

Przemysław Wolczek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

EWOLUCJA FORM STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTW BRANŻY MIĘSNEJ*

1. Wstęp

W niniejszym artykule przedstawiono część wyników badań przeprowadzonych w drugiej połowie 2006 r. w krajowych przedsiębiorstwach branży mięsa czerwonego, które dostosowały się do wymagań unijnych i uzyskały prawo sprzedaży swoich produktów na rynku wspólnotowym. Na ankietę badawczą odpowiedziało 49 firm spośród 159, do których wysłano ankietę. Przystępując do badań, przyjęto założenie, że po integracji Polski z UE nastąpiły zmiany strategii działania przedsiębiorstw krajowej branży mięsa czerwonego, w tym również w obszarze form strategii.

W badaniach przyjęto, że mówiąc o formie strategii, mamy na myśli to, jaką ona przybiera postać, czy jest to strategia formalna, w postaci zwartego dokumentu, znana kierownictwu i pracownikom firmy, czy raczej strategia nieformalna, nie mająca namacalnej postaci, będąca pewnym tworem egzystującym „w głowie” szefa czy właściciela firmy. Forma strategii to również elementy, z jakich ona się składa, oraz okres, na jaki została opracowana. Nie można również zapomnieć o misji jako centralnym elemencie strategii każdej firmy oraz celach strategicznych.

2. Postać strategii

Dane zaprezentowane w tab. 1 mówią o tym, że przed 1 maja 2004 r. strategie badanych przedsiębiorstw najczęściej przyjmowały postać ogólnej wizji rozwoju

* Artykuł napisano w ramach realizacji projektu badawczego promotorskiego nr 1H02D 107 30, finansowanego przez Ministerstwo Edukacji i Nauki ze środków na naukę w latach 2006/2007, ze środków przyznanych w ramach stypendium współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego oraz przez budżet państwa, realizowanego w ramach ZPORR, priorytet II, działanie 2.6.

„w głowie szefa”. Strategia formalna, w postaci dokumentu znanego kierownictwu firmy, pojawiła się w dziewięciu spośród wszystkich badanych przedsiębiorstw. Dwa podmioty posiadały strategię w postaci ustnych ustaleń, znanych każdemu pracownikowi.

Tabela 1. Postać strategii badanych przedsiębiorstw przed 1 maja 2004 r. i w II połowie 2006 roku

Postać strategii	Przed 1 maja 2004 roku		II połowa 2006 roku	
	liczba wskazań	% wskazań	liczba wskazań	% wskazań
Strategia w formie ogólnej wizji rozwoju „w głowie szefa”	37	75,5	24	48,9
Strategia w formie ustnych ustaleń, znanych każdemu pracownikowi firmy	2	4,1	5	10,2
Strategia formalna w postaci dokumentu, znanego kierownictwu firmy	9	18,4	14	28,6
Strategia formalna w postaci dokumentu, znanego każdemu pracownikowi firmy	–	–	4	8,2
Inna postać	1	2,0	2	4,1
Ogółem	49	100,0	49	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z informacji tych wynika, że w badanych przedsiębiorstwach dominowały strategie o charakterze niesformalizowanym. Biorąc pod uwagę, że prawie 86% badanych firm to podmioty małe i średnie, można z dużą dozą prawdopodobieństwa przypuszczać, że to właśnie ich właściciele odgrywali rolę przywódców, liderów posiadających własne wizje rozwoju firm, które przekazywali do realizacji swoim pracownikom.

Uderzający jest fakt, że żadna z badanych firm przed 1 maja 2004 r. nie posiadała strategii formalnej w postaci dokumentu, który byłby znany każdemu pracownikowi. Brak strategii w takiej postaci może być przyczyną wielu problemów. Trudno jest przejść ze strategii ogólnej do planów operacyjnych i taktycznych, przełożyć zamiary strategiczne na konkretne działania funkcjonalne. Pracownicy nie znający strategii mogą podejmować działania sprzeczne z jej założeniami.

Z kolei dwa lata po dacie wstąpienia Polski do Unii Europejskiej można zaobserwować pewne zmiany, jakie zaszły w obszarze dotyczącym postaci strategii.

Należy podkreślić, że o ponad 25% zmalał odsetek firm, których strategia miała postać ogólnej wizji rozwoju „w głowie szefa”. Mimo tego spadku nadal taka forma strategii dominowała. Na drugim miejscu znalazła się strategia formalna w postaci dokumentu znanego kierownictwu firmy. Strategia w postaci ustnych ustaleń znanych każdemu pracownikowi znalazła się na trzecim miejscu. Największa zmiana nastąpiła w stosunku do strategii w postaci formalnego dokumentu znanego każdemu pracownikowi firmy. O ile przed 1 maja 2004 r. żaden z badanych pod-

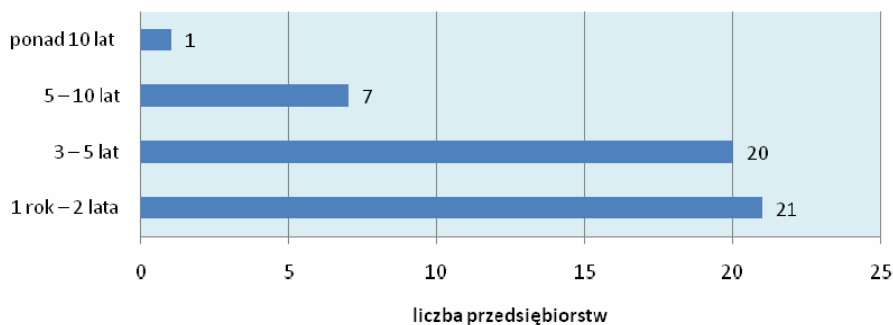
miotów nie posiadał strategii w tej postaci, o tyle w II połowie 2006 r. cztery firmy mogły się nią pochwalić.

Z powyższych informacji wynika, że badane przedsiębiorstwa w większym stopniu skłaniają się w kierunku formalizowania strategii. Takie rozwiązanie pomaga w lepszym stopniu informować pracowników o strategicznych zamierzeniach kierownictwa. Znajomość strategii powinna przyczynić się do podniesienia motywacji u realizujących ją osób. Gdy pracownicy wiedzą, że ich działania przyczyniają się do osiągnięcia zamierzonych strategicznych, są bardziej skłonni angażować się w niekiedy trudne i wymagające poświęcenia zadania. Ponadto strategia sformalizowana daje możliwość jasnego sprecyzowania roli poszczególnych osób i komórek organizacyjnych w procesie realizacji założonych zamierzeń oraz ułatwia kontrolę stopnia wykonania poszczególnych zadań.

3. Horyzont czasu strategii

Ważną kwestią przy definiowaniu strategii jest określenie jej horyzontu czasowego. Opracowana strategia przedsiębiorstwa powinna swoim zasięgiem obejmować okres od 3 do 10 lat. Decyzje dotyczące działań w okresie od 2 do 3 lat zawierają się w planach taktycznych, a te obejmujące swoim wpływem okres do jednego roku – w planach operacyjnych. Istota opracowywania strategii przedsiębiorstwa na długi czas tkwi w tym, iż firmy mogą z wyprzedzeniem przewidywać zagrożenia oraz szanse, jakie mogą pojawić się w otoczeniu. Dzięki temu są w stanie przygotować się na przezwycięzenie przyszłych zagrożeń i opracować działania zmierzające do wykorzystania przyszłych okazji – możliwości rozwojowych.

Badane przedsiębiorstwa przed 1 maja 2004 r. najczęściej ustalały horyzont czasu swoich strategii na okres od 1 roku do 2 lat (21 firm) lub w przedziale od 3 do 5 lat (20 firm) – rys. 1.

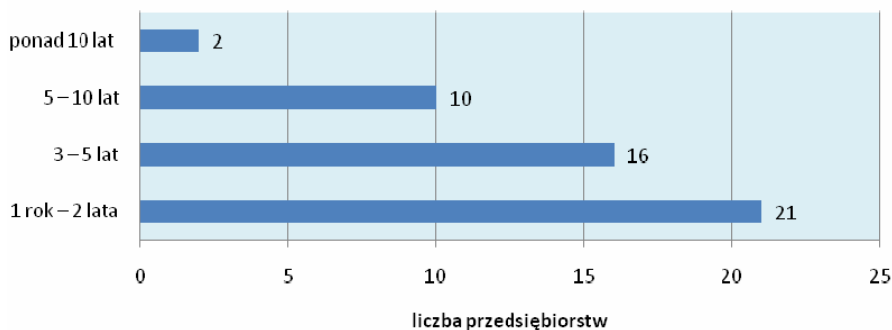


Rys. 1. Horyzont czasu strategii w badanych przedsiębiorstwach przed 1 maja 2004 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Powyższe informacje upoważniają do stwierdzenia, że w badanej grupie przedsiębiorstw dominują takie, które przed 1 maja 2004 r. nie posiadały strategii długookresowych, a jedynie plany taktyczne, o horyzoncie czasu od 1 roku do 2 lat. Gdyby dokonać spłaszczenia przyjętej typologii i zawęzić kryteria analizy do dwóch horyzontów czasu – od 1 do 5 lat i powyżej 5 lat, to w wyniku tego zabiegu otrzymamy informację, że przed wejściem Polski do UE dla prawie 84% badanych firm granicą w planowaniu działań strategicznych był okres 5 lat.

Po 1 maja 2004 r. sytuacja nie uległa znacznym zmianom. Badane podmioty nadal najczęściej ustalają horyzont swoich strategii na okres od 1 roku do 2 lat (21 firm) – rys. 2.



Rys. 2. Horyzont czasu strategii w badanych przedsiębiorstwach po 1 maja 2004 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zmalała natomiast liczba przedsiębiorstw, które opracowują swoje plany strategiczne w średnim (od 3 do 5 lat) horyzoncie czasu – 16 firm. Wzrosła z kolei do 10 liczba podmiotów posiadających plany strategiczne długookresowe (od 5 do 10 lat). Pojawiły się również dwie firmy ze strategią wybiegającą na ponad 10 lat w przyszłość. Jeśli ponownie dokonamy podobnego zabiegu, jak w ramach odpowiedzi dotyczących horyzontu czasowego strategii przed 1 maja 2004 r., to otrzymamy dane mówiące, że dla 75,5% badanych podmiotów nadal granicą planowania działań strategicznych jest okres 5 lat. Nastąpił więc spadek liczby przedsiębiorstw (o niecałe 9%), których strategię zamykają się w takim przedziale czasu. Świadczy to o tym, że więcej firm wydłuża perspektywę swoich zamierzeń strategicznych.

Mimo tych zmian nadal w badanej grupie podmiotów dominuje planowanie taktyczne (od 1 roku do 2 lat). Firmy, które bazują na planowaniu krótkookresowym, narażają się na niebezpieczeństwo reaktywnego dostosowywania się do otoczenia. Mogą mieć również problemy z właściwą reakcją na zmiany, jakie w tym otoczeniu zachodzą. Brak myślenia w perspektywie strategicznej, jeśli za taką przyjmiemy horyzont czasu powyżej 5 lat, może również powodować, że podmioty

te nie będą w stanie przewidzieć zmian, jakie mogą zajść w ich otoczeniu w dalszej przyszłości. Strategie krótkookresowe mają to do siebie, że nie wyznaczają ambitnych celów rozwojowych, skupiają się raczej na celach, które zapewniłyby organizacji przetrwanie lub utrzymanie aktualnej pozycji na rynku. Krótkowzroczność w działaniu naraża firmę na sytuacje kryzysowe, gdy w jej otoczeniu lub wewnątrz dojdzie do zdarzeń, których nie przewidziano, a które można byłoby antycypować, gdyby wydłużono horyzont planowania i przeprowadzono odpowiednie analizy.

4. Elementy składowe strategii

Odnosząc się do kwestii części składowych strategii badanych przedsiębiorstw, założono, że strategia firmy powinna zawierać takie podstawowe elementy, jak: misja, cele strategiczne, funkcjonalne programy działania (zaliczono do nich plany marketingowe, plany inwestycyjne i plany produkcyjne) oraz plany biznesu dla poszczególnych przedsięwzięć. Do tego zbioru dodano również wizję, wychodząc z założenia, że jest ona niejako marzeniem odnoszącym się do przyszłego wizerunku czy poziomu rozwoju firmy, który właściciele chcieliby zrealizować.

Tabela 2. Elementy składowe strategii badanych przedsiębiorstw przed i po 1 maja 2004 roku

Elementy strategii	Przed 1 maja 2004 r.		Po 1 maja 2004 r.	
	liczba wskazań	%	liczba wskazań	%
Wizja	21	42,9	19	38,8
Misja	10	20,4	22	44,9
Cele strategiczne	13	26,5	23	46,9
Plan marketingowy	13	26,5	25	51,0
Plan inwestycyjny	27	55,1	25	51,0
Plan produkcyjny	25	51,0	30	61,2
Biznesplany dla poszczególnych przedsięwzięć	19	38,8	20	40,8
Ogółem	128	–	164	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z analizy danych zawartych z tab. 2 wynika, że trzy najczęściej wymieniane elementy strategii przed 1 maja 2004 r. to: plan inwestycyjny (27 firm), plan produkcyjny (21) oraz wizja (21). Dane te potwierdzają wcześniejsze obserwacje. Strategie badanych podmiotów miały najczęściej postać ogólnej wizji rozwoju „w głowie szefa”. Jednak wizje te nie miały odzwierciedlenia w jasno określonych misjach – jedynie 10 firm posiadało w tamtym okresie ten element strategii. W swoich działaniach badane podmioty skupiały się raczej na strategiach funkcjonalnych. Dominacja planów inwestycyjnych może wynikać z tego, że przedsiębiorstwa musiały dostosować się do unij-

nych standardów, a to wymagało opracowania programów restrukturyzacyjnych uwzględniających nakłady finansowe na konieczne działania modernizacyjne. Dlatego najprawdopodobniej plany inwestycyjne odgrywały tak znaczącą rolę w strategiach badanych podmiotów z okresu przed przystąpieniem Polski do UE. Widać również, że niewiele podmiotów (26,5%) miało jasno określone cele strategiczne. Taka sytuacja mogła być wywołana tym, że większość badanych firm posiadała raczej cele krótkookresowe niż długookresowe. Brakowało także planów marketingowych, co było problemem dużej części badanych podmiotów – prawie 75% z nich nie posiadało tego typu planów w swoich strategiach. Może to świadczyć o swoistym lekceważeniu funkcji marketingowej w badanych firmach. Z kolei opracowane biznesplany dla poszczególnych przedsięwzięć posiadało niespełna 40% przedsiębiorstw.

Z kolei, analizując dane dotyczące elementów strategii badanych przedsiębiorstw po 1 maja 2004 r., można stwierdzić, że mimo iż nadal dominują w nich plany produkcyjne i inwestycyjne, to znacznie zyskały na znaczeniu plany marketingowe, cele strategiczne i misja. Jeśli weźmie się pod uwagę, że w II połowie 2006 r. horyzont czasu strategii prawie 43% badanych podmiotów nie sięga dalej niż 2 lata, to można powiedzieć, że zdecydowana dominacja planów produkcyjnych w strategiach badanych firm oznacza, iż koncentrują się one głównie na realizacji bieżących zamówień. Utrzymujący się wysoki poziom wskazań mówiących o posiadaniu w strategii takiego elementu, jak plan inwestycyjny, może świadczyć o tym, że część firm nadal modernizuje swoje zakłady lub przewiduje wprowadzenie nowych produktów na rynek – albo też ma zamiar angażować się w nowe dziedziny działalności. Wzrost znaczenia planów marketingowych potwierdza niejako obserwacje poczynione przez autora, że obecnie coraz więcej przedsiębiorstw zajmujących się produkcją mięsa i jego przetworów dostrzega zalety szerszego wykorzystywania takich narzędzi marketingu, jak reklama, promocja czy dystrybucja. Dzięki temu możliwe jest budowanie własnych marek produktów, które mogą przyczynić się do zdobycia zaufania i lojalności konsumentów.

Znamienne jest również, że wzrosła liczba firm, które w swoich strategiach mają misje. Obecnie posiadanie takiego elementu deklarują 22 przedsiębiorstwa (wcześniej 10). Może to świadczyć o rosnącej świadomości właścicieli badanych podmiotów o konieczności przełożenia własnych wizji rozwoju firm na misje zrozumiałe dla pracowników i otoczenia. Misja mówiąca o tym, po co firma istnieje, dla kogo produkuje swoje wyroby i co zamierza osiągnąć, daje pracownikom możliwość zapoznania się z sensem działania przedsiębiorstwa. Pracownicy świadomi celów, do jakich zmierza przedsiębiorstwo, powinni być lepiej zmotywowani do ich realizacji.

5. Misja

Misja określa charakterystyczną rolę firmy, precyzuje powód jej istnienia oraz wyraża jej odrębność spośród innych organizacji; powinna dokładnie, w sposób zrozumiały dla uczestników organizacji i jej otoczenia, wyrażać dalekosiężne za-

mierzenia i aspiracje. Alternatywą braku misji jest improwizacja, zarządzanie *ad hoc*, dryfowanie (po falach otoczenia) i w końcu upadek¹. Opierając się na modelu K. Obłója² mówiącym o tym, że centralnym elementem strategii, mającym niejako decydujący wpływ na pozostałe komponenty, jest misja, zapytano przedstawicieli badanych podmiotów, czy po 1 maja 2004 r. sformułowano w ich przedsiębiorstwach misje, a jeśli tak, to czym obecne misje różnią się od tych sprzed daty wejścia Polski do UE.

Na wstępie należy zaznaczyć, że większość badanych podmiotów (ok. 55%) nie posiada misji. Być może taki stan rzeczy wynika z braku wiedzy na temat znaczenia misji dla współczesnych przedsiębiorstw lub z niechęci do angażowania się w proces jej tworzenia. Jest to sytuacja bardzo niekorzystna dla tych przedsiębiorstw. Nie mając bowiem jasno wyznaczonego kierunku działań, podmioty te narażają się na bezwładne dryfowanie po falach zmian, jakie zachodzą w ich otoczeniu. Brak misji powoduje również, że firmy muszą często podejmować działania improwizacyjne, ponieważ zaskoczone jakimś zdarzeniem (pozytywnym lub negatywnym), nie mają przygotowanych planów postępowania w takich sytuacjach i *ad hoc* próbują wymyślić działania, które pomogłyby im poradzić sobie z zaistniałą rzeczywistością.

Natomiast z analizy podanych przez pozostałe podmioty misji można stwierdzić, że zdecydowana większość z nich nie posiada cech dobrej misji. Misja powinna określać charakterystyczną rolę firmy, precyzować powód jej istnienia oraz wyrażać jej odrębność spośród innych podmiotów. Powinna również, w sposób dokładny i zrozumiały dla uczestników organizacji i jej otoczenia, wyrażać dalekosiężne zamierzenia i aspiracje.

Podane przez firmy „misje” najczęściej przejawiają się w sposobie myślenia szefa, nie mają sformalizowanej postaci, w sposób bardzo ogólny dotyczą tego, czym podmiot chce się zająć, nie wyrażają dalekosiężnych planów i aspiracji. Mówią raczej o tym, co przedsiębiorstwo zamierza zrobić w krótkim czasie. Jedyne o trzech podanych sformułowaniach można powiedzieć, że mają pewne cechy misji. Informują, czym firmy się zajmują, komu oferują swoje produkty, na jakich przewagach konkurencyjnych chcą bazować (jakość, spełnianie wymagań i oczekiwań klientów) oraz dotyczą w pewnym stopniu przyszłości.

Spośród firm, które podały swoje misje, 61% stwierdziło, że ich obecne (tzn. w II połowie 2006 r.) misje różnią się od tych sprzed wstąpienia Polski do UE. Pytani o różnice, badani najczęściej odpowiadali, że wcześniejsze misje miały na celu dostosowanie zakładów do wymagań UE (nawiasem mówiąc, powinien to być raczej cel w realizacji misji firmy niż misja sama w sobie), przetrwanie na rynku czy próba zdobycia większego udziału rynkowego. Dla pięciu firm misją stała się

¹ M. Moszkowicz, *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000, s. 304.

² K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 34.

walka o przetrwanie na rynku. Może to być spowodowane dużymi obciążeniami finansowymi związanymi z procesem dostosowawczym, które obecnie odbijają się na działalności firm i powodują w nich problemy. Jednak takie misje są mało ambitne. Nie dają przedsiębiorstwu bodźców do rozwoju, a pracowników nie motywują do kreatywnego rozwiązywania problemów firmy. Spośród pozostałych misji część ma charakter zadaniowy i mówi raczej o podejmowaniu działań w krótkim okresie aniżeli wyraża dalekosiężne plany i kierunki rozwoju. Do misji tego typu można zaliczyć takie deklaracje, jak: „zakończenie inwestycji i szczegółowa analiza kosztów”; „wprowadzenie zmian technologicznych”; „sprzedaż, produkcja wyrobów”; „wyjście z problemów finansowych”.

Część podanych przez badane przedsiębiorstwa misji można zaliczyć do grupy zamierzeń o bardziej strategicznym charakterze, które kładą nacisk na rozwój firmy w dłuższym czasie. Do misji tego typu można zaliczyć takie sformułowania, jak: „duża rozbudowa przedsiębiorstwa”; „zabezpieczenie zbytu przez otwieranie własnych sklepów”; „rozwój nowych rynków”.

Podsumowując, można stwierdzić, że zdecydowana większość badanych firm, które deklarują posiadanie misji w swoich obecnych strategiach, ma raczej deklaracje krótkookresowych zamierzeń niż dalekosiężne plany rozwojowe. W misjach tych trudno jest się doszukać sensu istnienia danych podmiotów. Jedynie o trzech przedsiębiorstwach można powiedzieć, że posiadają dobrze opracowane misje.

6. Wnioski

Dokonując podsumowania badań w tej części, która odnosi się do ewolucji form strategii przedsiębiorstw branży mięsa czerwonego po przystąpieniu Polski do UE, można stwierdzić, że ciągle dominującą postacią, w jakiej przejawia się strategia, jest ogólna wizja rozwoju firmy „w głowie szefa”. Jednak w II połowie 2006 r. mniejszy odsetek podmiotów posiadał strategię w takiej postaci, a wzrosła liczba firm, które decydują się na ujmowanie strategii w postaci formalnego dokumentu. W kwestii dotyczącej horyzontu czasu strategii największy odsetek badanych przedsiębiorstw zadeklarował, że plany ich działań, zarówno przed 1 maja 2004 r., jak i po tej dacie, zawierały/zawierają się w przedziale od roku do dwóch lat. Świadczyłoby to o tym, że firmy te nie posiadały i nadal nie posiadają strategii długookresowych, a jedynie plany taktyczne.

W strategiach badanych przedsiębiorstw uwidoczniła się jeszcze większa, niż to miało miejsce przed wejściem Polski do UE, dominacja planów funkcjonalnych (produkcyjny, inwestycyjny, marketingowy). Opieranie się przez większość firm w swojej działalności na strategiach z maksymalnie dwuletnim horyzontem czasu ich realizacji niejako tłumaczy, że dominują w nich plany funkcjonalne, a nie ambitne, długookresowe zamierzenia strategiczne. Wzrosła ponaddwukrotnie liczba firm, które

deklarują, że posiadają misje. Jednak po głębszej analizie przesłanych przez badane podmioty misji należy stwierdzić, że tylko trzy z nich zasługują na takie miano.

Można więc stwierdzić, że formy strategii badanych podmiotów po dwóch latach członkostwa Polski w UE nie uległy znaczącym zmianom w porównaniu z formami strategii tych przedsiębiorstw sprzed daty akcesji.

Literatura

Moszkowicz M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000.
Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998.

THE EVOLUTION OF FORMS OF STRATEGIES OF THE MEAT INDUSTRY ENTERPRISES

Summary

In this paper the author presents some results of his research about the evolution of forms of strategies of the Polish meat industry enterprises after Poland's accession to the European Union. Great deal of this material refers to characteristics of basic elements of strategy, such as: mission, strategic goals, strategy time-horizon.