

*Henryk Mruk\**

## STRATEGIA PODSTAWĄ ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

### 1. WPROWADZENIE

Jedną z podstawowych cech przedsiębiorczości jest dążenie do rozwijania powołanej do życia firmy. Wśród wielu czynników, które przyczyniają się do rozwoju przedsiębiorstwa, zasadnicze znaczenie ma poprawnie stworzona i skutecznie wdrożona strategia. Celem rozważań jest przedstawienie najważniejszych elementów i zasad opracowania i zastosowania strategii jako kluczowego czynnika w rozwoju przedsiębiorstwa. Rosnąca zmienność otoczenia powoduje, iż konieczne jest rozumienie współczesnych warunków funkcjonowania systemu gospodarczo-społecznego, aby zapewnić długofalowy rozwój przedsiębiorstwa. W opracowaniu skoncentrujemy się na istocie myślenia strategicznego jako czynnika rozwoju przedsiębiorstwa. Wskażemy także na rolę liderów w budowaniu i wdrażaniu strategii, w zarządzaniu innowacyjnością firmy, w motywowaniu pracowników dla osiągania stawianych celów. Rozważania opierają się na wywiadach z przedsiębiorcami, doświadczeniach z tworzenia i wdrażania strategii w firmach oraz na literaturze przedmiotu. Niezależnie od zawartych w tekście uogólnień należy pamiętać o tym, iż każde przedsiębiorstwo jest unikatowe i wymaga indywidualnego traktowania także w zakresie tworzenia strategii rozwoju.

### 2. WIZJA I CELE ISTOTĄ MYŚLENIA STRATEGICZNEGO

Zarejestrowanie przedsiębiorstwa jest efektem pomysłu, który pojawia się u jednej lub kilku osób i jest związany z wytwarzaniem produktów lub świadczeniem usług dla wybranej grupy klientów. Właściciel nowego biznesu ma wizję jego rozwoju i stawia sobie cele, które zamierza osiągać. Jeśli

\* Prof. zw. dr hab., Katedra Strategii Marketingowych, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.

otoczenie pozytywnie zweryfikuje postawione cele, wówczas rozpoczyna się rozwój przedsiębiorstwa. W miarę upływu czasu zmieniają się warunki działania, nasila się konkurencja, wzrasta liczba pracowników, czyli pojawiają się nowe problemy do rozwiązania. Istotną kwestią będzie zatem umiejętność zapewnienia takiego zarządzania przedsiębiorstwem, aby odnosiło ono długofalowe sukcesy. Sukces przedsiębiorstwa zdefiniujemy tutaj jako jego zdolność do rozwoju w długiej perspektywie czasowej. Przyjmujemy dalej, że odnoszenie tak rozumianego sukcesu jest uwarunkowane opracowaniem i wdrożeniem własnej, oryginalnej strategii. Możemy ją zdefiniować jako umiejętność stawiania celów związanych z umacnianiem pozycji przedsiębiorstwa, a także komponowaniem listy sposobów ich osiągania<sup>1</sup>.

Sformułowanie celu, do którego dąży przedsiębiorstwo, powoduje, że wysiłek całej organizacji jest świadomy<sup>2</sup>. Z badań wynika, że nie zawsze cel jest precyzyjnie i w sposób wymierny sformułowany. Niekiedy właściciele lub liderzy intuicyjnie wyczuwają, w którym kierunku należy zmierzać, i bez sprecyzowanych celów wiodą całe przedsiębiorstwo ku przyszłości. Intuicja jest bez wątpienia elementem wspomagającym myślenie strategiczne, natomiast nie może być traktowana jako jego substytut. Sformułowanie czy wytyczenie celów dalekosiężnych pozwala na koncentrowanie wysiłków na ich osiągnięciu. Postawione cele mają ogromną moc realizacyjną. To jest właśnie ogromna przewaga działań świadomych nad przypadkowymi. H. Simon a także inni badacze przedsiębiorczości potwierdzają, że najszybciej rozwijające się firmy czerpały swoją siłę rozwoju z wyraźnie postawionych celów<sup>3</sup>. Właściciele i kadra zarządzająca powinni zatem utrzymywać i rozwijać zdolność do posiadania wizji rozwoju i stawiania celów w procesie długofalowego rozwoju przedsiębiorstwa. Cele te powinny być nakierowane na budowanie długoterminowej wartości przedsiębiorstwa. Będą one obejmowały zarówno działania zmieniające podstawy konkurencji, przekształcające bazę kosztową, podnoszące kompetencje firmy oraz jej zdolność do uczenia się, a także działania związane ze zwiększaniem udziałów w aktualnych segmentach i wejściem na nowe segmenty rynkowe.

### 3. POGŁĘBIONA ANALIZA PODSTAWĄ TWORZENIA STRATEGII

W literaturze panuje dość zgodny pogląd na temat procedur tworzenia strategii. Dotyczą one kilku etapów: diagnoza, analiza, koncepcja, programy, kontrola. Niezależnie od powyższego warto pamiętać, iż w pracach czy rozmyślaniach nad przygotowaniem strategii istotne jest udzielenie odpowiedzi na kilka pytań:

<sup>1</sup> P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa 2000, s. 78–84.

<sup>2</sup> R. Koch, *Strategia*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 31–33.

<sup>3</sup> H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, PWN, Warszawa 1999, s. 59–72.

- co chcemy (ku czemu zmierzamy)?
- czego nie chcemy (z czego zrezygnujemy)?
- co możemy wprowadzić nowego?
- jakie mamy szanse i umiejętności?
- na ile potrafimy być konsekwentni?
- czy potrafimy urzeczywistniać plany?<sup>4</sup>

Zanim przejdziemy do omówienia aspektów praktycznych wymienionych obszarów strategii, możemy podkreślić – za K. Clausewitzem – że „strategia żywi się myślą”<sup>5</sup>. Przedsiębiorcy wyprzedzający konkurentów dobrze wiedzą, iż sukcesy rynkowe wywodzą się z wysiłku intelektualnego. W ramach pracy zespołowej dokonuje się zobiektywizowanej oceny warunków działania. Na tej podstawie można budować własną strategię rozwoju. Poprzedzenie decyzji i działań etapem prac koncepcyjnych jest warunkiem skuteczności. W rzeczywistości przeważają zachowania odwrotne, czyli najpierw podejmuje się decyzje i działania, a dopiero później myśli się o ich skutkach<sup>6</sup>. Zdefiniowanie tego, czego chcemy, ułatwia dokonanie wyboru instrumentów, które umożliwią osiągnięcie postawionego celu. Wiele osób preferuje otrzymanie zadań zamiast samodzielnego ich formułowania. Podobnie jest z przedsiębiorczością – dynamicznie rozwijają się te firmy, których właściciele czy liderzy potrafią zdefiniować własne cele. Wiedząc, że sformułowanie tego, do czego zmierzamy, nie jest wcale łatwe, możemy skoncentrować się na tym, czego nie chcemy, co na pewno odrzucimy. Droga eliminacji, czyli rezygnowania z wyraźnie nazwanych działań, pozwala na dostrzeżenie ścieżki, po której będzie kroczyć przedsiębiorstwo. W ten sposób świadomie eliminuje się możliwości korzystania z różnorodnych okazji, które mogą być ciekawe na krótką metę, osłabiają jednak przedsiębiorstwo w perspektywie długofalowej<sup>7</sup>. Określenie tego, czego nie chcemy, ogranicza dekoncentrację przedsiębiorstwa.

#### 4. ZNACZENIE KREATYWNOŚCI W TWORZENIU STRATEGII

W myśleniu strategicznym trzeba się także koncentrować na rzeczach nowych. Mało skuteczne jest z reguły to, co już miało miejsce, natomiast droga do sukcesu wiedzie ścieżkami myślenia kreatywnego oraz innowacyj-

<sup>4</sup> B. Pallas, *Skuteczna strategia opiera się na konsekwentnym przestrzeganiu prostych reguł*, „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 7.

<sup>5</sup> T. von Ghyczy, B. von Oettinger, Ch. Bassford, *Clausewitz o strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 62–74.

<sup>6</sup> „Media & Marketing” 2004, nr 8 (kwiecień), s. 12–15.

<sup>7</sup> Zadaniem liderów jest skupianie się na myśleniu strategicznym, a nie zajmowanie się bieżącymi sprawami – por. Ch. Barnard, *Funkcje kierownicze*, Nowoczesność, AE, Kraków 1997, s. 207–221.

ności. W warunkach niezwykle silnej konkurencji rynkowej nie powinno się bazować na kreatywności przypadkowej, lecz stosować różnorodne techniki myślenia lateralnego. Ryzyko podejmowanych decyzji strategicznych okaże się znacznie mniejsze, jeśli liderzy i menedżerowie będą potrafili wykorzystać myślenie kreatywne. Mało osób zdaje sobie sprawę z faktu, iż korzystanie ze sposobów myślenia kreatywnego jest tym bardziej potrzebne, im więcej jest wiedzy zdobywanej na zasadzie schematów, reguł, prawidłowości. Trudna do zdefiniowania mądrość podpowiada przedsiębiorcom, kiedy należy dostosować się do otoczenia, do makrotrendów, a kiedy – lub w jakich obszarach – należy szukać nowych rozwiązań. Na pewno warto zastanawiać się często nad zaleceniem: „zobacz, jak robią to wszyscy i rób to inaczej”. Siła strategii tkwi w unikatowości, w oryginalności zastosowanych rozwiązań. Nie mogą one abstrahować od kompetencji i umiejętności przedsiębiorstwa oraz od szans, które się pojawiają. Każde przedsiębiorstwo powinno sobie zdawać sprawę z tego, jakie ma atuty, a jakie kwalifikacje powinno zdobywać. Blefować można jedynie na krótką metę, natomiast długofalowo liczą się kompetencje<sup>8</sup>. Tak samo istotna jest konsekwencja w działaniu. Niekończąca się cierpliwość pozwala na osiągnięcie postawionego celu. Jest to jeden z filarów wdrażania opracowanej strategii.

Mając koncepcję rozwoju, przedsiębiorstwo nie traci energii na zajmowanie się sprawami, które nie służą realizowaniu postawionego celu. Każde pojedyncze działanie powinno przybliżać firmę do jej celu. Zachodzące w otoczeniu oraz w firmie przeobrażenia powodują, że do sformułowanego celu należy podchodzić elastycznie i zmieniać go wraz z pojawiającymi się zmianami na zewnątrz. W takim ujęciu strategia to proces, to dynamicznie zmieniające się myślenie. Jest to dość istotna zmiana w podejściu do formułowania i wdrażania strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Coraz szybsza zmienność otoczenia powoduje, że przygotowana strategia powinna podlegać ciągłej weryfikacji, łącznie z wprowadzaniem niezbędnych korekt.

## 5. ROZUMIENIE WARUNKÓW DZIAŁANIA A STRATEGIA

Siła strategii ma swoje korzenie w myśleniu analitycznym, które pozwala na zrozumienie zachodzących w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu procesów. Strategia w swoich założeniach zmierza do doskonalenia procesów. Podstawowym warunkiem doskonalenia procesów jest ich rozumienie. Cechą właścicieli oraz liderów jest bardziej lub mniej świadome rozumienie procesów zachodzących w ich otoczeniu, a także w nich samych i wykorzystanie tej

<sup>8</sup> G. Westerby, *Na terytorium wroga. Tajemnice Mosadu*, Wyd. Bellona 2001, s. 57–62.

wiedzy do budowania strategii<sup>9</sup>. Rozumienie rynków oraz otoczenia wymaga ciągłego inwestowania w siebie. Kluczowym czynnikiem jest umiejętność nadążania za zmianami, które zachodzą wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Wymaga to przewyższania naturalnej skłonności człowieka do zadowolenia z osiągniętej pozycji. Tradycja, przyzwyczajenie, a także chęć obrony tego, co zostało zbudowane, osłabiają motywację ludzi do wprowadzania zmian<sup>10</sup>. Siłą napędową rozwoju przedsiębiorstwa jest skonstruowanie mechanizmu, który pozwoli na rozwijanie się właścicieli oraz kadry zarządzającej w tempie co najmniej tak szybkim jak zachodzące wokół zmiany. Badania dowodzą, iż osiągnięte wcześniej sukcesy zmniejszają zdolność liderów do kontynuowania zmian, słuchania współpracowników i wprowadzania nowych rozwiązań.

W trakcie prac nad formułowaniem strategii przydatne może być również zalecenie, aby osoby, które biorą w tym udział, zamieniały się rolami<sup>11</sup>. Przez pewną część dnia jedna z osób obmyśla nowe koncepcje, a druga ją krytykuje. Po tym czasie druga z nich zgłasza swoje koncepcje, a pierwsza zajmuje się ich krytyką. Ten dość prosty, chociaż nie tak łatwy do zastosowania w praktyce sposób, umożliwia opracowanie przemyślanej, zanalizowanej z wielu punktów widzenia strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Ważnym zaleceniem w budowaniu strategii jest umiejętność spoglądania na rozwiązywany problem z różnych punktów widzenia. Można to osiągnąć łatwiej, jeśli wprowadzi się zasady pracy zespołowej.

Efektem prac nad zbudowaniem strategii powinno być nieskomplikowane, wręcz proste rozwiązanie. Doświadczenie uczy, że najbardziej skuteczne są strategie proste<sup>12</sup>. Skomplikowane rozwiązania problemów powodują, że stają się one jeszcze bardziej złożone i trudne do zrozumienia oraz wdrożenia. Wypracowanie rozwiązań prostych nie jest jednak łatwe, bowiem zarówno pojedyncze osoby jak i zespoły pracowników mają skłonność do komplikowania i rozbudowywania problemów.

## 6. PRZESŁANKI SKUTECZNOŚCI STRATEGII

W biznesie dominuje dążenie do takiego działania, które pozwala na wygrywanie z konkurentami. Jest to cel, który nie zawsze bywa uświadamiany, niemniej jednak stanowi siłę napędową działań. Trudno o sprecyzowanie najważniejszych czynników warunkujących skuteczność strategii, bo-

<sup>9</sup> K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 103–110.

<sup>10</sup> Niezwykle trafnie opisano to zagadnienie w pracy S. Johnson, *Kto zabrał mój ser*, Studio Emka, Warszawa 2000.

<sup>11</sup> *Strategie marketingowe*, red. H. Mruk, AE, Poznań 2002, s. 225–234.

<sup>12</sup> J. Trout, *Biznes to nie bajka*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000, s. 58–64.

wiem zawsze będzie to uzależnione od czasu, miejsca, otoczenia i aktywności konkurentów. Warto jednak mieć na uwadze trzy grupy czynników, które mogą być bardzo istotne dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w działaniach strategicznych. Są to:

- 1) zaskoczenie,
- 2) przewaga,
- 3) atak z wielu stron.

Pierwszy z wymienionych czynników, zaskoczenie, nie budzi wątpliwości teoretycznych, natomiast nie jest łatwy do zastosowania w praktyce. Prace nad strategią przebiegają w określonym zespole osób, które nie zawsze są lojalne względem firmy. Ludzie rozmawiają ze sobą prywatnie, rodzinnie i to może być także droga przenikania poufnych informacji do otoczenia. Wykorzystanie czynnika zaskoczenia może zostać spotęgowane, jeśli przedsiębiorstwo wykona ruchy pozorowane, które sugerują całkowicie inny kierunek działań. Przykładem może być firma, która najpierw wprowadziła nowy produkt w opakowaniu kartonowym, a kiedy konkurencja zaczęła naśladować ich działanie, przystąpiła do ataku, wprowadzając w tajemnicy przygotowane opakowanie szklane. Uzyskanie elementu zaskoczenia wymaga dochowania głębokiej tajemnicy tego, co jest przedmiotem myślenia strategicznego. Z drugiej strony przedsiębiorstwo powinno umiejętnie zbierać informacje o tym, nad czym pracuje konkurencja. Mamy tutaj na myśli jedynie takie działania, które są zgodne z etyką oraz uczciwością biznesową.

Drugi element dotyczy uzyskania przewagi nad działaniami konkurentów. W odniesieniu do każdego przedsiębiorstwa, przewaga może obejmować różne elementy. Z punktu widzenia zarządzania marketingowego może ona dotyczyć:

- lepiej wyszkolonego, wysoko kwalifikowanego i zaangażowanego personelu,
- lepszych walorów jakościowych produktu lub też unikatowych cech produktu,
- bardziej rozpoznawalnej, łatwiej zapamiętywanej i akceptowanej przez konsumentów marki,
- wyróżniającego się opakowania produktu,
- odpowiednio skonstruowanej ceny, postrzeganej bardzo dobrze w odniesieniu do oferowanych przez firmę korzyści dla nabywców,
- dobraniu właściwych kanałów dystrybucji oraz zapewnieniu dobrej pozycji produktu na półkach sklepowych,
- dobraniu zdecydowanie skuteczniejszych instrumentów z zakresu promotion-mix.

Pisząc o przewadze trzeba pamiętać o tym, że może być ona także związana z czynnikami o charakterze finansowym, logistycznym, organizacyjnym, a także moralnym i mentalnym.

Trzecia grupa czynników obejmuje przygotowanie w miarę szerokiego instrumentarium, które przyczyni się do uzyskania widocznego efektu rynkowego. A zatem będą to działania, które zawarte są w koncepcji marketingu-mix. Przykładem może być następujące działanie: wytworzenie produktu i posiadanie zapasu w magazynach, umieszczenie produktu w hurtowniach i w detalu, przeszkolenie zespołu przedstawicieli handlowych, wdrożenie programów promocji handlowej i promocji konsumenckiej, uruchomienie reklamy telewizyjnej, radiowej, prasowej i zewnętrznej, a także skorzystanie z instrumentów public relations. W zależności od posiadanych środków i możliwości, komponuje się taką listę działań, która zaskoczy konkurencję na kilku obszarach rynku.

W pracach nad skutecznym wprowadzaniem strategii należy kierować się sprytem oraz odwagą. Służy temu także koncentracja na postawionych celach oraz szybkość działań. Skuteczność myślenia strategicznego okaże się wysoka, jeśli przedsiębiorstwo będzie mocne i będzie wyprzedzało konkurencję o krok. Siła i zwartość przedsiębiorstwa ma swoje korzenie w kompetentnym i zaangażowanym zarządzaniu przez właściciela i kadrę menedżerską.

## 7. LIDERZY A STRATEGIA PRZEDSIĘBIORSTWA

W prowadzeniu przedsiębiorstwa do sukcesu poprzez opracowanie i wdrażanie strategii trudne do przecenienia znaczenie mają przywódcy. Znakomitą ilustracją tej tezy jest zdanie Clausewitza – „w sercu strategii jest serce, które wie co zrobić ze strategią”. Oddaje to trudną do zwerbalizowania odpowiedzialność liderów za umiejętne i skuteczne prowadzenie przedsiębiorstwa w zmieniających się warunkach otoczenia. Obejmuje to także kluczowe dla długofalowego sukcesu działania w zakresie wdrażania strategii. O ile zarządzanie przy pomocy menedżerów służy procedurom kierowania bieżącą działalnością, o tyle przewodzenie zapewnia dostosowanie przedsiębiorstwa do zachodzących zmian. To właśnie przywódcy potrafią przedstawić wizję rozwoju, motywować ludzi do wysiłku, odpowiednio komunikować się z otoczeniem, umiejętnie korzystając z sieci kontaktów nieformalnych. W harmonijnie i długofalowo rozwijającym się przedsiębiorstwie silne przewodzenie jest skorelowane z silnym zarządzaniem.

W organizacji opartej na własności rodzinnej skuteczność strategii jest powiązana z cechami i zdolnością do uczenia się właściciela. W dużych organizacjach potrzebne są sposoby i umiejętności zatrudniania, kształcenia i doskonalenia liderów. W procesie wyboru strategii, a także instrumentów działania należy doceniać rolę intuicji. Każdy doradca potrafi znakomicie zaprezentować opracowaną przez siebie koncepcję działania. Można ją także

poprzeć bogatymi wyliczeniami oraz wskaźnikami. Natomiast wiedza, doświadczenie, a także intuicja lidera pozwalają dokonać właściwego wyboru. Skuteczność wdrażania strategii ma swoje korzenie w koncentracji przywódcy na umacnianiu pozycji przedsiębiorstwa. Niezbędna jest do tego tzw. twarda empatia, czyli wczuwanie się z jednej strony w problemy pracowników, a z drugiej strony – egzekwowanie wykonania поставionych zadań. Żaden przywódca nie posiada monopolu na nieomyślność. Dlatego ważną cechą jest zdolność do słuchania współpracowników, a także powstrzymywania się – w pewnych sytuacjach – od działań. Siła przewodzenia w realizowaniu strategii polega także na dochodzeniu i utrzymywaniu równowagi między sferą intelektualną a emocjonalną.

Kluczowym czynnikiem w zapewnieniu rozwoju przedsiębiorstwa jest zdolność liderów i pracowników. Okazuje się, że zdecydowana większość przedsiębiorstw posiada strategię rozwoju. Najszybciej rozwijają się natomiast te firmy, które potrafią wprowadzać w życie opracowane strategię<sup>13</sup>. Skuteczność wdrażania strategii jest wyższa, jeśli realizuje ją zespół, który ją stworzył. Z reguły zespół ten ma wiarę w słuszność strategii i doskonale ją rozumie. Zespół, który tworzył strategię, własnym autorytetem – w tym także autorytetem lidera – wspiera jej wdrażanie.

## 8. UWAGI KOŃCOWE

Poprawnie zaplanowane i skutecznie wdrożone strategię prowadzą do uzyskiwania długofalowej przewagi konkurencyjnej na rynku. Poprzedzenie działań pogłębianymi analizami i rozważaniami na temat celów strategicznych przedsiębiorstwa oraz sposobów ich osiągnięcia jest warunkiem tworzenia silnej pozycji firmy<sup>14</sup>. Najważniejsza jest jednak umiejętność konsekwentnego wdrażania opracowanej strategii, a także elastyczność działań w ciągle zmieniającym się świecie. Istotnym elementem budowania strategii jest znajomość i stosowanie technik myślenia kreatywnego, w tym także w ramach zespołu, który przygotowuje strategię.

Wśród wielu czynników warunkujących skuteczność działań o charakterze strategicznym za najważniejsze uznano cechy i umiejętności liderów, a także zdolność do budowania zespołów i zarządzania ich pracą<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> Najbardziej podziwiane firmy świata, „Marketing i Rynek” 2004, nr 4, s. 39–41.

<sup>14</sup> E. Rasiel, McKinsey, *Sposób na sukces*, Liber, Warszawa 2001, s. 15–19.

<sup>15</sup> D. Goleman, *Co czyni cię przywódcą?*, „Harvard Business Review Polska” 2004, luty, s. 92–102.

*Henryk Mruk*

## THE STRATEGY – THE BASIS OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

(Summary)

Properly planned and effectively implemented strategies lead to long-term competitive advantage on the market. Deep analysis and considerations on the subject of strategic targets and ways of receiving them are the conditions of company strong position.

The most important is however an ability of constant implementation of the strategy and elasticity in changing world. An important element of strategy building is knowledge and use of creative thinking techniques, especially as far as group preparing strategy is concerned.

From many factors influencing effectiveness of activities of strategic character, the most important are features and skills of the leaders and abilities to group building and managing their work.