

Jerzy Kortan *

STRATEGICZNE PLANOWANIE WZROSTU PRZEDSIĘBIORSTWA

Przedsiębiorstwa przemysłowe przeszły w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat bardzo poważną ewolucję, która nadal wykazuje tendencję rozwoju. Również w Polsce, zwłaszcza w latach siedemdziesiątych wobec przechodzenia na intensywnie metody gospodarowania i wprowadzania nowego systemu ekonomiczno-financego, opierającego się na wielkich organizacjach gospodarczych, model prostego, jednozakładowego przedsiębiorstwa, jaki jeszcze przed kilkunastu laty był podstawowym, zezedł na dalszy plan ustępując miejsca przedsiębiorstwu stanowiącemu złożony, często wieloszczeblowy organizm gospodarczy, cechujący się wysokim stopniem koncentracji.

Znajduje to wyraz w ciągłym procesie koncentracji produkcji w wielkich przedsiębiorstwach oraz w przybierających bardzo zróżnicowane formy procesach integrowania przedsiębiorstw. Proces ten postępuje prowadząc zarówno w krajach kapitalistycznych jak i socjalistycznych do integrowania tradycyjnych przedsiębiorstw w przedsiębiorstwa wyższego rzędu - organizacje gospodarcze, przybierające bardzo zróżnicowane formy organizacyjne. Badania tendencji światowych, zwłaszcza w rozwiniętych krajach zachodnioeuropejskich, prowadzą do sformułowania określonych wniosków perspektywicznych również dla polskiego przemysłu. Realizując dalszą ewolucję przedsiębiorstwa w kierunku dużej, bardziej złożonej i wieloszczeblowej organizacji gospo-

* Prof. dr hab., Instytut Organizacji Zarządzania UŁ.

darczej będzie można osiągnąć stan, w którym nasz przemysł stworzy odpowiednio silną, sprawną i elastyczną organizację, pozwalającą naszym przedsiębiorstwom nie tylko na zaspokajanie w należytym stopniu własnego społeczeństwa, ale i na konkurencyjność na rynkach światowych.

Dotychczasowe obserwacje i wyniki badań przeprowadzonych w kilku zespołach, kierowanych przez autora niniejszego artykułu, wskazują jednak, że w zbyt wielu przypadkach rezultaty procesów koncentracji i integracji są niezadowolające. Jest to niewątpliwie w znacznym stopniu konsekwencją tego, że w tej fazie szybkiego rozwoju (wzrostu i zwiększenia się złożoności) przedsiębiorstw, przy istnieniu bardzo dużego, nie zaspokojonego popytu oraz przy często nieprawidłowym systemie cen i mierników, nie dostrzega się nieraz niegospodarności, wynikającej z wadliwych lub niedorozwiniętych rozwiązań w dziedzinie organizacji zarządzania, w tym także w dziedzinie umiejętności planowania procesów integracji i koncentracji oraz sterowania tymi procesami. O ile w dotychczasowej fazie rozwoju naszej gospodarki niezbędne było położenie głównego nacisku na doskonalenie mechanizmu planowania i systemu finansowy, to obecnie coraz szerzej występuje zrozumienie, że doskonaleniu systemu ekonomiczno-finansowego winien towarzyszyć równoległy, a często nawet wyprzedzający proces doskonalenia organizacji, zwłaszcza jeśli chodzi o zmiany związane z procesem wzrostu przedsiębiorstw. Częste kłopoty jakie przeżywają przedsiębiorstwa po zrealizowaniu większych inwestycji lub po połączeniach z innymi przedsiębiorstwami wskazują, że w wielu przypadkach najistotniejsze problemy przedsiębiorstw dużych i wielozłożonych to trudności wzrostu. Wskazuje to na celowość, a nawet konieczność badania związków między ilościowym wzrostem wielkości przedsiębiorstwa a wzrostem jego złożoności oraz nad związkiem między planowaniem i przygotowaniem procesu koncentracji i integracji, a późniejszą efektywnością funkcjonowania nowej całości. Z dotychczas przeprowadzonych badań oraz z dostępnej literatury wynika, że jest to w znacznym stopniu konsekwencją braku wypracowania w naszej gospodarce metod i kryteriów stanowiących podstawę decyzji, w oparciu o które następować winno planowanie i przygotowanie realizacji przedsięwzięć koncentrujących czy integrujących.

Wynika to z częstego niestety braku zrozumienia faktu, że wszelkie istotniejsze decyzje koncentrujące i integrujące mają znaczenie strategiczne, a ich skutki mają na ogół charakter długofalowy, wieloletni i na ogół nieodwracalny, lub bardzo trudno odwracalny; stąd nie mogą być one traktowane tylko jako taktyczne przedsięwzięcia reorganizujące. Strategiczność tych procesów wiąże się także z tym, że w procesie wzrostu przedsiębiorstwa (rozumianego zarówno jako wzrost ilościowy przez powiększenie inwestycyjne lub integracyjne, jak i jako wzrost złożoności), następuje wiele zmian zarówno w jego stosunkach wewnętrznych, jak i – co nie mniej ważne – w stosunkach zewnętrznych (np. z odbiorcami i dostawcami, bankami, władzami terytorialnymi itp.). Zmiany te mają z reguły charakter systemowy i wymagają nie tylko ich sprzężenia z zasadami organizacji zarządzania wewnątrz przedsiębiorstwa, ale i z całym systemem zarządzania w gospodarce, a w szeregu przypadków nawet z rynkiem światowym.

W zakresie stosunków zewnętrznych, w miarę wzrostu wielkości i złożoności przedsiębiorstwa oraz stopnia jego terytorialnego zdecentralizowania, zmieniają się powiązania zarówno przedsiębiorstwa jako całości, jak i jego wewnętrznych jednostek (które uprzednio były np. samodzielnymi przedsiębiorstwami) z organami władzy gospodarczej, organami finansowymi, społeczno-politycznymi, administracyjnymi instancjami terytorialnymi, ośrodkami naukowo-badawczymi itp. Zmiany te mają zasadniczy, jakościowy charakter. Takim też jakościowym zmianom ulegają również powiązania handlowe, ponieważ w miarę wzrostu wielkości przedsiębiorstwa funkcje handlowe coraz bardziej się komplikuje i wysuwa na czoło.

Ponieważ wzrost wielkości i złożoności przedsiębiorstwa wyraża się często pionowym łąčeniem kolejnych faz cyklu przemysłowego od badań i wdrożeń aż po własne organizacje zbytu, następują istotne przeobrażenia więzi z ośrodkami naukowo-badawczymi, zarówno w fazie projektowania i przygotowania produkcji, jak i w fazie produkcji oraz badania rynku. Następuje też szereg innych, istotnych zmian w powiązaniu z otoczeniem zewnętrznym.

Przedsiębiorstwo, którego liczba zintegrowanych jednostek

jest duża, a jednostki te są terytorialnie rozrzucone, wymaga nie tylko odpowiedniego dostosowania systemu komunikacji i informacji organizacyjnej, ale ma do rozwiązania zupełnie nowe problemy stylu kierowania i sterowania jego rozwojem. Nowej skali wymaga też rozwiązywanie potrzeb socjalno-kulturalnych w terytorialnie zdecentralizowanych zakładach. Przedsiębiorstwo takie musi też utrzymywać szersze kontakty i ponosić świadczenia na rzecz większej liczby organów władzy terytorialnej. Ale wielkie przedsiębiorstwa jednocześnie korzystają z szeregu preferencji socjalnych, płacowych itp., co czyni je bardziej atrakcyjnymi.

Wzrost przedsiębiorstwa pociąga za sobą nieraz także bardzo istotne zmiany w stosunkach wewnątrz organizacji. Przede wszystkim chodzi tu o zmiany w powiązaniach produkcyjno-technologicznych, jednostek wewnętrznych. Jeśli organizacja rośnie w kierunku pionowym przez łączenie kolejnych faz przed- i po-produkcyjnych z fazami produkcyjnymi, stworzone zostają warunki dla zastąpienia lub ograniczenia obrotu zewnętrznego w zakresie półfabrykatów i elementów przez kooperację wewnętrzną (obróć wewnątrz). Wzmocnienie udziału i roli kooperacji wewnętrznej, zwłaszcza przy integracji pionowej, typu kombinatowego, staje się z kolei istotnym czynnikiem centralizacji dyspozycji wewnątrz wielofazowego przedsiębiorstwa. Wchodzące w skład takiego przedsiębiorstwa jednostki wewnętrzne pracować winny w układzie szeregowym, który narzuca konieczność ścisłej koordynacji ich działalności produkcyjnej.

Jeśli w wielkim przedsiębiorstwie połączone zostaną proste procesy produkcyjne o ustabilizowanym charakterze, to wtedy możliwa jest, a nawet często niezbędna większa centralizacja. Natomiast zintegrowanie procesów złożonych i wykazujących znaczną zmienność wymaga bardziej zdecentralizowanego kierowania. Jednak celowość i efektywność decyzji dotyczących zakresu centralizacji w zintegrowanej organizacji gospodarczej wymaga uprzedniego, a więc wyprzedzającego samo połączenie przedsiębiorstw, wnikliwego i zindywidualizowanego badania, a następnie planowego przygotowania i wdrożenia. Wpływa bowiem na to wiele bardzo różnorodnych czynników.

Jeśli np. przedsiębiorstwo w swym procesie wzrostu rozwija

różnorodną, często zmieniającą się produkcję (tzw. strategia dywersyfikacji), to nieuniknione będzie stosowanie zdecentralizowanej organizacji zarządzania i nadanie większej samodzielności służbom odpowiedzialnym za rozwój poszczególnych grup wyrobów. Natomiast wyspecjalizowana produkcja masowa narzuca konieczność ściślejszego i rytmicznego współdziałania wszystkich ogniw, co wzmacnia przewagę elementów centralizacji.

Integrowanie w dużej organizacji gospodarczej większej liczby przedsiębiorstw wewnętrznych wzmagać może także centralizację działalności badawczo-rozwojowej. Jest to niewątpliwie uzasadnione strategią zgrupowania, które uzyskuje bardziej perspektywiczny horyzont planowania i jest w stanie gromadzić znacznie większe środki finansowe na te cele, niż mogłyby to uczynić poszczególne przedsiębiorstwa funkcjonujące oddzielnie. Zachodzi jednak potrzeba, jeszcze przed decyzją o utworzeniu wielkiego, zintegrowanego przedsiębiorstwa, podjęcie badań, jak dalece i w jakim zakresie należy w poszczególnych rodzajach produkcji centralizować sterowanie działalnością innowacyjną, aby nie pozbawić jednostek wewnętrznych inicjatywy w tej dziedzinie.

W miarę wzrostu wielkości przedsiębiorstwa i zwiększenia się liczby składających się nań jednostek wewnętrznych (przedsiębiorstw bądź zakładów) nasuwają się szczególne problemy w zarządzaniu sprzedażą i w działalności marketingowej. W tej dziedzinie zazwyczaj wzmaga się tendencje centralizacyjne, co wyraża się dążeniem do scentralizowania tych funkcji w zarządzie centrali wielkiego przedsiębiorstwa lub w jego specjalnie wyodrębnionej jednostce handlowej. Wzmocnienie się tendencji centralistycznych w sferze zbytu produkcji jest jednak często nie wynikiem obiektywnych warunków, lecz monopolistycznej pozycji danej organizacji gospodarczej. Odpowiednio wnikliwa i zindywidualizowana analiza koncepcji działalności integrowanego przedsiębiorstwa, zwłaszcza w przemysłach produkujących artykuły konsumpcyjne, może jednak doprowadzić do stwierdzenia, że bardziej celowe może się okazać właśnie większa decentralizacja funkcji zbytu. Takie zwiększenie decentralizacji może być szczególnie celowe w poziomó zintegrowanych przedsiębiorstwach gdy poszczególne jednostki wytwarzają na zasadzie specjalizacji

cji określone grupy asortymentów, znane i mające ustaloną renomę na rynku. Dokonana analiza pozwala więc na przyjęcie prawidłowej strategii rozwoju danej organizacji gospodarczej i na opracowanie długofalowego planu przedsięwzięć w zakresie koncentracji i integracji.

Jednak w większości przypadków brak jest przy postępowaniu integracyjnym zarówno pogłębionych analiz, jak i długofalowych planów przedsięwzięć. O ile przy zamierzeniach inwestycyjnych, ze względu na konieczność uzyskania środków finansowych, są na ogół dokonywane mniej lub więcej adekwatne analizy i opracowywane plany zamierzeń, wskazujące efekty jakie zamierze się docelowo uzyskać, to przy decyzjach o łączeniu czy rozłączaniu przedsiębiorstw, jako przy decyzjach "nic nie kosztujących", takich analiz i planów brakuje.

Zespoły badawcze kierowane przez autora niniejszego artykułu, badając szereg organizacji gospodarczych utworzonych, względnie powiększonych w wyniku integracji, prawie w każdym przypadku natrafiały na brak zapisanych i udokumentowanych analiz przyczyn względnie motywów, będących podstawą integrowania jednostek. Nie ma też możliwości porównania efektów, uzyskanych w wyniku przedsięwzięć koncentrujących i integrujących, z tymi, jakich oczekiwano w okresie planowania przedsięwzięcia. Brak jest bowiem w praktyce naszego przemysłu zasad strategicznego sterowania rozwojem przedsiębiorstw, jego planowania i metod wstępnej - przeddecyzyjnej oceny przewidywanych efektów. Brak też zupełnie metodyki przygotowania przedsiębiorstw do koncentracji, a zwłaszcza integracji, oraz metodyki przeprowadzania tych procesów. Nie tylko nie istnieją plany tego rodzaju przedsięwzięć, ale nie prowadzi się badań nad tym jak dobierać przedsiębiorstwa do łączenia, jakie zmiany muszą być dokonane w ustaleniu ich celów i jakie cele można przez połączenie osiągnąć, jaką pozycję na rynku uzyskać nowo utworzoną lub powiększoną organizacją itp., ale nie prowadzi się prac planistycznych nawet nad tym, jakie zmiany powinny być wprowadzone w metodach zarządzania i oddziaływania na zintegrowane jednostki.

Mimo osiągnięcia przez nasze organizacje gospodarcze coraz wyższego stopnia koncentracji i integracji oraz osiągnięcia

przez nie coraz większej złożoności, rozwiązania organizatorskie i metody przeprowadzania procesów integracyjnych i zarządzania zintegrowanymi organizmami pozostają w tyle. W związku z tym chcemy w tym miejscu postawić tezę, że doskonaleniu systemu ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstw oraz wzrostowi stopnia koncentracji i integracji musi towarzyszyć równoległy, a często nawet wyprzedzający proces analityczno-planistycznego przygotowania, a następnie doskonalenia instrumentów ekonomicznych oraz form organizacji zarządzania.

W opracowaniu niniejszym główny nacisk położony został na fazę prac analityczno-planistycznych w sterowaniu procesem wzrostu przedsiębiorstwa, jako na ważny element strategicznego planowania.

Wzrost przedsiębiorstwa rozumie się jako długofalową pozytywną zmianę jego wielkości. Wielkość ta może być określana zarówno przez wartości materialne (np. obrót, zysk, wartość środków trwałych), zasoby ludzkie względnie zasoby niematerialne (np. przewaga technologiczna, wyrażająca się posiadaniem szeregu patentów, dobra opinia o wyrobach przedsiębiorstwa). Planowanie wzrostu (rozwoju) przedsiębiorstwa polega więc na systematycznym przygotowaniu decyzji kierowniczych o strukturze i możliwościach produkcyjnych przedsiębiorstwa w przyszłych okresach. Chodzi więc o ustalenie zakresu i rozmiarów działalności produkcyjnej i usługowej przedsiębiorstwa co do rodzaju (struktury), wielkości i zasięgu rynkowego, a następnie o zapewnienie czynników niezbędnych do zrealizowania tych celów.

Chodzi tu głównie o konstytutywne decyzje kierownicze, cechujące się tym, że:

- mają zasadnicze znaczenie dla stanu zasobów przedsiębiorstwa i jego pozycji,

- podejmowane winny być na zasadzie szczególnej odpowiedzialności za całokształt tworzonej organizacji,

- z tego względu powinny być podejmowane przez centralny, względnie nadrzędny ośrodek kierowniczy przedsiębiorstwa,

- są ważne na długie okresy i podejmowane są stosunkowo rzadko.

Podstawowe znaczenie dla planowania wzrostu przedsiębiorstwa, a więc dla ustalenia strategii działania i rozwoju w

okresie wieloletnim, ma prawidłowe określenie i wyjaśnienie celów jego działalności. Chodzi tu zarówno o cele wymierne jak i niewymierne (np. dążenie do zwiększenia zysku i obrotu, zabezpieczenie prestiżu, pozycji i siły rynkowej itp., w miarę możliwości określone dokładnie co do treści, zakresu rozmiarów i czasu). Wszystkie cele wymierne powinny być w miarę możliwości wyrażone w postaci konkretnych wielkości, względnie wskaźników. Wskaźniki te i zaplanowana stopa wzrostu są wyrazem strategicznej polityki rozwoju i rynkowej ekspansji (czy agresywności) przedsiębiorstwa.

Ustalone cele winny być następnie przetransponowane na konkretne programy działania, które winny być opracowane w kilku wariantach, uwzględniających nie tylko program asortymentowy, ale i podstawowe kierunki rozwoju przedsiębiorstwa (inwestycje względnie przyłączenie innych przedsiębiorstw). Wyodrębnia się dwa podstawowe rodzaje wzrostu przedsiębiorstwa, występujące często w określonej kombinacji. Są nimi *w z r o s t w e w n ę t r z n y*, osiągany przez zainstalowanie lub rozbudowę określonej ilości jednostek wytwórczych w ramach dotychczas istniejącego przedsiębiorstwa, którego powiększenie należy podjąć, oraz *w z r o s t z e w n ę t r z n y*, polegający na przyłączeniu lub podporządkowaniu sobie innych przedsiębiorstw czy zakładów, należących do tego momentu do innych organizacji gospodarczych. Ten ostatni rodzaj wzrostu - wzrost zewnętrzny - ma charakter typowo integracyjny, bez inwestycji.

Warianty tych programów powinny być następnie poddane analitycznej ocenie poszczególnych alternatyw wzrostu. Alternatywy te winny być analizowane zarówno w ujęciu szczegółowym według poszczególnych czynników (np. badanie i rozwój, możliwości rozszerzenia zbytu, możliwości powiększenia produkcji itp.), jak i w ujęciu kompleksowym, pod kątem możliwości zrealizowania stawianych celów strategicznych. Jednocześnie z analizą warunków realizacji alternatyw rozwoju trzeba poddać analizie różne możliwe formy wzrostu, by wybrać najbardziej długofalowo korzystną. Pozwoli to na podjęcie strategicznie trafnej decyzji czy przedsiębiorstwo powinno rosnąć powoli, liniowo, drogą stopniowego powiększania zdolności produkcyjnej, czy wzrost powi-

nien nastąpić skokowo, drogą realizacji większych inwestycji, względnie drogą połączenia z innymi przedsiębiorstwami, czy przejęcia określonych jednostek z innych przedsiębiorstw. Te formy wzrostu mogą zresztą występować w pewnych przypadkach jednocześnie, np. inwestycje oraz połączenia. W szerokim ujęciu również nawiązanie stałych, długofalowych powiązań kooperacyjnych na większą skalę może również być traktowane jako jedna z form wzrostu przedsiębiorstwa.

Nie mając czasu na wchodzenie w niniejszym opracowaniu w rozważanie czynników skłaniających przedsiębiorstwa do wzrostu (lub nawet w pewnych przypadkach wymuszających ten wzrost) koncentrujemy się na problematyce planowania strategii wzrostu. Podstawowe znaczenie dla tego planowania, poza prawidłowym ustaleniem celów strategicznych, ma analiza wewnętrznych i zewnętrznych warunków długoterminowego rozwoju całości rozwijanego lub integrowanego przedsiębiorstwa. Planowanie wymaga bowiem postawienia celów, zaś realizacja tych celów zostaje przez planowanie przygotowana. Cele te, wychodząc od ogólnego, nadrzędnego celu, muszą być następnie rozdzielone na wszystkie jednostki przedsiębiorstwa, zarówno na te, które już istnieją, jak i na te, które dopiero będą zbudowane lub które zostaną przyłączone z innych przedsiębiorstw. Stąd metoda zarządzania przez cele jest niezmiennie doniosła już w tej fazie rozwoju, bowiem pomaga ona zapewnić późniejsze zgodne funkcjonowanie każdej zintegrowanej części z celem całości. Późniejsze osiągnięcie tych celów przez wszystkie jednostki składowe służy się miernikiem efektywności wzrostu i sukcesu koncepcji rozwojowej. Dlatego planowanie wzrostu przedsiębiorstwa musi zapewnić odpowiednio wcześnie przygotowanie i dopasowanie przedsiębiorstwa do zmian strukturalnych.

Wychodząc więc z ustalonych celów perspektywicznych, planowanie wzrostu przedsiębiorstwa wymaga przeanalizowania następujących węzłowych dla rozwoju problemów:

1. Jakie czynniki zewnętrzne decydowały do tej pory o rozwoju przedsiębiorstwa i jak przewiduje się ich perspektywiczne oddziaływanie na przyszłą sytuację i pozycję przedsiębiorstwa?

Niezmiennie doniosłe znaczenie ma ta analiza dla przedsiębiorstw o produkcji eksportowej, które działają na rynkach

zagranicznych. Chodzi tu przede wszystkim o ocenę takich podstawowych czynników, jak: a) rynek zbytu (odbiorcy aktualni i ewentualnie przyszli, rozwój rynku i zapotrzebowania na daną grupę wyrobów, stan i sytuacja konkurencji; b) sytuacja zaopatrzeniowa, traktowana w bardzo szerokim sensie (tzn. zaopatrzenie w surowce, współzawodnictwo o surowce, ewentualnie monopolistyczna pozycja posiadaczy surowców, możliwości zdobycia finansów i środków rzeczowych na realizację inwestycji, zasoby siły roboczej itp.), c) oddziaływanie polityki państwowej (zakres uprawnień poszczególnych szczebli, ustawodawstwo gospodarcze, nastawienie do danej branży jako rozwojowej lub nierozwojowej itp.), d) otoczenie bezpośrednie (stopień uciążliwości zakładu dla otoczenia, nastawienie organów terenowej administracji do lokalizacji danego przemysłu na tym terenie, ogólne nastawienie ludności do pracy w przedsiębiorstwie tego typu itp.).

2. Jak rozwija się do tej pory przedsiębiorstwo wewnętrznie jako całość i w swych poszczególnych zakresach? Czy i w jakim stopniu można przewidywać, że dotychczasowa tendencja rozwoju utrzyma się w przyszłości? Czy nie zaczynają się ujawniać lub, czy nie należy przewidywać długofalowo istotniejszych zagrożeń, względnie ograniczeń wzrostu przedsiębiorstwa (ewentualnie poszczególnych zakresów przedsiębiorstwa)?

3. W jaki sposób i do jakich granic przedsiębiorstwo powinno się rozwijać w następnych latach?

Dla prawidłowej odpowiedzi na to pytanie, sformułowane cele przedsiębiorstwa powinny w miarę możliwości w sposób wymierny określić jaki stan ma przedsiębiorstwo docelowo osiągnąć. Wystarczająco dokładnym sformułowaniem byłoby już stwierdzenie: wzrost produkcji o 80% i osiągnięcie 35% udziału w całej krajowej produkcji danej grupy wyrobów, a jednocześnie zwiększenie eksportu tych wyrobów o 50% na określone rynki. W przypadku planowanego połączenia przedsiębiorstw, trzeba niezależnie od tego wskazać oczekiwany efekt synergetyczny.

4. Jakie silne strony i jakie słabości przedsiębiorstwa mają perspektywiczne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa? Jakie czynniki mogą sprzyjać rozwojowi (wzrostowi), a jakie mogą zagrażać?

Co prawda już analiza pierwszych trzech czynników powinna nam w dużym stopniu udzielić w tych kwestiach odpowiedzi, nie mniej jednak pytania te wymagają szczególnej analizy zarówno w związku z postawionymi celami, jak i w związku z sytuacją rynkową i działaniem przedsiębiorstw konkurencyjnych (zwłaszcza, gdy chodzi o planowanie zbytu wyrobów na rynkach zagranicznych). Te silne i słabe strony trzeba też badać nie tylko globalnie, w skali przedsiębiorstwa jako całościowej organizacji, lecz także według jego obecnych jednostek i ewentualnie jednostek, których włączenie planujemy. Słabą stroną, zagrażającą rozwojowi przedsiębiorstwa, może być też np. brak powierzchni pod budowę nowego obiektu czy niechęć władzy terenowej do udzielenia lokalizacji na swym terenie dla tego typu produkcji. Należy przy tym zdawać sobie sprawę z konieczności perspektywicznej, a nie doraźnej oceny silnych i słabych stron. Często bowiem dzisiejsza silna strona może stać się za kilka lat czynnikiem uniemożliwiającym dalszy rozwój przedsiębiorstwa; np. dokonane w ostatnim okresie nowe inwestycje maszynowe mogą dać nam tylko krótkookresową przewagę, jeśli za 2-3 lata, gdy jeszcze nie zdążymy ich zamortyzować, nasi konkurenci zastosują na szeroką skalę technikę i technologię bardziej nowoczesną, wyżej wydajną i dającą produkcję lepszej jakości. Podobnie pogłębiona specjalizacja może w danym okresie zapewniać nam przewagę dzięki wyższej wydajności urządzeń i pracy ludzkiej. Jeśli jednak w wyniku zmian rynkowych okaże się, dla wzrostu przedsiębiorstwa niezbędna jest duża elastyczność i dywersyfikacja produkcji, przedsiębiorstwo może nie potrafić się do tych zmienionych warunków przystosować, nawet mimo podjętych inwestycji.

5. W jaki sposób najkorzystniej będzie osiągnąć postawione cele i jakie zasadnicze decyzje muszą zostać w związku z tym podjęte?

Chodzi tu przede wszystkim o odpowiedź, w jakim stopniu zamierzony wzrost przedsiębiorstwa może być osiągnięty przez stopniowe powiększanie potencjału wytwórczego i ewentualne jednocześnie dookształcenie zewnętrznych powiązań kooperacyjnych, lub też przez większe inwestycje (wzrost skokowy), względnie przez połączenie z innymi jednostkami. Jest to właściwe już ustalenie strategii rozwoju (wzrostu) przedsiębiorstwa. Tę koncepcję

strategii wzrostu przedsiębiorstwa należy opracować w ujęciach alternatywnych, co jest niezbędne dla wybrania wariantu optymalnego. Również w ujęciu alternatywnym winna być opracowana docelowa koncepcja integracyjna. Tę strategię przedsiębiorstwa jako całości należy następnie rozdzielić na poszczególne zakresy funkcjonalne i na poszczególne jednostki składowe i przekształcić je w sformułowane wskazania przedsięwzięć jakie kierownictwo tych zakresów i jednostek ma do spełnienia (tzw. strategię cząstkowe). Należy to opracować kompleksowo w ujęciu przedmiotowo-problemowym, uwzględniając potrzebę działania i współdziałania szeregu służb i jednostek nie tylko dla osiągnięcia celu ogólnego, ale i dla celów szczegółowych; np. zadanie w zakresie rozszerzenia zbytu określonych wyrobów na nowe rynki czy wprowadzenia nowego rodzaju wyrobów na rynek jest jednoczesnym zadaniem dla służb sprzedaży, produkcji, zaopatrzenia, służb badawczo-rozwojowych itp.

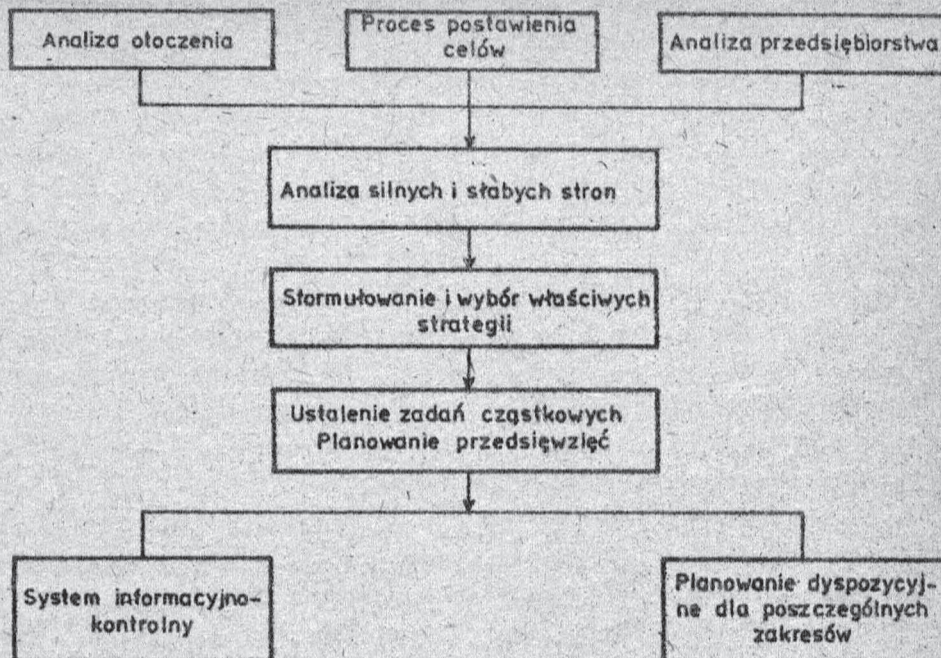
6. Jak dokonać ustalenia i rozdziału zadań oraz jak ukształtować system informacyjno-kontrolny, by już w trakcie realizacji strategii wzrostu uzyskiwać systematyczne informacje o faktycznym przebiegu i o występujących odchyleniach od ustalonych prognoz i planów?

Tę analizę i zaprojektowaniem systemu informacyjno-kontrolnego należy objąć nie tylko samo przedsiębiorstwo i jego jednostki wewnętrzne, ale i otaczające środowisko, które może wykazywać nie przewidywane przedtem reakcje na wzrost przedsiębiorstwa. System informacyjno-kontrolny winien więc umożliwiać sterowanie planowym rozwojem przedsiębiorstwa i ewentualne korygowanie planów we właściwym zakresie i właściwym czasie.

Z wyżej przedstawionego kompleksu pytań wynika przedstawiony na rys. 1 schemat systemu planowania wzrostu.

Szczegółowe rozpracowywanie dyspozycyjnych planów zakresów, a więc ustalanie szczegółów wykonawczych, nie wchodzi już w skład strategicznego planowania wzrostu przedsiębiorstwa.

Niezmiernie ważnym, ale i trudnym zadaniem analizy możliwości strategicznego planowania i wzrostu jest zapewnienie obiektywności tych prac. Trudność tego zadania wynika w dużym stopniu z tego, że wobec istniejącego dość powszechnie pędu do wzrostu, wszystkie prawie przedsiębiorstwa i ich zgrupowania



Rys. 1

chcą się wykazywać możliwie wysokimi wskaźnikami wzrostu. Dla zapewnienia sobie wzrostu stosuje się różnorodne argumenty, często jednostronnie selekcjonując tylko te, które wskazują np. na silne strony, by uzyskać prawo i środki dla wzrostu. Ważnym więc zadaniem jednostek nadrzędnych (ministerstw w stosunku do zjednoczeń, a zjednoczeń w stosunku do przedsiębiorstw) jest zapewnienie obiektywności tej analizy, by nie dopuścić do wzrostu przedsiębiorstw, które w gruncie rzeczy nie posiadają po temu warunków, których wzrost będzie możliwy tylko w warunkach niższej efektywności i docelowo przyniesie mniej korzystne wyniki. Analiza winna więc przede wszystkim wyselekcjonować te przedsiębiorstwa, których wzrost przyniesie największe i długofalowe korzyści ogólnogospodarcze i społeczne. Sama ambicja kierownictwa do powiększenia przedsiębiorstwa nie może być wystarczającym czynnikiem wzrostu.

Długość horyzontu planistycznego dla wzrostu przedsiębiorstwa może być zróżnicowana dla poszczególnych branż. Im wolniejsze zmiany w technice i technologii danej branży, im dłuższy

okres życia podstawowych inwestycji, określających zdolność produkcyjną, tym dłuższy okres może być objęty planem rozwoju.

Okres ubiegły przyjęty do analizy, stanowiący podstawę do planowania wzrostu, winien w zasadzie być tak samo długi, jak okres planowany. Jednak należy też uwzględniać ważniejsze wydarzenia, nawet jeśli miały one miejsce wcześniej (np. istotne zmiany technologii czy poważniejsza rekonstrukcja parku maszynowego).

Sam właściwy proces strategicznego planowania wzrostu przedsiębiorstwa winien przebiegać zgodnie z wyżej przedstawionym schematem systemu. Jego podstawę stanowić winny opracowywane równolegle: analiza otoczenia, analiza przedsiębiorstwa (wraz z ewentualną analizą przedsiębiorstw, z którymi przewiduje się połączenie) oraz proces ustalania celów.

Dużą wagę należy przywiązywać do analizy otoczenia zewnętrznego. Przedsiębiorstwo może bowiem się rozwijać tylko przy uwzględnieniu rozwoju otoczenia. Oczywiście otoczenie zewnętrzne i jego wpływ przedstawia się inaczej i ma zupełnie inny zasięg w przypadku przedsiębiorstwa działającego dla rynku lokalnego a inaczej, jeśli wzrost przedsiębiorstwa rozszerzy sferę działania na cały kraj. Również przy przedsiębiorstwie eksportującym otoczenie zewnętrzne stanowi zupełnie inny kompleks problemów. Jeszcze bardziej skomplikowana staje się sprawa przedsiębiorstwa międzynarodowego.

Oczywiście odrębnie rozpatrzyć należy wpływ otoczenia bezpośredniego, a zwłaszcza relacje w branży (pozycja danego przedsiębiorstwa w branży, zamierzenia innych producentów podobnych wyrobów, rozwój branż substytucyjnych) i perspektywy jej rozwoju. Odrębnie natomiast trzeba poddać analizie ogólne otoczenie społeczno-gospodarcze (np. przewidywane perspektywiczne kształtowanie się dochodów i konsumpcji ludności, szczególnie rozwijające się branże przemysłu, postęp techniczny, postawy i stosunek do pracy poszczególnych społecznych grup ludności, tendencje rozwoju rodziny i gospodarstwa domowego, wpływ działalności organów państwowych i społeczno-politycznych na działalność przedsiębiorstw itp.).

Szczególne znaczenie w analizie otoczenia ma ocena rynku zbytu i pozycji przedsiębiorstwa na tym rynku. Pierwszym zagad-

nieniem jest ocena zakresu, w jakim przedsiębiorstwo w poszczególnych grupach wyrobów występuje na rynku, czyli jaki jest jego aktualny udział w ogólnym zbycie poszczególnych branż. Kolejnym, bardzo trudnym zresztą problemem, zwłaszcza w przypadku przedsiębiorstw eksportujących, jest ocena stanu na rynkach poszczególnych krajów oraz ocena potencjału i strategii rozwojowej najważniejszych konkurentów.

Analiza zewnętrznego otoczenia przedsiębiorstwa pozwala na opracowanie prognozy rozwoju otoczenia. Dopiero w oparciu o tę prognozę, ujmującą główne czynniki wzrostu, które wpływają ze strony otoczenia na strategię przedsiębiorstwa, może mieć miejsce opracowanie prawidłowego planu. Oczywiście należy zdawać sobie sprawę z tego, że w przyszłości wystąpi szereg czynników, których pojawienia się i siły działania nie da się przewidzieć. Jednak oparte na możliwie najpełniejszych i wiarygodnych informacjach oraz opracowywane w oparciu o prawidłowe metody prognozy stanowią jedyną nieraz podstawę długofalowego, strategicznego planowania wzrostu przedsiębiorstw i ich grupowań. W ramach niniejszego opracowania nie ma już jednak możliwości wchodzenia w szczegółowe rozważania metodyczne w tej kwestii.

Analiza przedsiębiorstwa wymaga zgromadzenia wszystkich ważniejszych danych, które skonfrontowane później z analizą wpływu otoczenia będą stanowiły podstawę strategicznego ustalenia celów przedsiębiorstwa. Analiza ta winna dać nie tylko syntetyczny obraz przedsiębiorstwa w jego całokształcie, ale i jego podstawowych części składowych. Szczególnej ostrożności wymaga tu jednak obiektywność tych analiz zwłaszcza jeśli są one opracowywane przez przedstawicieli zainteresowanego przedsiębiorstwa.

Dużą rolę w tej analizie odgrywać winno prześledzenie tendencji rozwojowych danego przedsiębiorstwa w odpowiednio długim okresie. Należy starać się przy tym wykrywać ważniejsze związki przyczynowe, wychwytywać wszystkie czynniki przypadkowe, skalę i siłę wpływu poszczególnych czynników oraz ich długofalową ważność, a także szacunek występowania i siły oddziaływania tych czynników w przyszłości. Dla wyrobienia sobie wyjściowej koncepcji przyszłości przedsiębiorstwa należy zacząć od odpowiedzi na pytanie: jakie byłoby nasze przedsiębiorstwo w okresie docelowym, jeśli wszystko będzie przebiegać jak do tej pory? Anali-

zę tendencji rozwojowych uzupełnioną postawieniem powyższego pytania należy przeprowadzić dla wszystkich podstawowych zakresów i jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa.

Badanie aktualnego stanu faktycznego przedsiębiorstwa polega w gruncie rzeczy na przeprowadzeniu pełnej, kompleksowej analizy ekonomicznej działalności i pozycji przedsiębiorstwa poszerzonej i pogłębionej o diagnozę organizacyjną niezbędną dla oceny sprawności kierownictwa i systemu kierowania. Bowiem zarówno stan organizacyjny przedsiębiorstwa, jak i sprawność kierownictwa mają duże znaczenie dla określenia perspektyw wzrostu przedsiębiorstwa. W przypadku przewidywanego wzrostu przez integrację, należy analizą tą objąć także wszystkie jednostki przewidziane do połączenia.

Równolegle, choć w ścisłej koordynacji z analizą otoczenia zewnętrznego, i analizą wewnętrzną przedsiębiorstwa przebiegać winien proces określenia celów jego działalności. Cały wzrost przedsiębiorstwa bowiem musi być nastawiony na określone cele i dostosowany do ich realizacji. Z ustalonych nadrzędnych zadań przedsiębiorstwa wyprowadzone być muszą cele dla poszczególnych zakresów i jednostek organizacyjnych. Rzecz bowiem w tym, że każda część przedsiębiorstwa i każdy jego zakres funkcjonalny musi mieć określone cele, wynikające z zadań całego przedsiębiorstwa.

Celem nadrzędnym, ogólnym przedsiębiorstwa jest zadanie jakie ma ono do spełnienia w gospodarce, jego produkcja i świadczenia od niego oczekiwane. Trzeba to widzieć jednak dostatecznie szeroko i systemowo, by nie "poobcinać" możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa. W dotychczasowej bowiem praktyce utrzymuje się nadal tendencja do zbyt wąskiego patrzenia na kwestię przynależności branżowej przedsiębiorstwa i jego asortymentowej specjalizacji. Tylko przedsiębiorstwa, które na dłuższą metę mogą pracować z wysoką efektywnością i spełniać w opinii społeczeństwa sensowne zadania, mają szansę rozwoju.

Poza celem przedsiębiorstwa, wynikającym dlań z wyznaczenia mu zadań w gospodarce narodowej, trzeba też uwzględnić własne cele przedsiębiorstwa (oczywiście po ich zweryfikowaniu i ustaleniu zgodności z celami nadrzędnymi). Ustalone cele winny więc być ujęte w określoną hierarchię, tworzącą priorytety. Nie

można bowiem dopuścić, aby na pierwszy plan wysunęły się cele uboczne, mniej ważne. Trzeba też zdawać sobie sprawę z tego, że między niektórymi celami istnieją antynomie; np. planując wzrost przedsiębiorstwa w oparciu o rozszerzenie rynku eksportowego i utrzymanie wysokiej stopy zysku możemy doprowadzić do silniejszego zaostrzenia konkurencji na tych rynkach i nacisku na ceny, co może przekreślić szanse osiągnięcia postawionego celu. Ustalenie celów w zakresie: obrotu, rentowności i zysku, umacniania się i zabezpieczenia na rynku oraz w zakresie socjalnym pozwala na opracowanie zasad strategii dla ich realizacji.

Zrealizowanie trzech wyżej scharakteryzowanych zadań analityczno-planistycznych o podstawowym strategicznym charakterze pozwala na dokonanie analizy silnych i słabych stron (zagadnienie to zostało szerzej opracowane przez autora niniejszego artykułu w opracowaniu "Organizacyjne przygotowanie łączenia przedsiębiorstw w kombinaty")¹ a następnie na sformułowanie i wybór właściwych strategii rozwoju oraz na zaplanowanie przedsięwzięć odnoszących się do zrealizowania ważniejszych celów częściowych (celów poszczególnych zakresów i poszczególnych jednostek organizacyjnych).

Są to jednak zagadnienia bardziej szczegółowe, wymagające odrębnego potraktowania.

Jerzy Kortan

STRATEGIC PLANNING OF COMPANY GROWTH

The author points at progressive evolution of the company being expressed in the process of concentration and integration of companies into complex, multilevel economic organisms with the latter assuming different forms. This evolution is often not accompanied, however, by preceding it or even parallel with it process of preparing organization and business

¹ J. K o r t a n, Organizacyjne przygotowanie łączenia przedsiębiorstw w kombinaty, "Problemy Organizacji" 1978, nr 1.

administration to functioning in novel conditions. Hence, in numerous instance there can be observed not only absence of the synergetic effect of companies fusion but integrated organisms are even characterized with lower effectiveness. This is largely due to failure to understand that all more essential concentrating and integrating decisions possess strategic significance while their effects although difficult in analytical definition are of long-term nature.

Accordingly the author stresses the necessity of undertaking planning and analytical studies of strategic character, which should precede the concentration and integration process as strategy of the company development cannot be determined without taking into account the existing antinomy between companies (or their groupings) planning their development with targets and strategies e. g. of competitors in foreign markets.