

Grażyna Osbert-Pociecha

Innowacyjno-rozwojowa strategia przedsiębiorstwa

Dr inż. G. Osbert-Pociecha – Akademia Ekonomiczna im. O. Langego we Wrocławiu.

W wyniku przedsięwzięć strukturalizujących program stabilizacyjny, przedsiębiorstwa stanęły wobec nowych, jakościowo odmiennych warunków działania, które powinny przyczynić się do zweryfikowania dotychczasowej strategii przedsiębiorstw.

Analiza zasadniczych elementów i kierunków aktualnej strategii działań w badanych przedsiębiorstwach (1) wykazuje, że wobec ujawnienia się takich skutków realizacji programu stabilizacyjnego jak recesja, bariera popytu i bezrobocie, większość z nich adaptując się do nowych warunków, w dalszym ciągu realizuje orientację produkcyjną, podejmując tylko umiarkowane próby włączenia elementów strategii technologicznej, ekonomicznej lub marketingowej.

Działania przedsiębiorstw koncentrują się głównie na utrzymaniu dotychczasowej produkcji albo na pełnym wykorzystaniu istniejących możliwości. Zaledwie jedno przedsiębiorstwo zadeklarowało odejście od dotychczasowej struktury produkcji, tj. zaniechania tych asortymentów, które nie znajdują uznania na rynku.

Sporadyczne są tu także przedsięwzięcia dla wprowadzenia nowych wyrobów, nowych konstrukcji oraz rozszerzenia lub zdywersyfikowania dotychczasowej struktury produkcji. Częściej działania strategiczne dotyczą modernizacji technologii. Wymuszona jest ona głównie względami ochrony środowiska, wymaganiami jakościowymi wobec wyrobów eksportowych, presją na zmniejszenie uciążliwości pracy itp. Wciąż niedostatecznie

silnym bodźcem pozostają tu za wysokie w stosunku do poziomu światowego wskaźniki materiałochłonności i energochłonności produkcji.

Zetknięcie się z barierą popytu skłoniło przedsiębiorstwa do podejmowania następujących przedsięwzięć:

- ◆ wzmożenie ekspansji eksportowej (szukanie nowych rynków zbytu, przemieszczanie się z pierwszego obszaru na drugi obszar płatniczy, przejmowanie spraw eksportowych w swoje ręce, tj. tworzenie własnych biur handlu zagranicznego);
- ◆ nasilanie aktywności w zakresie sprzedaży na rynku (przelamywanie monopolistycznych struktur dotychczasowej dystrybucji);
- ◆ „wydłużanie” dotychczasowego cyklu produkcyjnego między innymi poprzez rozwój końcowych faz procesów produkcyjnych, czyli tzw. konfekcjonowanie produkcji;
- ◆ dopuszczenie do współpracy partnera zagranicznego poprzez dzierżawę majątku produkcyjnego, przyjmowanie zleceń na usługę lub na zasadzie joint venture;
- ◆ manipulowanie cenami wobec zagrożenia ze strony konkurentów krajowych i zagranicznych.

Na podstawie przeprowadzonych badań można zauważyć, że przyjęte przez przedsiębiorstwa kierunki działań strategicznych w dalszym ciągu są związane z utrzymywaniem swojej dotychczasowej produkcji, mimo wprowadzania pewnych elementów aktywności właściwych dla podmiotów działających w otoczeniu rynkowym. Realizowanie strategii przetrwania w warunkach dość twardej polityki finansowej oraz bariery popytu nie daje jednak szans na kontynuowanie dotychczasowych zachowań, które sprowa-

dzały się do pasywnego dostosowywania się do warunków zewnętrznych, do braku surowców, materiałów i siły roboczej oraz prowadzenia swoistej rozgrywki z szeroko rozumianym centrum gospodarczym i jego branżowymi agendami terenowymi.

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa są w dalszym ciągu obliczone na dość krótką perspektywę, a ich istotę można sprowadzić do próby wykorzystania wszystkich źródeł poprawy ekonomicznej sytuacji przedsiębiorstwa, które nie wymagają dokonywania przełomów innowacyjnych, jakie są nieuchronnie związane z przyjęciem i wyborem innowacyjno-rozwojowej orientacji w działaniu przedsiębiorstw.

W większości przedsiębiorstw wytypowane kierunki działania nie stanowią całościowej, spójnej koncepcji określającej jasno cel i drogi jego osiągnięcia z uwzględnieniem możliwych alternatyw, a także potrzebny czas i koszty realizacji poszczególnych przedsięwzięć.

Należy podkreślić, że spośród piętnastu badanych przedsiębiorstw osiem posiada sformalizowany program rozwoju. Tylko w jednym przypadku jest to program oparty na realiach i uwarunkowaniach 1990 roku. W pozostałych przypadkach jest to program przygotowany w latach wcześniejszych, ewentualnie zaktualizowany. W dwóch przedsiębiorstwach przygotowano wstępne założenia do skonstruowania takiego programu. Natomiast trzy spośród badanych przedsiębiorstw nie widzą zasadności posługiwania się takim „narzędziem”, argumentując to między innymi tym, że

fakt tworzenia tego rodzaju programu wcześniej (głównie z inspiracji jednostek nadrzędnych) nie odgrywał żadnej roli w ich realizacji oraz tym, że jest zbyt wiele nieokreślonych elementów w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Programy rozwoju przedsiębiorstw dotyczą głównie rozwoju konstrukcji i technologii oraz ewentualnie przedsięwzięć na rzecz ochrony środowiska. A więc koncentrują się przede wszystkim na rozwiązaniach techniczno-technologicznych, spełniając głównie założenia związane z modernizacją istniejących urządzeń, unowocześnianiem konstrukcji niektórych wyrobów, intensyfikowaniem sprzedaży niektórych asortymentów, a sporadycznie także z obniżaniem kosztów wytwarzania (w tym poprzez przedsięwzięcia substytucji materiałowej).

Programy rozwoju zwykle są pozbawione części organizacyjno-ekonomicznej lub jest ona niewielka. Jest to swego rodzaju „wybieg” pozwalający na zachowanie przydatności koncepcji rozwojowych tworzonych w szybko rozwijających się uwarunkowaniach. Dzięki temu unika się konieczności ciągłego aktualizowania, chociaż

brak pełniejszej charakterystyki poszczególnych zadań i przedsięwzięć z punktu widzenia organizacyjno-ekonomicznego nie sprzyja dokonywaniu właściwych wyborów, ani też sprawnej realizacji wybranych przedsięwzięć.

Horyzont czasowy funkcjonujących w przedsiębiorstwach programów rozwoju oscyluje w granicach pięciu lat (dwa spośród badanych przedsiębiorstw mają program obejmujący swoim horyzontem czasowym rok 2000). W większości przedsiębiorstw przyjęta i zatwierdzona koncepcja rozwoju jest punktem wyjścia do precyzowania zadań szczegółowych (rocznych) w ramach planu prac badawczych, planu inwestycji czy remontów.

W przedsiębiorstwach nie dysponujących wieloletnimi programami również opracowuje się roczne plany zadań w zakresie postępu technicznego, inwestycji i remontów. Należy tu jednak podkreślić zdecydowane podporządkowanie tych planów celom bieżącej produkcji i eksploatacji. Nawet jeżeli są w nich zawarte zadania z zakresu postępu technicznego, to wynikają one zwykle z kontynuacji podjętych wcześniej zadań.

Autorami istniejących w badanych

przedsiębiorstwach koncepcji rozwoju są głównie dyrekcje oraz kadra kierownicza przedsiębiorstw. Nie spotkano się z funkcjonowaniem mniej lub bardziej całościowych, alternatywnych koncepcji rozwoju. Organ współzarządzający przedsiębiorstwem tj. samorząd, realizując najczęściej filozofię „nieprzeszkadzania”, ogranicza się do akceptacji przedstawianych propozycji, mimo że jego kompetencje pozwalają na przedstawienie propozycji konkurencyjnych.

Rady pracownicze są jednak zbyt słabe, albo zbyt podporządkowane obecnej dyrekcji, aby mogły aktywnie współuczestniczyć w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Dotychczasowy podział kompetencji okazuje się raczej mało sprzyjający kształtowaniu innowacyjności przedsiębiorstw, stając się raczej czynnikiem przyczyniającym się do rozmywania odpowiedzialności za zarządzanie przedsiębiorstwem.

Ponadto rady (podobnie jak i związki zawodowe) wciąż wykazują większą skłonność do eksponowania perspektywy pracowniczej niż do kreowania uwarunkowań dla procesów innowacyjnych i restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwie.

Przykładem jest tu coraz szersze angażowanie się samorządów w problematykę prywatyzacyjną i związane z tym skutki dla perspektyw działania tego organu.

W celu zweryfikowania strategii działania przedsiębiorstw podjęto próbę określenia, jak w obecnych uwarunkowaniach procesu transformacji gospodarki przedstawia się hierarchia celów przedsiębiorstwa. Większość przedsiębiorstw przyznaje priorytet celom ekonomicznym, chociaż kryje się za tym zarówno zapewnienie sprzedaży, czyli wzrost obrotów, jak i maksymalizowanie zysku, a także obniżka kosztów własnych.

Jako równorzędne lub jako występujące na drugiej pozycji w hierarchii uznaje się cele produkcyjne, sprowadzające się do działań na rzecz utrzymania dotychczasowego poziomu produkcji, produkowania przy minimalnym stanie zapasów materiałowych, wzrost wydajności pracy itd.

Na trzeciej pozycji – mamy do czynienia z większym zróżnicowaniem, chociaż i tu dominują głównie cele związane z ochroną środowiska naturalnego lub z ochroną pracowników i świadczeniem na rzecz ich potrzeb.

W przypadku trzech przedsiębiorstw na tej pozycji występują cele prestiżowe związane głównie z dbałością o jakość wyrobów albo o utrzymanie odpowiedniego poziomu technicznego produkcji.

Większość badanych przedsiębiorstw, charakteryzując istotę dokonanych zmian w hierarchii celów, zwróciła uwagę na przegrupowanie celów tj. na zmianę pozycji, jaka dokonała się pomiędzy celami produkcyjnymi i ekonomicznymi. Tylko dwa przedsiębiorstwa oceniały, że już wcześniej, czyli przed 1990 rokiem, ich działanie było podporządkowane takiej hierarchii celów.

Kierunek przegrupowania celów jest z pewnością związany z koniecznością akceptowania przez przedsiębiorstwo nowych reguł gry, w tym przede wszystkim twardych zasad polityki finansowej oraz pojawieniem się uwarunkowań jakościowo odmiennych od obowiązujących dotychczas

– chociażby trudności w zbywaniu swoich produktów i usług. Dla wielu przedsiębiorstw wykonanie planu produkcji może się obecnie okazać niewystarczające do przetrwania, a tym bardziej zapewnienia sobie możliwości rozwoju.

Przedstawione oznaki przewartościowania, które dokonało się w hierarchii celów przedsiębiorstwa, można uznać za zgodne z pożądanymi dla zakładanych zasad funkcjonowania gospodarki – należy jednak zauważyć, że sformułowana nowa hierarchia celów nie jest jednoznaczna z respektowaniem strategii innowacyjnego rozwoju, gdyż

realizacja celów ekonomicznych związana jest przede wszystkim z utrzymaniem dotychczasowego zakresu działania przedsiębiorstwa bez prób kreowania takich zadań, które odpowiadałyby kryteriom rozwoju w pełnym tego słowa znaczeniu, a jednocześnie mieściły się w ramach restrukturyzacji gospodarki.

Grażyna Osbert-Pociecha

1. Badaniami w 1990 r. objętych zostało piętnaście przedsiębiorstw państwowych, głównie przemysłu elektro-maszynowego, chemicznego i lekkiego. Badania przeprowadzono w ramach tematu badawczego Instytutu Gospodarki Narodowej pt. „Innowacyjność przedsiębiorstw w procesach transformacji systemu funkcjonowania gospodarki”.