

Irena Dudzik-Lewicka

Strategia rozwoju w przedsiębiorstwie : dylematy polskich przedsiębiorców

Ekonomiczne Problemy Usług nr 63, 58-64

2011

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.

IRENA DUDZIK-LEWICKA

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

**STRATEGIA ROZWOJU W PRZEDSIĘBIORSTWIE
– DYLEMATY POLSKICH PRZEDSIĘBIORCÓW**

Wprowadzenie

Działanie spontaniczne, kierowane intuicją, aczkolwiek w niektórych sytuacjach korzystne, nie zapewni współcześnie przedsiębiorstwu długofalowego sukcesu. Każdy menedżer powinien zarządzać firmą z punktu widzenia przeszłości, czyli rozumienia tego, co się już wydarzyło, teraźniejszości – związanej z wykonywaniem bieżących analiz i ich interpretacją, oraz przyszłości, czyli planowania różnych wydarzeń, które mogą się wydarzyć. W efektywnym zarządzaniu firmą konieczne jest określenie misji, wyznaczenie celów, jak również wielofalowych planów. Dobry menedżer powinien być przede wszystkim dobrym analitykiem i strategiem. Aby dobrze zarządzać biznesem i zapewnić mu przetrwanie, powinien zadać sobie jedno fundamentalne pytanie: jak zarządzać przedsiębiorstwem długofalowo? Tym właśnie zajmuje się strategia.

Zasygnalizowana problematyka ukierunkowała niniejsze opracowanie na zaprezentowanie pewnym refleksji i spostrzeżeń autorki wyłaniających się z przeprowadzonych badań i audytów, a dotyczących podejścia do strategii i jej roli w życiu polskiego przedsiębiorstwa. Aby zrealizować zamierzenie, po pierwsze, przedstawione zostaną trzy filary każdego przedsiębiorstwa – misja, cele i strategia jako koncepcja działania w ujęciu teoretyczno-praktycznym, po drugie, w części końcowej zostaną zawarte konkluzje niniejszego opracowania.

1. Filary przedsiębiorstwa – misja, cele i strategia działania

W procedurze budowy strategii przedsiębiorstwa naczelne miejsce zajmuje określenie misji i celów działania. Niektórzy autorzy określają te dwa elementy jako główne filary firmy. Jednak jak pokazuje rzeczywistość i praktyka, przedsiębiorcy regionu bielsko-bialskiego mają ogromne problemy z właściwym definiowaniem swojej misji, jak i celów działania. Taki oto obraz wyłania się z przeprowadzonych przez autorkę niniejszego opracowania audytów strategicznych. Przebadano około 25 przedsiębiorstw i w żadnym z nich ani misja, ani cele nie stanowią głównego filaru firmy.

Misja to szczególnie powód istnienia przedsiębiorstwa, wyróżniający go od wszystkich innych, to jego tożsamość i jego wizerunek, to wyrażenie dalekosiężnych zamierzeń i aspiracji firmy¹. Sformułowanie misji jest ważnym zadaniem menedżera przedsiębiorstwa, ponieważ wyznacza ona główne kierunki i sposoby działania przedsiębiorstwa oraz przyczynia się do integrowania z nim wszystkich zainteresowanych i związanych z jego rozwojem. Misja powinna być oparta na realistycznej, lecz jednocześnie perspektywicznie sformułowanej wizji i dążeniach do jej osiągnięcia. Wydawać by się mogło, że kiedy firma już pojęła, czym się przede wszystkim wyróżnia na rynku, nie ma nic prostszego, niż usiąść i na tej podstawie sformułować misję. Skoro Volvo jest synonimem bezpieczeństwa, jego misja powinna brzmieć mniej więcej tak: „Domeną Volvo jest produkcja najbezpieczniejszych samochodów na świecie”. W rzeczywistości misja Volvo składa się ze 130 słów, a „bezpieczeństwo” pojawia się tam dopiero na 126. miejscu².

Z punktu widzenia praktycznego błędy w tworzeniu misji firmy – zdaniem autorki – wynikają z utożsamiania misji, po pierwsze, z celami firmy, po drugie, z poematem na całą stronę A4 (a z założenia misja ma być krótka, zwięzła i realistyczna) i po trzecie, z hasłem reklamowym w stylu „zdrowa woda życia doda”. Żadna audytowana firma nie posiada dobrze zdefiniowanej misji swojego działania. We wcześniejszych badaniach prowadzonych przez autorkę w ramach rozprawy doktorskiej tylko około pięciu firm na sto posiadało dobrze sformułowaną misję. Jakie elementy powinna zatem zawierać misja firmy? Należą do nich zaliczyć: nazwę firmy, produkt, klienta/rynek i kompetencje wyróżniające firmę na rynku (np. terminowość dostaw, najwyższa jakość, długoletnia tradycja). Wymienione elementy należy zawrzeć w jednym, góra dwóch zdaniach sformułowanych w czasie teraźniejszym. Jeżeli chodzi o kompetencje wyróżniające firmę na rynku,

¹ Por. K. Oblój, *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2006; Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998; J. Penc, *Strategiczny system zarządzania: holistyczne myślenie o przyszłości, formułowanie misji i strategii*, Wyd. Placet, Warszawa 2001; J. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.

² I. Dudzik-Lewicka, *Proces zarządzania strategicznego*, w: *Tendencje w zarządzaniu organizacjami przyszłości*, red. A. Barcik, R. Barcik, ATH, Bielsko-Biała 2006, s. 142–168.

to przesadne jest wskazywanie jak największej cech wyróżniających firmę. Według J. Trouta misja pełna sentymentalnych ogólników świadczy o tym, że firma nie ma pojęcia, dokąd zmierza³. A poza tym istnieje jeszcze prosta zależność, jeżeli ktoś pisze bądź mówi nam, że jest dobry we wszystkim, to świadczy to o tym, że tak naprawdę nie jest dobry w niczym! Należy zatem, tworząc misję, wskazać dwie, najwyżej trzy kluczowe kompetencje firmy, ale nich to będą rzeczywiście te umiejętności, w których firma jest najlepsza.

Cele działania firmy powinny zawsze wynikać z misji i stanowić jej uszczegółowienie. Według Webstera cel jest zakończeniem, ku któremu jest skierowany wysiłek. To dotyczące przyszłości zamiary i dążenie działania znanego, mającego przynieść cenione zmiany i wartości. Cele wyznaczają kierunki, dążenia i efekty, jakie zamierza osiągnąć przedsiębiorstwo. Mają one zatem kluczowe znaczenie dla skuteczności organizacji i spełniają szereg funkcji. Po pierwsze, stanowią wskazówkę i nadają jednolity kierunek działaniom ludzi pracujących w organizacji. Cele pozwalają wszystkim zrozumieć, dokąd organizacja zmierza. Po drugie, praktyka ustalania celów wpływa na planowanie. Skuteczne wytyczenie celów sprzyja dobremu planowaniu, a to z kolei ułatwia ustalanie celów w przyszłości. Po trzecie, cele mogą być źródłem motywacji dla pracowników, zwłaszcza jeśli osiągnięcie celu może zostać nagrodzone. I po czwarte, sprzyjają ocenie i kontroli. Oznacza to, że przyszłe wyniki będzie można ocenić na podstawie stopnia realizacji wytyczonych dziś celów⁴.

Organizacja powinna ustalać wiele różnych rodzajów celów. Cele te powinny być ustalane na różnych szczeblach i dla różnych szczebli w ramach organizacji. Jeden z podstawowych podziałów funkcjonujący w literaturze przedmiotu wyróżnia cele strategiczne – są one ustalone na najwyższym szczeblu i dla najwyższego kierownictwa organizacji (pięć i więcej lat), cele taktyczne – ustalone na średnim szczeblu i dla menedżerów średniego szczebla organizacji (od jednego roku do pięciu lat), oraz cele operacyjne – ustalone na najniższym szczeblu i dla menedżerów niższego szczebla organizacji (do jednego roku)⁵.

Horyzont czasowy w ujęciu teoretycznym nie zawsze znajduje odniesienie do działań praktycznych kadry zarządzającej. Badania autorki w ramach pracy doktorskiej wykazały, że czynnik czasu w projektowaniu celów czy też strategii jest traktowany w sposób elastyczny, w zależności od relacji między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Ponieważ relacje te praktycznie mają charakter zmienny, to i horyzont planowania ulega odpowiedniemu do sytuacji skróceniu lub wydłużeniu. W rzeczywistości większość menedżerów za dłuższą perspektywę czasową przyj-

³ Por. J. Trout, *Biznes to nie bajka*, Prószyński i S-ka SA, Warszawa 2000.

⁴ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2008, s. 200–203.

⁵ Por. R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne, koncepcje – metody*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2007; M. Moszkowicz, *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000.

muje okres powyżej czterech lat (i to rozwiązanie jest zbliżone do założeń teoretycznych), ale dużą grupę stanowią ci menedżerowie, którzy za podstawę podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań przyjmują okres do dwóch lat⁶.

Odnosząc się do doświadczeń praktycznych autorki, należy podkreślić, że jeżeli chodzi o cele działania, to większość polskich firm je posiada. Jednak menedżerowie mają problemy z właściwą konstrukcją celów. W większości przypadków sformułowane są one lakonicznie, w postaci hasła, które nie jest mierzalne i trudno egzekwowalne, na przykład wzrost sprzedaży, wzrost zatrudnienia, poprawa jakości itd. To, co odróżnia cele od misji, to forma czasu przyszłego, gdyż cel wyraża działanie, do którego dążymy, coś, czego jeszcze nie osiągnęliśmy. Dodatkowo cel, zgodnie z modelem SMART, musi być konkretny (określony możliwie konkretnie), mierzalny (musi mieć swój wskaźnik, na podstawie którego będzie oceniana jego realizacja), akceptowalny (pracownicy, którzy będą realizować cel, muszą go akceptować, inaczej nie zechcą go realizować), realistyczny (posiadane zasoby muszą być wystarczające dla realizacji celu) oraz terminowy (powinien posiadać termin wykonania).

W praktyce funkcjonuje jeszcze inny problem. Nawet jeżeli firma posiada dobrze sformułowane cele swojego działania (w przypadku prowadzonych audytów ta grupa firm stanowi, niestety, mniejszość, i to zdecydowaną!), to przedsiębiorcy ci tworzą tylko cele dla najbliższej perspektywy rozumianej jako okres do jednego roku. Brakuje zatem celów dotyczących dłuższej perspektywy. Szkoda, że tak mało jest przedsiębiorców rozumiejących ten problem, stwierdzających, że brak tych celów w działaniach firmy przyczynia się do tego, że średnio dwa miesiące w roku w firmie jej pracownicy nie wiedzą, co robić. To opinia jednego z badanych przedsiębiorców.

Ostatnim filarem firmy jest jej **strategia**. Strategia to procedura osiągania sukcesu, plan działania, sposób, w jaki przedsiębiorstwo zamierza realizować swoją misję, długookresowy program działania określający główne cele organizacji i sposoby ich osiągnięcia. Jak widać, istnieją duże rozbieżności w interpretacji pojęcia strategia przedsiębiorstwa. Wynikają one z braku jednoznacznych przesłanek, na podstawie których można dokonać logicznej strukturyzacji tego pojęcia. Wielość interpretacji jest konsekwencją nie tylko odmiennych koncepcji teoretycznych, ale jest również pochodną doświadczeń praktycznych firm. W związku z tym istnieją duże rozbieżności w praktycznym sposobie rozumienia pojęcia strategia przez przedsiębiorstwa⁷. W praktyce stratedzy rozumieją strategię przede wszystkim jako:

⁶ I. Dudzik-Lewicka, A. Peszko, *Strategie przedsiębiorstw regionu bielsko-bialskiego w warunkach integracji europejskiej – wyniki badań własnych*, w: *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, red. M. Romanowska, P. Wachowiak, SGH w Warszawie, Warszawa 2006, s. 225–228.

⁷ Por. A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa–Kraków 2007; R. Krupski, *Elementy zarządzania strategicznego*, Ossolineum, Wrocław 1996.

zespół zasad określony przez organ zarządzający przedsiębiorstwem, formalnie zatwierdzony plan strategiczny czy formalny dokument przyjęty uchwałą zarządu lub dyrekcji. Niestety, zdarzają się również tacy menedżerowie, którzy deklarują, że ich firma nie posiada strategii działania⁸. Takie stwierdzenie przeraża, gdyż wskazuje dobitnie na brak wiedzy wśród kadry zarządzającej. Każda firma bowiem posiada koncepcję działania, jest ona tylko mniej lub bardziej uświadomiona menedżerom.

W procedurze formułowania strategii istotną rolę odgrywa znajomość otoczenia firmy, zarówno dalszego, jak i bliższego. Analiza otoczenia dalszego pozwala określić pośrednie wpływy zmian w gospodarczym, technicznym, społeczno-kulturalnym, prawnym, politycznym i ekonomicznym otoczeniu. Natomiast analiza otoczenia bliższego skupia się na badaniu bezpośredniego wpływu konkurencji, dostawców, odbiorców, agencji rządowych i innych instytucji na organizację. Przedsiębiorstwa mają dość znaczny zakres wpływu na swe otoczenie bliższe i bardzo ograniczone możliwości zmiany swego otoczenia dalszego, co oznacza konieczność dostosowania się do jego warunków i wymagań. Można więc powiedzieć, iż analiza otoczenia przedsiębiorstwa polega na ocenie szans i zagrożeń, jakie powodują czynniki otoczenia dalszego oraz zdolności oddziaływania na czynniki otoczenia bliższego⁹. Sprawą szczególnie istotną w przeprowadzaniu analizy otoczenia jest sporządzenie listy czynników, które uważa się za najważniejsze, i zdobycie odpowiednich informacji. Użytecznymi źródłami informacji mogą być tutaj klienci i dostawcy, czasopisma fachowe, wystawy, konferencje naukowe itp.

Większość przedsiębiorców nie przywiązuje wagi do analizy swojego otoczenia. Podstawowym mankamentem wielu firm jest brak formalnych analiz otoczenia. Nie są przeprowadzane analizy stanowiące prognozy przyszłościowe. Firmy nie korzystają z pomocy ekspertów zewnętrznych ani nie wykorzystują w tym aspekcie swojej wiedzy. Prowadzone są natomiast bieżące analizy nieformalne, choć słowo „analizy” jest tutaj na wyrost. Firmy pozyskują informacje na temat swojego otoczenia dalszego z mediów, z prasy codziennej i ze specjalistycznej, od dostawców, klientów oraz z Internetu. W ten sposób firmy starają się obserwować otoczenie na bieżąco i systematycznie. Jednak te analizy nieformalne nie pozwalają identyfikować wszystkich czynników, które mają lub mogą mieć wpływ na działalność przedsiębiorstwa. Widać to wyraźnie, gdy analizuje się odpowiedzi firm dotyczące źródeł informacyjnych o poszczególnych elementach otoczenia dalszego.

W przypadku otoczenia bliższego firmy w większości potrafią wskazać rynek, który obsługują, znają swoich potencjalnych konkurentów, potrafią wskazać ich z nazwy, natomiast nie potrafią określić w przybliżeniu ich szacunkowego udziału

⁸ I. Dudzik-Lewicka, A. Peszko, *Strategie przedsiębiorstw regionu...*, s. 225–228.

⁹ I. Dudzik-Lewicka, *Tworzenie strategii przedsiębiorstwa*, w: *START. Przedsiębiorczość akademicka. Przewodnik*, red. A. Pradela, Wyd. Pracowni Komputerowej Jacka Skalmierskiego, Gliwice 2009, s. 95–106.

w rynku. Zdarzają się również i takie sytuacje, że firma potrafi podać udział w rynku najważniejszych konkurentów, ale – co ciekawe – nie zna swojego udziału w rynku, co z kolei może budzić zastrzeżenia co do prawdziwości danych dotyczących konkurentów. Klienci i dostawcy zazwyczaj są dobrze znani przedsiębiorcom. Również znane im jest ich oddziaływanie na firmę.

Podsumowanie

Przedstawiony w niniejszym opracowaniu materiał wskazuje niską ocenę świadomości strategicznej badanych przedsiębiorców. Należy zatem postawić sobie pytanie: dlaczego tak się dzieje? Z pewnością powodów takiego stanu rzeczy jest wiele.

Po pierwsze, dużo do życzenia ma poziom wiedzy i kompetencji kadry zarządzającej w badanych firmach. Wydaje się, że osoba zarządzająca firmą powinna posiadać stosowną wiedzę z zakresu zarządzania strategicznego, a jeżeli nie posiada takiej wiedzy, to powinna strącić się ją uzupełnić. W rzeczywistości przedsiębiorcy nie chcą posiadać wiedzy w tym zakresie lub nie widzą takiej potrzeby. Dużo do życzenia ma również poziom nauczania w naszym kraju. Nie chodzi tylko o sam system, ale problem tkwi również w tym, że większość osób wykładających ten przedmiot posiada tylko wiedzę teoretyczną z tego zakresu, a w tej dziedzinie równie ważna jest wiedza praktyczna. Przedsiębiorcy wciąż podkreślają, że nie interesuje ich sucha wiedza teoretyczna, ich interesuje przełożenie jej na praktykę. Większość z nich dlatego może ma taki negatywny stosunek do teorii. Większość z nich działa intuicyjnie. W tym upatrują przedsiębiorcy swojej szansy i bardzo trudno im wytłumaczyć, że najlepszym rozwiązaniem jest kierowanie się zasadą złotego środka. Połączenie wiedzy teoretycznej z działaniem intuicyjnym wydaje się dobrym sposobem na radzenie sobie z piętrzącymi się problemami współczesnego, bardzo burzliwego środowiska, w którym przyszło działać wielu przedsiębiorcom.

Po drugie, dodatkowym problemem wydaje się wykreślenie przedmiotu zarządzania strategicznego z programów nauczania na studiach pierwszego stopnia. Większość osób zakładających swoje firmy to przecież osoby młode, posiadające tytuł licencjata. Nie ma przecież obowiązku kontynuowania studiów na studiach magisterskich, a dopiero na drugim poziomie studiowania pojawia się przedmiot zarządzanie strategiczne. Skąd ci młodzi ludzie mają pozyskać wiedzę i budować w sobie świadomość strategiczną? W opinii autorki przedmiot ten powinien pojawić się zarówno na studiach pierwszego, jak i drugiego stopnia. Na studiach licencjackich studenci powinni zdobywać wiedzę podstawową z zarządzania strategicznego, a na magisterskich powinno się pogłębiać ich wiedzę z zakresu na przykład analiz strategicznych, gdyż jest to wciąż temat tabu dla wielu przedsiębiorców. W większości przypadków pytanie o znajomość konkretnych metod służących do

analizy otoczenia firmy lub badania jej wewnętrznego potencjału kończy się rozbrajającym stwierdzeniem ze strony przedsiębiorców, że nie znają oni takich metod.

Po trzecie, brak zainteresowania przedsiębiorców między innymi problematyką strategicznego zarządzania może wynikać z braku odpowiedniej współpracy między przedsiębiorstwami i ośrodkami naukowo-badawczymi oraz instytucjami, których priorytetowym zadaniem jest wspomaganie rozwoju przedsiębiorczości w regionie. Z obserwacji autorki prowadzonych przez lata wyłania się bardzo niekorzystny obraz tej „współpracy”. Można odnieść wrażenie, że wymienione powyżej podmioty nastawione są bardziej na walkę między sobą niż na współpracę. Środowisko praktyków podkreśla brak wiedzy praktycznej u naukowców, z kolei naukowcy akcentują braki w wiedzy kadry zarządzającej. Z pewnością jedni i drudzy mają swoje racje, ale mimo wszystko z tej walki środowisk nie wypływa nic korzystnego, wprost przeciwnie, ma to wymierne i negatywne skutki – zwłaszcza dla przedsiębiorstw.

Problem niskiego poziomu świadomości strategicznej przedsiębiorców istnieje i wymaga głębszego zastanowienia się, jak z nim walczyć. Z pewnością nie będzie łatwo go rozwiązać, chociażby ze względu na zakorzenione wzajemne uprzedzenia środowiska praktyków i teoretyków, niemniej jednak należy próbować, wprowadzać zmiany, przełamywać lody, aby na zasadzie małych kroczków stworzyć system nauczania sprzyjający pogłębianiu wiedzy teoretycznej i praktycznej. Niezmiernie ważna będzie również próba nawiązania współpracy i budowania wzajemnego zaufania między wykładowcami oraz przedsiębiorcami.

BUSINESS STRATEGY THE DILEMMAS FACED BY POLISH ENTREPRENEURS

Summary

The present study deals with the attitude of Polish entrepreneurs from the Bielsko-Biała region towards the notion of a strategy and the role it plays in business activity. It includes the author's observations and reflection drawn on the basis of conducted research and audits, referring to three elements essential to all business entities, i.e. a mission, goal, and strategy understood as a both theoretical and practical action plan. The conclusions drawn emphasize poor strategic activity of the assessed companies. Therefore, the task that follows is to seek a possible reason of the present state of affairs. The final part of the study constitutes the author's attempt to find an answer to this puzzling issue.

Translated by Natalia Wolak