

Elżbieta Jaworska, Przemysław Łagodzki

Akademia Rolnicza w Szczecinie

ANALIZA STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA ORAZ KIERUNKÓW JEJ REALIZACJI NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH JEDNOSTEK GOSPODARCZYCH

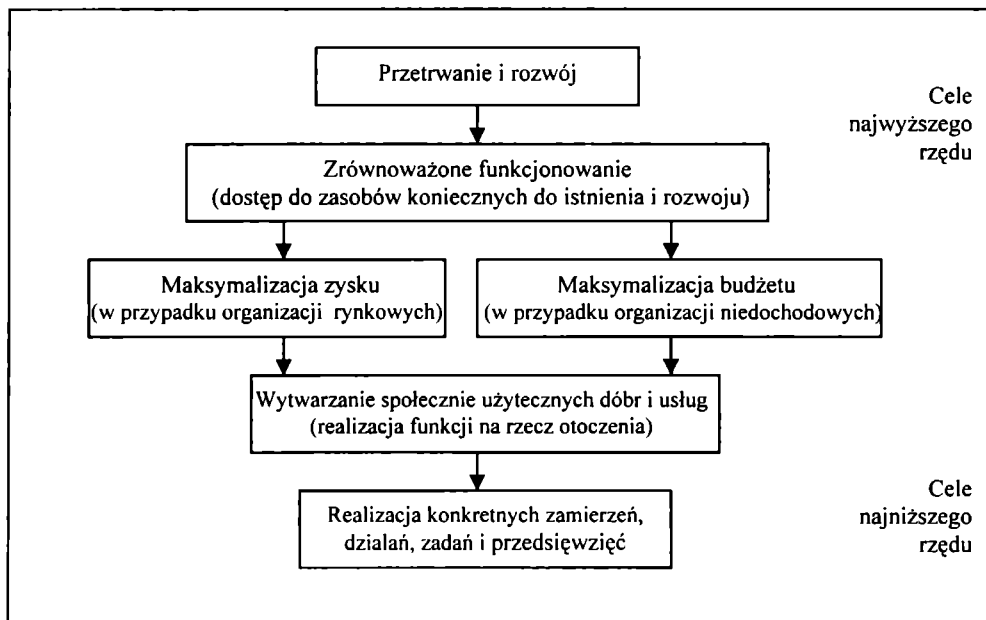
W dobie globalizacji gospodarki funkcjonowanie jednostek gospodarczych na rynku wymaga jednoznacznego określenia celów działalności. Konkretyzacja celów przedsiębiorstwa wyraża się w przyjętych strategiach. W artykule podjęto próbę analizy strategii przedsiębiorstwa i kierunków jej realizacji na przykładzie grupy wybranych przedsiębiorstw zajmujących się produkcją i sprzedażą mebli oraz komponentów do produkcji mebli, a także produkcją papieru.

W literaturze tematu panuje opinia, że przedsiębiorstwo realizuje nie jeden, lecz szereg celów. Różnorodne definicje celu działalności przedsiębiorstwa sprowadzają się do określenia celu jako zbioru konkretnych efektów działań podejmowanych w ramach i funkcji przedsiębiorstwa [8, s. 49]. W gospodarce rynkowej kształtowanie się celów przedsiębiorstwa jest determinowane przez szereg różnych czynników. W największym stopniu oddziałują nań interesy właścicieli przedsiębiorstwa oraz całe otoczenie jednostki gospodarczej, tj. kontrahenci, kooperanci, agendy rządowe oraz opinia publiczna. Istotne znaczenie mają również możliwości i ograniczenia, zarówno o charakterze wewnętrznym (np. zasoby), jak i zewnętrznym (np. system prawny danego kraju). W związku z tym cele przedsiębiorstwa tworzą hierarchiczny zbiór wzajemnie powiązanych dążeń, aspiracji i zamierzonych efektów o różnym stopniu uogólnienia. Hierarchię celów przedsiębiorstwa przedstawia rys. 1.

Właściwe sformułowanie celów przedsiębiorstwa jest ważne dla skuteczności jego działania, ponieważ cele:

- mobilizują do przezwycięzania pojawiających się przeszkód,
- wpływają na koncentrację wysiłków przez wykorzystywanie w określony sposób, zgodnie z ustalonymi priorytetami, ograniczonych zasobów przedsiębiorstwa,

- wytyczają plany, zarówno krótko- jak i długoterminowe, oraz pomagają w podjęciu ważnych decyzji,
- pomagają w ocenie osiągniętych postępów [1, s. 51].



Rys. 1. Hierarchia celów przedsiębiorstwa

Źródło: [8, s. 50].

Jak wynika z rys. 1, cele przedsiębiorstwa można podzielić na cele najwyższego rzędu (główne organizacyjne wartości) oraz cele niższego rzędu (konkretne efekty działań). Taki podział celów odpowiada poziomom zarządzania przedsiębiorstwem w zakresie:

- zarządzania strategicznego,
- zarządzania taktycznego,
- zarządzania operacyjnego.

Dla przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa szczególnie ważne są cele strategiczne, które, jako zamierzenia długofalowe, określają obszar konkretnych zadań i przedsięwzięć dla celów taktycznych i operacyjnych [8, s. 50]. Skupiają się one na szerokich, ogólnych problemach, są wyznaczane na najwyższym szczeblu i dla najwyższego kierownictwa przedsiębiorstwa [5, s. 200]. Poza tym pomagają zdyscyplinować organizację i skoncentrować wysiłki na zagadnieniach przesądzających o jej sukcesie [6, s. 54]. Cele taktyczne i operacyjne charakteryzują się natomiast większą konkretnością i elastycznością, można je szybciej dostosować do zmieniających się warunków otoczenia [9, s. 116].

Mając na uwadze powyższe rozważania, dotyczące celów przedsiębiorstwa, należy podkreślić potrzebę jednostki gospodarczej związanej z określeniem i wyborem właściwej strategii, zapewniającej osiągnięcie postawionych celów. Konieczność wyboru strategii przedsiębiorstwa jest determinowana przez dwa podstawowe czynniki:

- możliwość skutecznego kierowania przedsiębiorstwem, dzięki przewidywaniu zmian w otoczeniu, wykorzystaniu pojawiających się szans wzrostu i ekspansji oraz pogłębionej analizie potencjalnych zagrożeń, wynikających ze zmienności otoczenia,
- powstawanie nowych technologii, umożliwiających ekspansję i redukcję kosztów [7, s. 39].

W literaturze przedmiotu pojęcie strategii jest różnie definiowane. Wybrane definicje strategii przedstawia tab. 1.

Jak wynika z tab. 1, podejście do strategii przedsiębiorstwa w literaturze jest różnicowane. Można jednak wyodrębnić wspólny aspekt tych definicji. Jest nim pojmowanie strategii jako planu lub programu działania czy też sposób osiągania celów przedsiębiorstwa. Tak rozumiana strategia przedsiębiorstwa jest więc w bezpośredni sposób związana z problematyką rozwoju przedsiębiorstwa, osiąganymi przez jednostkę wynikami oraz sposobami konkurowania na rynku. W ramach tak zdefiniowanej strategii przedsiębiorstwa można wyróżnić trzy podstawowe jej wymiary:

- proces – ogół działań dokonywanych w czasie, poprzedzonych analizą, oceną oraz wyborem wśród różnych decyzji; śledzenie zmian zachodzących w relacjach przedsiębiorstwa z otoczeniem oraz dostosowanie się do tych zmian,
- treść – szereg ustaleń związanych z tym, jakie cele i zadania przedsiębiorstwo chce osiągnąć w przyszłości oraz jakie działania będą konieczne do ich realizacji,
- kontekst – stabilne powiązanie z zewnętrznymi i wewnętrznymi uwarunkowaniami działania przedsiębiorstwa; zasoby jako czynnik determinujący charakter strategii [4, s. 19-21].

Przedstawione wymiary strategii przedsiębiorstwa pozwalają określić podstawowe funkcje, które strategia realizuje [11, s. 18]. Są to mianowicie:

- funkcja integrująca – łączy podmioty zarządcze w procesie podejmowania decyzji, jest nierozzerwalnie związana ze sposobem działania przedsiębiorstwa, stanowiąc naturalny element jego funkcjonowania,
- funkcja narzędziowa – polega na modelowaniu sposobów działania przedsiębiorstwa w reakcji na zachowania otoczenia, na dostosowaniu struktury, określaniu długookresowych celów oraz na ustalaniu priorytetów w alokacji zasobów ludzkich, finansowych i technologicznych,

Tabela 1. Istota strategii przedsiębiorstwa (według różnych autorów)

Ogólne stanowisko	Autor	Definicja
Sposób osiągania celów firmy	A. Chandler	Strategia przedsiębiorstwa to określenie głównych, długofalowych celów firmy oraz przyjęcie takich kierunków działania i alokacji zasobów, które są konieczne dla realizacji celów [2, s. 13]
	G.A. Steiner, J. B. Miner, E. Gray	Strategia to formułowanie głównych misji, zamierzeń i celów organizacyjnych, jak również polityki i programów ich osiągania oraz niezbędnych metod, umożliwiających wdrożenie strategii dla osiągnięcia celów organizacji [12, s. 5]
	A. Koźmiński, W. Piotrowski	Strategia jest spójnym (koherentnym) i celowym zbiorem decyzji oraz działań przyjętych przez kierownictwo firmy, realizowanych w określonym czasie, umożliwiającym osiągnięcie fundamentalnych celów długookresowych przedsiębiorstwa [8, s. 163]
Strategia w aspekcie różnych zachowań strategicznych	P. F. Drucker	Strategia sprowadza się do przeanalizowania obecnej sytuacji i jej zmiany, jeżeli jest to konieczne [3, s. 17]
	S. Sudoł	Strategia jest koncepcją działania w dłuższym horyzoncie czasowym, biorącą pod uwagę przewidywane zmiany w otoczeniu, a także przewidywane zmiany w zasobach i warunkach działania przedsiębiorstwa [13, s. 267]
	W. Kieżun	Strategia przedsiębiorstwa powinna być rezultatem możliwych opcji, które umożliwiłyby przewidywanie różnych wariantów sytuacyjnych i różnorodnych rozwiązań [7, s. 259]
Strategia według szkół myślenia [10, s. 33-91]	szkoła planistyczna	Strategia jest postrzegana jako długookresowy plan działania. Budowanie strategii jest zdyscyplinowanym, formalnym procesem. Efektem procesu planowania powinna być gotowa do wdrożenia strategia
	szkoła ewolucyjna	Strategia to spójny wzorzec decyzji i działań, kształtujący się ewolucyjnie w trakcie funkcjonowania przedsiębiorstwa
	szkoła pozycyjna	Istotą strategii jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej (<i>competitive advantage</i>)
	szkoła zasobów	Istota strategii tkwi w zrozumieniu źródła sukcesu organizacji, wiążącego się z właściwą konfiguracją jej unikalnych zasobów i umiejętności

Źródło: opracowanie własne.

- funkcja pozycjonująca – jest związana z określeniem domeny konkurencyjnej¹ przedsiębiorstwa na rynku,
- funkcja ukierunkowująca – dotyczy uzyskania długookresowej, trwałej przewagi strategicznej nad konkurentami na wszystkich rynkach działania przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem zewnętrznych możliwości rozwoju i zagrożeń oraz silnych i słabych stron przedsiębiorstwa,
- funkcja różnicująca zadania kierownictwa na różnych poziomach zarządzania – jest związana z określeniem strategii w sposób najbardziej ogólny na poziomie przedsiębiorstwa, po uszczegółowieniu jej zadań w obszarze funkcjonalnym.

Należy podkreślić, że hierarchia ważności poszczególnych funkcji strategii przedsiębiorstwa może ulegać zmianom w zależności od działu gospodarki, etapów rozwoju gospodarczego, bądź w zależności od rozwoju konkretnego przedsiębiorstwa.

Rozważania nad tematyką strategii przedsiębiorstw skłoniły autorów artykułu do podjęcia próby analizy strategii przedsiębiorstwa oraz kierunków jej realizacji na przykładzie grupy wybranych przedsiębiorstw zajmujących się produkcją i sprzedażą mebli oraz komponentów do produkcji mebli, a także produkcją papieru. Podstawowym kryterium wyboru analizowanych spółek było notowanie ich walorów na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Wybrane do analizy przedsiębiorstwa przedstawia tab. 2.

Tabela 2. Zestawienie wybranych spółek działających na rynku meblarskim i papierniczym

Nazwa spółki	Analizowany okres
Fabryka Mebli Forte SA, Ostrów Mazowiecki	2000 – 2003 r.
Zakład Płyt Wiórowych, Grajewo SA	2000 – 2003 r.
Wielkopolskie Fabryki Mebli SA, Oborniki	2000 – 2003 r.
Swarzędzkie Fabryki Mebli SA, Swarzędz	2000 – 2003 r.
Paged S.A, Warszawa	2000 – 2003 r.
Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe Kompap SA, Łódź	2000 – 2003 r.
Frantschach Świecie SA, Świecie	2000 – 2003 r.

Źródło: opracowanie własne.

Klasyfikację strategii w poszczególnych spółkach oraz kierunki ich realizacji przedstawiają tab. 3-9.

¹ Domena (pole) konkurencyjna może być określana przez produkt, grupy klientów, problemy użytkowników. Przedsiębiorstwa mogą działać w jednej lub kilku domenach.

Tabela 3. Fabryka Mebli Forte SA

Rok	Założenia strategii	Kierunki realizacji przyjętej strategii
2000	<ul style="list-style-type: none"> • dążenie do utrzymania pozycji lidera na krajowym rynku meblarskim 	<ul style="list-style-type: none"> • rozszerzenie sieci sprzedaży, • poprawa skuteczności polityki eksportowej, • zastosowanie nowoczesnych technik promocji, • ukierunkowanie na obsługę dużych klientów prowadzących sprzedaż sieciową
2001	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększenie efektywności, • zmniejszenie kosztów działania 	<ul style="list-style-type: none"> • zastąpienie produktów nierentownych nowymi przynoszącymi większy zysk, • podnoszenie kwalifikacji pracowników, • wdrażanie nowych technologii informatycznych
2002	<ul style="list-style-type: none"> • dokonanie zmian struktury organizacyjnej w celu podniesienia mobilności i elastyczności spółki, • poprawa efektywności obsługi klienta, • ograniczenie nierentownej produkcji, • wzmocnienie kapitału spółki 	<ul style="list-style-type: none"> • zmiany w strukturze obrotów, • wyeliminowanie umów eksportowych nie przynoszących rezultatów, • eliminowanie produktów nierentownych, • podwyższenie kapitału spółki
2003	<ul style="list-style-type: none"> • umocnienie pozycji na krajowym rynku, • zdobycie nowych rynków zagranicznych 	<ul style="list-style-type: none"> • dywersyfikacja kierunków sprzedaży, • inwestycje w nowoczesny park maszynowy, • podejmowanie działań marketingowych mających na celu zdobycie rynków zagranicznych

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Zakład Płyt Wiórowych Grajewo SA

Rok	Założenia strategii	Kierunki realizacji przyjętej strategii
2000	<ul style="list-style-type: none"> • utrzymanie pozycji na krajowym rynku, • rozszerzenie działalności na rynki zagraniczne 	<ul style="list-style-type: none"> • obniżenie kosztów, • pozyskanie nowych klientów, • zwiększenie sprzedaży na eksport
2001- -2002	<ul style="list-style-type: none"> • ekspansja na rynki wschodnie, • integracja z ZPW Prospan SA 	<ul style="list-style-type: none"> • zbadanie możliwości pozyskania nowych klientów na rynkach wschodnich, • obniżanie kosztów produkcji
2003	<ul style="list-style-type: none"> • zintensyfikowanie współpracy z dotychczasowymi klientami (głównie na rynku wschodnim) 	<ul style="list-style-type: none"> • dalsze obniżanie kosztów produkcji, • wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań logistycznych

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Wielkopolskie Fabryki Mebli SA

Rok	Założenia strategii	Kierunki realizacji przyjętej strategii
2000-2003	<ul style="list-style-type: none"> wprowadzenie spółki na ścieżkę trwałego wzrostu wartości firmy, odbudowa pozycji rynkowej, wzrost jakości wyrobów finalnych i obsługi klientów, uzyskanie stałej zdolności do konkurencji na rynku 	<ul style="list-style-type: none"> dokapitalizowanie spółki, koncentracja produkcji w jednym zakładzie, obniżenie kosztów produkcji, wyprzedaż nieproduktywnego majątku, poprawa relacji z wierzycielami, uzyskanie pożyczki z Ministerstwa Skarbu, odbudowa wiarygodności wśród odbiorców mebli

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Swarzędzkie Fabryki Mebli SA

Rok	Założenia strategii	Kierunki realizacji przyjętej strategii
2000	<ul style="list-style-type: none"> zbudowanie wokół Swarzędz SA grupy firm dążących do wzmocnienia atrakcyjności rynkowej i pozycji konkurencyjnej 	<ul style="list-style-type: none"> wyeliminowanie zbędnych nieruchomości (sprzedaż), rozwój detalicznej sieci handlowej, racjonalizacja zatrudnienia
2001-2003	<ul style="list-style-type: none"> realizacja strategii przyjętej w 2000 roku 	<ul style="list-style-type: none"> uzyskanie zadowalającego poziomu płynności finansowej, trwała poprawa wyniku finansowego, wzrost wartości rynkowej spółki i grupy

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7. Peged SA Warszawa

Rok	Założenia strategii	Kierunki realizacji przyjętej strategii
1	2	3
2000	<ul style="list-style-type: none"> restrukturyzacja i rozwój spółki 	<ul style="list-style-type: none"> przeprowadzenie zmian organizacyjnych mających na celu utworzenie czterech filarów działalności (produkcja drewna i wyrobów z drewna, produkcja mebli, umocnienie pozycji w sektorze płytowo-sklejkowym, rozwój handlu wyrobami z drewna w kraju), konsolidacja w ramach poszczególnych branż grupy Peged

1	2	3
2001-2003	<ul style="list-style-type: none"> • stworzenie mocnej i efektywnej organizacji skoncentrowanej na działalności produkcyjno-handlowej 	<ul style="list-style-type: none"> • wzmocnienie wewnętrzne spółek zależnych, • poprawa efektywności działania, • obniżanie kosztów produkcji, • rozwój sieci dystrybucji w kraju i na rynkach zagranicznych, • wdrożenie nowoczesnych technik informatycznych

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 8. Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe Kompap SA

Rok	Założenia strategii	Kierunki realizacji przyjętej strategii
2000	<ul style="list-style-type: none"> • restrukturyzacja spółki, • zwiększenie nakładów na inwestycje, • umocnienie pozycji na rynku 	<ul style="list-style-type: none"> • centralizacja działalności w jednym zakładzie, • obniżenie kosztów produkcji
2001-2003	<ul style="list-style-type: none"> • dywersyfikacja struktury odbiorców oraz oferty produktowej, • unowocześnienie parku maszynowego 	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększenie efektywności wykorzystania majątku, • połączenie z SBH Arno SA, • wdrożenie nowoczesnych systemów informatycznych

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 9. Frantschach Świecie SA

Rok	Założenia strategii	Kierunki realizacji przyjętej strategii
2000	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększenie wartości firmy poprzez uzyskiwanie wskaźnika zwrotu z zaangażowanego kapitału na poziomie co najmniej 18% niezależnie od koniunktury na rynku 	<ul style="list-style-type: none"> • wprowadzenie na wszystkich szczeblach zarządzania klarownego systemu zarządzania, • obniżenie kosztów produkcji, • wdrożenie systemu ISO 14000, • wprowadzenie systemu ISO 18001 (w zakresie zarządzania bezpieczeństwem pracy)
2001-2003	<ul style="list-style-type: none"> • kontynuowanie założeń strategii przyjętej w roku 2000, • wprowadzenie na rynek nowego produktu Vistula Fresco Fluting, • zabezpieczanie firmy przed ryzykiem kursowym 	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększenie produkcji przy jednoczesnej obniżce kosztów, • poprawa jakości produkcji, • wprowadzenie sprzedaży internetowej, • relatywna redukcja cen zakupu i kosztów

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przedstawionych w tab. 3-9 informacji, dotyczących różnych strategii rozwoju przyjmowanych przez analizowane spółki oraz kierunków ich realizacji, można sformułować następujące wnioski:

- wybór strategii przedsiębiorstwa w znacznym stopniu jest determinowany przez dotychczasową pozycję jednostki gospodarczej na rynku,
- wśród analizowanych strategii krystalizuje się podział na dwie grupy: strategie mające na celu wprowadzić przedsiębiorstwo na ścieżkę trwałego rozwoju i wzrostu wartości firmy oraz strategie, których celem jest umocnienie osiągniętej pozycji na rynku,
- realizacja przyjętych strategii w analizowanej grupie przedsiębiorstw jest bardzo podobna i koncentruje się na kilku podstawowych elementach, takich jak: obniżenie kosztów produkcji, wdrożenie nowoczesnych technologii, poprawa jakości oferowanych produktów, rozwój sieci dystrybucji na krajowych i zagranicznych rynkach, dywersyfikacja produkcji, podnoszenie kwalifikacji pracowników, wprowadzenie nowoczesnych technik informatycznych, koncentracja produkcji jednorodnej, racjonalizacja zatrudnienia,
- ze względu na specyfikę rynku meblarskiego realizacja przyjętej strategii rozwoju powinna uwzględniać wahania koniunktury (wariant optymistyczny, wariant pesymistyczny); w przypadku wystąpienia sygnałów pogorszenia koniunktury strategia rozwoju powinna być korygowana i dostosowywana do zaistniałej sytuacji.

Literatura

- [1] Adamczyk J., *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Seria Specjalna Monografie nr 145.
- [2] Chandler A.D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge Mass. 1962.
- [3] Drucker P. F., *The Practice of Management*, Harper and Row, New York 1954.
- [4] Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2001.
- [5] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999.
- [6] Kafel T., *Metody wyboru celów strategicznych bazujące na analizie strategicznej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 564, AE, Kraków 2001.
- [7] Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997.
- [8] Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1999.
- [9] Malec J., *Krótko- i długookresowa strategia finansowa firmy*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 550, AE, Kraków 2001.
- [10] Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001.
- [11] Rajzer M., *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2001.
- [12] Steiner G.A., Miner J.B., Gray E., *Management Policy and Strategy*, 3rd Edition, Macmillan Publ., New York 1986.

- [13] Sudol S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, TNOiK, Toruń 2002.

ANALYSIS OF THE CORPORATE STRATEGY AND ITS WAYS OF REALIZATION ON THE EXAMPLE OF THE CHOSEN ENTERPRISES

Summary

The article presents the issues of firm's goals and their role in the company. It also demonstrates the essence of the strategy, its dimensions and the functions, which strategy realizes. In the article is made an attempt to analyse of corporate strategy and its ways of realization on the example of group of chosen enterprises, quoted on Warsaw Stock Exchange, which belong to the wood and paper industry.