i planowanych efektów. Wówczas realizatorzy zadania otwarci są na dokonywanie zmian i stałą modyfikację projektu tak, aby uzyskać spodziewane efekty. Świadomość zagrożeń dla realizacji projektu i rozmiaru ryzyk pozwala zespołowi realizacyjnemu lepiej im przeciwdziałać i pomaga w zwiększeniu prawdopodobieństwa realizacji celu. Zespół świadomy ryzyk lepiej mobilizuje się i konsoliduje, gotów jest też do zwiększonego wysiłku w razie zaistnienia takiej potrzeby.

Wskazanie konkretnej osoby odpowiedzialnej za zadanie porządkuje zarządzanie projektem. Osoba odpowiedzialna ostatecznie podejmuje potrzebne decyzje modyfikujące projekt i koordynuje zadania wykonywane przez pozostałych członków zespołu.

Wnioski

W powyższym opracowaniu został przedstawiony podmiotowy sposób formułowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa. W opisanym podejściu, przedsiębiorstwo traktuje się jako podmiot autonomiczny grający w środowisku naturalnym oraz z innymi konkurencyjnymi firmami o swoje przeżycie. Podstawowym pytaniem jakie jest tu zadawane, to pytanie o jakość owej gry z otoczeniem. Na etapie diagnozy pyta się, czy realizowane interakcje przedsiębiorstwa z otoczeniem są zadowalająco zorganizowane. Przedmiotem diagnozy jest przeszłość przedsiębiorstwa. Można z niej wysnuć wnioski służące poprawie dotychczasowego sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa. Praktyczna realizacja wniosków wynikających z diagnozy może przyczynić się do podniesienia osiąganego w przedsiębiorstwie poziomu rentowności.

Innym ważnym obszarem formułowania strategii jest przyszłość przedsiębiorstwa. W klasycznej firmie systematycznie odtwarzany jest ten sam cykl produkcyjny. Natomiast przyszły cykl produkcyjny nie musi być powtórzeniem przeszłości. Dobrze byłoby, gdyby nowe cykle produkcyjne były modyfikowane przez wprowadzanie do nich aktów twórczych prowadzących do podnoszenia poziomu osiąganego rentowności. Etap formułowania strategii przedsiębiorstwa ma na celu poszukiwanie owych innowacji i przygotowanie ich wdrożenia. Dzięki praktycznej realizacji każdej z innowacji, może uzyskać istotny wzrost efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W podejściu podmiotowym wykorzystywana jest więc przeszłość, teraźniejszość i przyszłość do zdynamizowania rozwoju przedsiębiorstwa. Jest to nowe podejście, znacznie efektywniejsze od podejść stosowanych dotychczas. Obecnie do analizy przedsiębiorstwa stosuje się podejście obiektywistyczne. Polega ono na poznaniu prawidłowości, jakie występują w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Prawidłowość to tyle, co stale powtarzający się, w niezmiennej postaci proces – cykl produkcyjny. Innymi słowy, w podejściu obiektywistycznym poszukuje się znanych w przeszłości i powtarzalnych rozwiązań i te stosuje się, wprowadza w przyszłości. W podejściu obiektywistycznym zakłada się, że te same zjawiska zachodziły w przeszłości, teraźniejszości i będą się powtarzały w dowolnej przyszłości. Oznacza to, że w podejściu obiektywistycznym świat traktuje się tak, jakby w nim nieustannie trwała teraźniejszość.

W podejściu podmiotowym zakłada się, że przedsiębiorstwo podlega istotnej zmianie, ewoluuje ono. Ewolucja przedsiębiorstwa może następować w sposób naturalny lub też autorem jej jest człowiek. W pierwszym przypadku, zmiany dokonują się przez przypadek. Zmiany otoczenia, bądź inne niezbrane okoliczności skłaniają zarząd do zmiany sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa. W drugim przypadku, zarząd firmy z własnej woli diagnozuje jego przeszłość i projektuje przyszłość, a zaplanowane zmiany wprowadza, co przyczynia się do podniesienia sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa. W podejściu podmiotowym przedmiotem zamierzonej ewolucji przedsiębiorstwa jest przeszłość, teraźniejszość i przyszłość. Pracownicy formułują i wdrażają do funkcjonowania przedsiębiorstwa nowe, twórcze, podnoszące rentowność rozwiązania na podstawie diagnozy przeszłości i wskutek projektowania nowej przyszłości.

Metoda myślenia zawarta w podejściu obiektywistycznym zakłada nieustanne i niezmiennie trwanie. Natomiast w podejściu podmiotowym, podmiot jest autorem siebie, jest autorem sprawcą swojej ewolucji. Podmiot umyślnie przekształcając siebie, organizuje proces własnego rozwoju, swoją ewolucję. W podejściu podmiotowym przeszłość przedsiębiorstwa jest inna od jego teraźniejszości i od jego przyszłości. Źródłem zmian, swojej ewolucji, jest samo przedsiębiorstwo.

Zmiana sposobu formułowania strategii przedsiębiorstwa z obiektywistycznej na podmiotową przyczynia się do zdynamizowania jego rozwoju. Podejście obiektywistyczne to strategia trwania, a podejście podmiotowe to strategia zamierzonego rozwoju, umyślnego stymulowania własnej ewolucji przedsiębiorstwa. Podejście podmiotowe jest pomocne w uzyskaniu przyspieszonego rozwoju przedsiębiorstwa, a podejście obiektywistyczne w utrzymaniu jego niezmiennego i nienaruszalnego trwania. Wszędzie tam, gdzie oczekuje się przyspieszonego rozwoju, zaleca się stosowanie podejścia podmiotowego jako lepiej służącego oczekiwanym efektom.