

W.W. Pogodina

Sankt-Petersburski Państwowy Uniwersytet Gospodarki i Finansów

KSZTAŁTOWANIE STRATEGII FIRMY

W zarządzaniu przez pojęcie strategii rozumie się zbiór powiązanych ze sobą decyzji, określających linię postępowania firmy na rzecz osiągnięcia celów działalności. Cel każdego systemu wynika z roli, którą system ten odgrywa w funkcjonowaniu systemu o wyższym poziomie.

Z definicji tej wynika, że pojęcia celów i strategii są wzajemnie uwarunkowane. Strategia osiągnięcia celu jednego poziomu hierarchii systemu dla poziomu niższego stanowi zespół celów. Strategia firmy powinna zapewniać osiągnięcie celów, które stawia zewnętrzne otoczenie. Obiektywny charakter formułowania celów łączy się przy tym z obiektywnością wyobrażeń samej firmy o swoich zadaniach, na których podstawie dokonuje ona wyboru strategii. Globalny cel firmy jako instytucji społecznej został trafnie zdefiniowany przez M. Golańskiego jako utworzenie sztucznego otoczenia pobytu człowieka. To właśnie utworzenie wartości materialnych jest wynikiem działalności gospodarczej.

Na poziomie pojedynczej firmy system celów jest przedstawiony w postaci interesów grup kontaktowych, wykorzystujących wyniki jej działalności i zdolnych do wpływania na podejmowanie decyzji zarządczych oraz do zmiany warunków działalności gospodarczej. Do grup kontaktowych zwykło się zaliczać akcjonariuszy, pracowników najemnych, zarządzających, państwo, organizacje społeczne, lokalne organy władzy i społeczności. Od zdolności do zaspokajania ich interesów zależy efektywność firmy. W wypadku, gdy przedsiębiorstwo w wyniku swojej działalności gospodarczej nie potrafi strzec interesów którejs z tych grup, jej przedstawiciele wycofują swój kapitał lub wprowadzają ograniczenia, które uniemożliwiają dalsze działania firmy. Z kolei interesy grup kontaktowych zależą od poziomu rozwoju makroekonomicznego i całego systemu społeczno-politycznego.

System celów własnych firmy, zapewniający zadośćuczynienie interesom grup kontaktowych, zazwyczaj jest określany takimi wskaźnikami ekonomicznymi, jak wartość kapitalizacji rynkowej, zakres sprzedaży, rentowność, udział rynku, dochód z kapitału akcyjnego itd.

Strategia osiągnięcia celów w zależności od głębokości zbadania może być przedstawiona w formie nieprecyzyjnego systemu wartości personelu lub, na odwrót, jako wyraźnie sformułowany pomysł na działalność firmy, konkretne kryteria, procedury i zasady podejmowania decyzji zarządczych. Najlepiej zgłębiona strategia przekształca się w plan działalności, zawierający terminy i dystrybucję zasobów.

To właśnie podstawowe strategiczne orientacje określające system wartości firmy pozwalają menedżerom w sytuacji, gdy przyszłe zdarzenia nie są określone, na kwalifikowanie ewentualnych decyzji jako słusznych lub nie. A stopień sformalizowania procesu decyzyjnego mówi jedynie o stopniu powiązania strategii z obiektywnymi cechami kontrolowanej przez firmę działalności gospodarczej.

Poprzez preferencje strategiczne firmy wybierają te dziedziny działalności gospodarczej, które z ich punktu widzenia pozwalają im na maksymalizowanie swojego systemu celów. Przez pojęcie „dziedziny działalności gospodarczej” rozumie się w danym wypadku segmenty rynku, technologie i produkcję, z których firma może skorzystać. Każdy taki segment otoczenia zewnętrznego ma swój potencjał obrotu towarowego i pieniężnego czy zyskowości.

Oprócz indywidualnych charakterystyk ekonomicznych dziedzin działalności gospodarczej na wskaźniki całego zestawu wpływają właściwości systemu, przewidziane przez strategię dywersyfikacji. Jest to powiązanie między dziedzinami działalności a odpornością na zagrożenia zewnętrzne.

Efekt systemowy wzajemnego powiązania przejawia się i ocenia poprzez dodatkowy wzrost celowych wskaźników całego składu dziedzin działalności. Należy uwzględnić przy tym niebezpieczeństwo powstania negatywnego powiązania. Na przykład próby wykorzystania posiadanych mocy do produkcji tych towarów, dla których nie są one przeznaczone (np. gdy zakłady lotnicze produkują aluminiowe garnki), mogą doprowadzić do ogólnej rentowności, która będzie niższa od rentowności dwóch odrębnych operacji.

Drugą systemową właściwością zestawu jest odporność na zagrożenia zewnętrzne, wynikająca z braku wzajemnego powiązania dziedzin działalności odnośnie powstania zagrożenia. Nie jest możliwa ocena tego wskaźnika poprzez wpływ na system celów. Raczej cechuje go niezawodność osiągnięcia celów firmy. Dlatego dane kryterium oceny systemowej zespołu zazwyczaj występuje w roli ograniczenia maksymalnego udziału ryzyka, na które gotowi są pójść menedżerowie. To ograniczenie określa się najczęściej jako maksymalny udział sprzedaży lub zysku, zależne od jednej technologicznej, produkcyjnej lub rynkowej dziedziny działalności, pod wpływem potencjalnego zagrożenia zewnętrznego.

Niezależnie od tego w ramach każdego zestawu i poszczególniej dziedziny działalności funkcjonują czynniki ograniczające możliwości osiągnięcia celów działalności przedsiębiorstwa. Są to różnorodne ograniczenia społeczne, polityczne, ekologiczne i inne. Jednak ich rozpatrzenie nie jest przedmiotem badań niniejszej pracy.

Wspieranie efektywnej strategii i zachowanie konkurencyjności w każdej dziedzinie działalności wymaga od firmy finansowania bieżących wydatków i inwestycji w nowe opracowania, rozwoju potencjału zarządzania i kompetencji technicznych, pozyskania niezbędnych zasobów kadrowych, materialnych i finansowych. Poziom inwestycji i wydatków bieżących, łącznie tworzących koszty własne produkcji, powinien odpowiadać analogicznym wydatkom konkurentów. Tylko w tym przypadku przedsiębiorstwo będzie zdolne sprostać konkurencji cenowej i zapewnić sobie stabilną pozycję na rynku.

Jednocześnie łączny zakres finansowania sumy dziedzin działalności nie powinien przewyższać dostępnych przedsiębiorstwu finansowych zasobów. Dlatego każdy zestaw dziedzin działalności dla każdej firmy niezależnie od celowych parametrów ekonomicznych charakteryzuje się indywidualnym, wymaganym do ich osiągnięcia zakresem wydatków finansowych.

Wybór dziedzin działalności odbywa się na podstawie sformalizowanej lub intuicyjnej maksymalizacji połączonego wyniku całego składu pod warunkiem przestrzegania ograniczeń w zakresie dopuszczalnego ryzyka i możliwości finansowania. Wniosek z tego, że zestaw technologii, produktów i rynków jest materialną realizacją strategii firmy.

Wewnątrz samej firmy jej strategia jest zestawem celów działań. Stałe rozdzielanie zadań między działy zapewnia struktura zarządzania, a jakościowe i czasowe charakterystyki celów, programów działań i podział zasobów wyznacza system zarządzania. Dlatego też najważniejszym ograniczeniem przy wyborze alternatywnych wariantów strategii i dziedzin działalności gospodarczej firmy jest potencjał zarządzania. W roli jego najważniejszych systemowych elementów występują system i struktura zarządzania, kultura organizacyjna. Oprócz elementów systemowych na wybór strategii wpływają techniczne umiejętności i kompetencje, ograniczenia w zakresie pozyskania zasobów materialnych, kadrowych i finansowych.

Między strukturą a strategią firmy, strategią a systemem celów istnieje sprzężenie zwrotne. Ze względu na duże przeszkody, istniejące przede wszystkim w dziedzinach wysokich technologii, zwyczajne przemieszczenie kapitału nie może już zapewnić firmom naukochołonnym skutecznego działania w nowych dla nich sferach. Potencjał firmy kształtuje się pod wpływem tej strategii i tych warunków działalności gospodarczej, których firma trzymała się wcześniej. I nie może ona bezboleśnie przenieść działalności w inne sfery gospodarki.

Oprócz tego w wyniku zmiany warunków działalności może powstać sytuacja nieefektywnego systemu interesów grup kontaktowych, która nie pozwoli na efektywne wspieranie strategii innowacyjnej. Dziedziny działalności gospodarczej wysokich technologii z systematycznymi zmianami innowacyjnymi i strategicznymi zapewniają efektywność wykorzystania zasobów i kapitału dzięki inwestycjom w odnowienie produkcji, technologii czy rynków. Znaczna część zysku z pracy w takich sektorach gospodarki powinna być reinwestowana w opracowania i badania,

zdobywanie nowych rynków, gromadzenie aktywów niekomplementarnych i materialnych. Dlatego też takie dziedziny działalności będą nieefektywne z punktu widzenia grup kontaktowych, nastawionych na bieżący wynik ekonomiczny w postaci wysokich krótkoterminowych dochodów od zainwestowanego kapitału. W tym wypadku potrzebna jest zmiana interesów grup kontaktowych. Może być ona przeprowadzona przez przegląd systemu podejmowania decyzji lub ponowny podział własności, co doprowadzi do zmiany wpływów grup kontaktowych. W razie istotnego rozregulowania strategii i systemu celów niezbędne jest bardziej radykalne rozwiązanie problemu – zmiana składu właścicielskiego. Przykładem takiego rozwiązania może być prywatyzacja przedsiębiorstwa państwowego.

SHAPING THE CORPORATE STRATEGY

Summary

The paper presents a systemic approach to strategy. This allows orderly development. Consideration of interdependence between goals, development potential and external conditions is the key to success. In dynamic conditions interactions between these elements are continuous.