

Grzegorz Lew

Politechnika Rzeszowska

PLANOWANIE STRATEGICZNE W PRZEDSIĘBIORSTWACH HANDLOWYCH

Planowanie strategiczne, określane także mianem budżetowania strategicznego, obejmuje z reguły kilka lat, najczęściej od trzech do pięciu, choć w niektórych przedsiębiorstwach spotkać się można z dziesięcioletnimi planami strategicznymi. Zadaniem planów strategicznych w przedsiębiorstwie jest poszukiwanie różnych wariantów działania w celu osiągnięcia sukcesu i nabycia umiejętności przewidywania skutków podejmowanych decyzji.

Informacje zawarte w planie strategicznym powinny mieć charakter informacji zewnętrznych i wewnętrznych o różnym stopniu agregacji. Najczęściej, ze względu na czas, którego dotyczy proces planowania strategicznego, będą to informacje o dużym stopniu ogólności. W tak długim okresie łatwiej jest przewidywać wielkości w ujęciu ilościowym niż wartościowym. Plany strategiczne muszą obejmować duży zakres zjawisk zewnętrznych i wewnętrznych związanych z kształtowaniem się stopy wzrostu ekonomicznego danej branży, poziomem świadczonych usług, z relacjami z kontrahentami, z zasadami wolnego rynku, polityką zatrudnienia, sposobami gospodarowania zasobami i wiele innych.

Plan strategiczny jest w zasadzie dosyć ogólny, ale informacje użyte do jego opracowania muszą być na tyle dokładne, aby było możliwe uznanie wykonania tego planu za realne.

Z planowaniem strategicznym najczęściej utożsamiany jest budżet kapitałowy, nazywany także budżetem nakładów inwestycyjnych [2, s. 664]. Budżetowanie kapitałowe jest definiowane jako proces oceny proponowanych długoterminowych projektów lub przebiegu przyszłej działalności firmy w celu alokacji ograniczonych środków [6, s. 10-2], budżet zaś kapitałowy jest definiowany jako lista, zwykle w postaci pewnego rankingu, wszystkich zatwierdzonych długoterminowych projektów, na które poniesione będą wydatki w celu poprawienia zdolności lub efektywności operacyjnej podmiotu gospodarczego.

Procedura budżetowania kapitałowego, wykorzystując odpowiednie metody oceny efektywności rozważanych możliwości alokacji kapitału, ułatwia podjęcie decyzji o wyborze konkretnych przedsięwzięć do realizacji, zgodnie z przyjętą strategią działania przedsiębiorstwa. Proces budżetowania kapitałowego powinien kończyć się opracowaniem długoterminowego budżetu kapitałowego, w którym określa się poziom środków finansowych przeznaczonych na realizację wybranych projektów. Przełożenie założeń zawartych w budżecie kapitałowym następuje poprzez budżety operacyjne. Takie podejście umożliwia ciągłą weryfikację założeń budżetów kapitałowych przez porównanie ich z bieżącą sytuacją przedsiębiorstwa handlowego.

Proces budżetowania kapitałowego składa się z kilku etapów, które są dość podobne do etapów budżetowania operacyjnego, z tym że rozpatrywany czas jest tu znacznie dłuższy, inna też jest sama realizacja poszczególnych etapów. Pierwsze czynności związane z tworzeniem budżetów kapitałowych polegają na ustaleniu przedsięwzięć, które powinny być podjęte w przyszłości, aby umożliwić osiągnięcie wyznaczonych celów. Przykładowym celem może być chęć zwiększenia przychodów przedsiębiorstwa handlowego. Osiągnięcie tego celu wiąże się z wprowadzaniem nowych towarów do oferty asortymentowej, zdobywaniem nowych klientów, wchodzeniem na nowe rynki itp. Aby zminimalizować ryzyko podjęcia nietrafnych decyzji, należy opracować alternatywne strategie działania [3, s. 218-236; 4, s. 78-82].

Nawet doskonałe opracowanie przyszłych strategii nie zapewnia jednak osiągnięcia sukcesu, a jedynie zwiększa jego prawdopodobieństwo. Wdrażanie strategii wiąże się bowiem z pewnym ryzykiem, które wynika z tego, że nie można dokładnie określić przyszłych skutków obecnie podejmowanych decyzji. Na ogół będą występować rozbieżności między rzeczywistymi a przewidywanymi wartościami odpowiednich kategorii ekonomicznych czy finansowych. Dlatego opracowanie strategii, w której przede wszystkim chodzi o powiązanie obecnie podejmowanych działań z przyszłym rezultatem, jest trudne i nie zapewnia pełnej zgodności przewidywań z rzeczywistością [5, s. 21].

Planowanie długookresowe zmusza do ciągłej oceny pozycji przedsiębiorstwa, analizowania zagrożeń i poszukiwania metod i sposobów umożliwiających przedsiębiorstwu dalsze funkcjonowanie na rynku. Zatem efektem planowania strategicznego powinien być zestaw wariantowych koncepcji działania, zapewniających przedsiębiorstwu sukces. Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwach handlowych sprowadza się może do określenia strategii działania firmy na rynku [1, s. 110]. Strategie działania muszą być zgodne z celami przedsiębiorstwa, ponieważ realizacja wybranej strategii doprowadzić ma do osiągnięcia zamierzonych celów. Znaczenie planowania strategicznego w konkurencyjnej gospodarce rynkowej wynika z tego, że plan strategiczny pozwala modyfikować zachowania przedsiębiorstwa z pewnym wyprzedzeniem. Wymaga to jednak, poza poznaniem

i śledzeniem zmian w otoczeniu, także identyfikacji stanu i możliwości firmy. Istotna jest znajomość dynamiki rozwoju, posiadanych zasobów oraz określenia tzw. wąskich gardeł przedsiębiorstw handlowych.

Do najczęściej wykorzystywanych metod w planowaniu strategicznym przedsiębiorstw handlowych należy zaliczyć:

- analizę SWOT,
- analizę cyklu życia produktów,
- analizę erozji firmy,
- analizę portfolio,
- metodę określenia luki strategicznej,
- metodę określenia docelowej pozycji rynkowej [7, s. 144].

Planowanie strategiczne ma za zadanie pomóc kierownictwu przedsiębiorstwa handlowego w wypracowaniu najwłaściwszych strategii działania. Do ogólnych strategii handlu zaliczyć można:

- strategię wzrostu,
- strategię integracji,
- strategię selektywności,
- strategię efektywności.

Strategia wzrostu bazuje na szybkim dostosowaniu do zachodzących zmian poprzez zmianę oferty towarowej i zakresu usług. Strategia ta dzieli się na:

- strategię penetracji, opierającą się na niezmienności oferowanych towarów i zakresu obsługi klientów; jej istotą jest agresywne działanie firmy handlowej w celu zwiększenia udziałów w rynku,
- strategię rozwoju asortymentu, charakteryzującą się dążeniem do rozszerzenia oferty towarów; wprowadzenie tej strategii często jest poprzedzone intensywną akcją promocyjną,
- strategię rozwoju rynku polegającą na oferowaniu towarów nowym klientom; strategię tę zrealizować można na dwa sposoby: poprzez wejście na nowe obszary geograficzne bądź też znajdowanie i zdobywanie nowych klientów na obszarze już objętym działaniem przedsiębiorstwa handlowego, poprzez odpowiednie działania marketingowe, których celem jest odebranie klientów konkurencji,
- strategię zróżnicowania, uważaną za najbardziej ryzykowną i kosztowną spośród wymienionych, ale w wypadku powodzenia zapewniającą najlepsze wyniki; polega ona na wprowadzaniu nowych towarów na nowe rynki zbytu.

Strategia integracji charakteryzuje się dążeniem do zmniejszenia konfliktów w kanałach dystrybucji. Nie jest stosowana na szeroką skalę. Polega na tym, że przedsiębiorstwo handlowe wykupuje producenta określonego towaru, aby poprawić swoją pozycję na rynku poprzez zlikwidowanie jednego szczebla w obrocie danym towarem. Strategia ta jest również realizowana poprzez odpowiednie umowy z producentami różnych produktów, w wyniku których

producenci produkują produkty pod markami przedsiębiorstw handlowych. Dosyć często w nazwie tych towarów wykorzystuje się markę danego przedsiębiorstwa handlowego (np. Tesco, Real), choć zdarzają się produkty, których nazwa w żaden sposób nie nawiązuje do nazwy przedsiębiorstwa handlowego. Strategia ta jest możliwa do zastosowania wobec towarów pierwszej potrzeby, ponieważ sprzedawanie towarów pod markami przedsiębiorstw handlowych jest często kojarzone przez klientów z gorszą jakością tych produktów (co niestety często potwierdza się w praktyce).

Strategie selektywne stosuje się wtedy, gdy przedsiębiorstwo handlowe zamierza ograniczyć działania na wybranych rynkach lub zrezygnować z niektórych grup towarowych. Związane jest to przede wszystkim z niemożnością sprostania wymaganiom stawianym przez klientów.

Ostatnią grupą ze strategii ogólnych stosowanych w handlu są strategie efektywne. Mają one na celu poprawienie wyników działalności przy nie zmienionych zasobach czynników wytwórczych, czyli zwiększenie efektywności działania. Strategia ta wymaga stałego monitorowania działań w celu podjęcia z odpowiednim wyprzedzeniem czynności zmierzających do efektywniejszego ich wykonywania.

Poza strategiami ogólnymi, określającymi zasadniczy kierunek strategicznych działań przedsiębiorstw handlowych, opracowuje się także strategie szczegółowe. Umożliwiają one osiągnięcie przyjętych celów strategicznych. Wśród strategii szczegółowych wymienia się następujące:

- strategię segmentacji, opierającą się na identyfikacji grup klientów o wspólnych cechach, odróżniających ich od innych grup klientów,
- strategię towaru, polegającą na wyborze najważniejszych towarów i oferowaniu ich w komplementarnym lub substytucyjnym zestawie w sposób ciągły, tak aby najbardziej efektywnie zaspokoić oczekiwania klientów,
- strategię cen i marż, wpływającą w dużej mierze na charakter przedsiębiorstwa handlowego i jego wizerunek,
- strategię promocji, opierającą się na właściwym, w istniejącej sytuacji rynkowej i przy określonym zakresie działań firmy, wykorzystaniu instrumentów promocji,
- strategię obsługi klientów, dotyczącą zakresu i jakości usług, które oferowane są klientom,
- strategię lokalizacji, związaną na ogół z zainicjowaniem procesu inwestycyjnego, którego efektem będzie zwiększenie powierzchni sprzedaży lub powstanie nowych punktów handlowych [7, s. 153].

Wszystkie te strategie działań długoterminowych muszą być ze sobą zintegrowane, wzajemnie niesprzeczne i zgodne z celami głównymi przedsiębiorstwa handlowego. Konieczność stosowania jednocześnie kilku, a nawet

wszystkich strategii naraz, wymusza skomplikowana sytuacja działania na konkurencyjnym rynku.

Literatura

- [1] Cox R., Brittain P., *Zarządzanie sprzedażą detaliczną*, PWE, Warszawa 2000.
- [2] Jaruga A.A., Nowak W.A., Szychta A., *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania*. Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2001.
- [3] Kopiński A., *Analiza scenariuszowa i zarządzanie przez cele w controllingu*, [w:] „Rachunkowość a controlling” red. E. Nowak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 947, AE, Wrocław 2002.
- [4] Kopiński A., *Wielowariantowe budżetowanie kosztów*, [w:] *Budżetowanie kosztów przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, ODDK, Gdańsk 2002.
- [5] Pluta W., *Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1999.
- [6] *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, red. G. K. Świdorska, Difin, Warszawa 2002.
- [7] Szulce H., *Struktury i strategie w handlu*, PWE, Warszawa 1998.

STRATEGIC PLANNING IN MERCANTILE ENTERPRISES

Summary

At present when mercantile enterprises plan to take actions their short-term decisions should be based upon strategic planning. The article presents the ideas of strategic planning of enterprises and the strategies which should be taken into account while strategic planning. The conclusion concerns the proper link between short-term decisions and long-term plans in order to manage the enterprise properly.