

Mieczysław Moszkowicz

Strategie o produkcyjnym trybie adaptacji (II)

W przedstawionym w części I modelu strategii na szczególną uwagę zasługuje zmienna koordynacji przedsięwzięć adaptacyjnych (produkcyjna – rynkowa). O ile bowiem w przypadku pozostałych dwu zmiennych strategiczne wybory przedsiębiorstwa w dużym stopniu zdeterminowane są stanem otoczenia, o tyle jego swoboda wyboru co do sposobu adaptacji jest daleko większa. W kontekście dalszych rozważań należy tu jednak uczynić jedną dość ważną konstatację. Rynkową koordynację przedsięwzięć adaptacyjnych zazwyczaj przeciwstawia się jako (lepszą, bardziej skuteczną itp.) alternatywę koordynacji produkcyjnej. Tak jednak nie jest. W gospodarce rynkowej produkcja nie może istnieć bez rynku. Podobnie współistnieją ze sobą obydwie typy koordynacji. Nie są więc one względem siebie alternatywne, lecz raczej są to dwie strony tego samego medalu. Wybór jednej z nich zależy od swego rodzaju „dojrzałości” rynku, jako kluczowego elementu otoczenia. Koordynacja produkcyjna jest wystarczająca w sytuacji nienasyconego rynku, w której klienci stoją w kolejce po towar. „Punkt ciężkości” rozwoju przedsiębiorstwa tkwi wówczas wewnątrz przedsiębiorstwa i spoczywa na racjonalizacji jego wewnętrznych struktur. Nasylenie rynku i wzrost konkurencji wymaga od przedsiębiorstwa sprawnych działań zewnętrznych i w tym sensie „ciężar” rozwoju przedsiębiorstwa przenosi się na otoczenie. W żadnym razie nie oznacza to jednak degradacji znaczenia wewnętrznych struktur firmy. Warto to podkreślić, gdyż w wielu polskich firmach próbuje się dokonywać ich rynkowej reorientacji drogą tworzenia niemal autonomicznych struktur marketingowych, oderwanych od funkcji produkcyjnej. W powyższym rozumieniu **strategie o produkcyjnym i rynkowym trybie adaptacji są strategiami równie skutecznymi, chociaż ich skuteczność sprawdza się w różnych warunkach otoczenia.**

Strategia kosztowa

Charakterystyka:

- reguła transformacji sprawnościowej – **ekonomia skali**,
- koordynacja przedsięwzięć – **produkcyjna**,
- rodzaj orientacji – **na potrzebę**,
- czynnik przewagi konkurencyjnej – **niskie koszty (cena)**.

W ujęciu historycznym jest to najwcześniej wykształcona strategia współczesnego przedsiębiorstwa. Jej rodowód sięga czasów rewolucji przemysłowej, która zaowocowała radykalnym wzrostem przemysłowej wydajności pracy oraz rozbudzeniem potrzeb społecznych (duże i chłonne rynki zbytu). Te uwarunkowania strategii kosztowej z reguły są znane. Najczęściej zapomina się jednak o innych – ówczesnie bardzo ważnych – przesłankach tej strategii. Były nimi: rozdrobnienie kapitałowe oraz dekoncentracja własnościowa i organizacyjna przemysłu. Ich rezultatem była duża liczebność wytwórców oraz istnienie żywiłowego rynku, o znikomej ingerencji państwa w procesy gospodarcze.

Dawało to podstawy do nieskrępowanej weryfikacji jakościowej i cenowej produkcji. Przy chłonnych rynkach i związanej z nimi standaryzacji produktów istniały rzeczywiste podstawy do działania znanego prawa popytu i podaży, zgodnie z którym popyt na produkt wzrasta w miarę spadku jego ceny. Dzisiaj zapomina się o powyższych uwarunkowaniach, a istotę strategii sprowadza się do stereotypowego sloganu: „*aby osiągnąć sukces rynkowy wystarczy obniżyć koszty*”. **Taki stereotyp strategii kosztowej jest, niestety, dość powszechny w polskiej praktyce gospodarczej i jest on przyczyną nieskuteczności działań sporej części naszych przedsiębiorstw.** Współczesne warunki konkurencji sprawiają bowiem, że cena bywa zaledwie jednym – i to wcale nie najważniejszym – czynnikiem konkurencji. Cena była rozstrzygającym czynnikiem konkurencji w ofercie produktu standardowego, o zbliżonych parametrach jakościowych. Przy dzisiejszych złożonych produktach i ich zróżnicowanych funkcjach użytkowych **nikt nie kupi towaru tylko dlatego, że jest tani.** Powyższe wcale nie oznacza, że we współczesnych warunkach gospodarczych strategia kosztowa jest nieskuteczna. Tak oczywiście nie jest. Jako przykład może posłużyć firma Aldi, która stosując strategię kosztową, osiągnęła znaczącą pozycję wśród firm zajmujących się handlem detalicznym w RFN. Współcześnie jednak stosowanie strategii kosztowej stawia przed przedsiębiorstwem znacznie większe wymagania, niż się potocznie przyjmuje. Należą do nich m.in.:

- działanie w ramach koncepcji globalizacji rynku, które oprócz możliwości rozszerzenia rynku (a tym samym zwiększenia skali produkcji), daje możli-

wość wykorzystania lokalnych różnic cenowych np. w zaopatrzeniu i na rynku siły roboczej,

- szerokie wykorzystanie tzw. krzywej doświadczenia, która procentuje nie tylko w działalności produkcyjnej, ale pozwala także obniżyć koszty w takich obszarach działalności przedsiębiorstwa jak: marketing (np.: kanały dystrybucji, reklama), prace B+R, szkolenie,
- wykorzystanie rozlicznych współczesnych metod obniżania kosztów jak: *just in time*, standaryzacja detalooperacji itp. Przykłady takich działań oraz firm, które je stosują podaje K. Obłój [1, s. 134].

W sensie pojęciowym strategia kosztowa jest bardzo prosta, jednak nie można tego powiedzieć o jej sferze realizacyjnej. Spełnienie wymogu skutecznej redukcji kosztów jest bowiem niezwykle trudne. Świadczą o tym wyniki badań przeprowadzonych w 550 firmach z Minnesoty. Wynika z nich, że przedsiębiorstwa stosujące strategię niskich kosztów (cen) zagrożone były bankructwem w stopniu większym niż pozostałe, stosujące inne rodzaje strategii [2, s. 26].

Strategia niszy technologicznej

Charakterystyka:

- reguła transformacji sprawnościowej: *Economics of Scope*,
- koordynacja przedsięwzięć; **produkcyjna**,
- orientacja rynkowa; „**na potrzebę**”,
- czynnik przewagi konkurencyjnej; **uniwersalność oferty, cykl realizacji**.

Strategię kosztową można porównać do wyspecjalizowanego systemu strzelania, który prowadzi ogień (sprzedaje produkty) do znormalizowanej tarczy, jaką są standardowe potrzeby klientów. Idea strategii niszy technologicznej jest zgoła przeciwstawna. Przypomina ona rozbudowane i zróżnicowane systemy broni, zdolne prowadzić ogień do niemal dowolnego celu, jaki pojawi się na horyzoncie (ryнку). Cechą szczególną przedsiębiorstw stosujących strategię niszy technologicznej jest **wysoka elastyczność programów produkcyjnych**, osiągana tradycyjnymi metodami (różnorodność i uniwersalność maszyn). Elastyczność ta zostaje jednak okupiona dużymi kosztami stałymi utrzymania owego rozbudowanego i uniwersalnego systemu wytwórczego. Jest to główny mankament omawianej strategii, bowiem **wysokie koszty stałe praktycznie uniemożliwiają utrzymanie odpowiedniego poziomu rentowności kapitałowej firmy**.

Idea strategii niszy technologicznej jest prostą kontynuacją koncepcji prowadzenia warsztatu rzemieślniczego, którego epoka minęła wraz z nastaniem gospodarki towarowo-pieniężnej. Ten fakt oraz bariera niskiej rentowności kapitałowej sprawiają, że w krajach wysoko rozwiniętych praktycznie nie spotyka się przedsiębiorstw stosujących strategię niszy technologicznej. Przeciwna sytuacja

ma miejsce w krajach postkomunistycznych, w tym i w Polsce. Co więcej, można nawet mówić (przynajmniej w Polsce) o rosnącej liczbie przedsiębiorstw stosujących tę strategię.

Duży odsetek przedsiębiorstw oraz szeroko rozpowszechniony sposób myślenia kategoriami strategii niszy technologicznej w gospodarce minionego okresu wynikał z niesprawności tamtego systemu, szczególnie w zakresie niezawodności systemów kooperacyjnych. W jego wyniku przedsiębiorstwa z konieczności rozbudowywały swój system wytwórczy, który stabilizował je w przypadku częstych i trudnych do przewidzenia zakłóceń w systemach kooperacyjnych. Wypada dodać, że w ówczesnych warunkach gospodarczych kryteria rentowności ekonomicznej (kapitałowej) odgrywały zupełnie drugorzędną rolę.

Aktualny wzrost liczby przedsiębiorstw stosujących strategię niszy technologicznej jest rezultatem procesu transformacji ustrojowej gospodarki, a ściślej jest konsekwencją ich „odchudzenia”. Twardsze finansowanie oraz wzrost niezawodności procesów gospodarczych sprawiły, że przedsiębiorstwa chętnie pozbywają się nadmierne rozbudowanych wydziałów mechanicznych, remontowych, usługowych itp. Z reguły odbywa się to drogą powołania samodzielnej jednostki gospodarczej na zasadach prawa handlowego. U podstaw tego typu działań leży przekonanie, że sama zmiana praw własności wyodrębnionego majątku jest wystarczającym warunkiem do przetrwania nowo powstałej struktury. Tak jednak nie jest i należy oczekiwać, że w miarę upływu czasu tworzone w tym trybie struktury padną pod naporem przedsiębiorstw o wyższej sprawności ekonomicznej. Trzeba jednak przyznać, że **obecnie można spotkać przedsiębiorstwa stosujące strategię niszy technologicznej, które osiągają zupełnie przyzwoite wyniki ekonomiczne**. Jest to jednak rezultat raczej ciągle słabej jeszcze w polskiej gospodarce presji konkurencyjnej, a nie skuteczności ekonomicznej omawianej strategii.

Strategia komputerowo zintegrowanej produkcji

Charakterystyka:

- reguła transformacji sprawnościowej – *Economics of Scope*,
- koordynacja przedsięwzięć – **produkcyjna**,
- rodzaj orientacji – **na klienta**,
- czynnik przewagi konkurencyjnej – **szybkość adaptacji oferty produktowej do popytu**.

Mimo istniejących już, udanych zastosowań komputerowo zintegrowanych systemów produkcyjnych (*Computer Integrated Manufacturing – CIM*) koncepcja ta nadal pozostaje bardziej w sferze idei niż rzeczywistości gospodarczej. Jeśli pominąć wąskie grono specjalistów, koncepcja CIM nie jest szerzej znana. Dlatego zanim omówimy strategiczne uwa-

runkowania, celowe będzie zasygnalizowanie jej istoty.

Podłożem narodzin komputerowo zintegrowanego wytwarzania jest wzajemne przenikanie się (integracja) procesów informacyjnych (sfera zarządzania) oraz procesów technicznych (sfera realna), możliwe dzięki dynamicznemu rozwojowi techniki komputerowej. W procesie wykształcania się tego systemu wytwarzania pojawiły się (i pojawiają się nadal) różnorodne systemy cząstkowe, które w miarę scalania przekształcają się w dojrzały, komputerowo zintegrowany system wytwarzania. Należą do nich m.in.:

- CAD – *Computer Aided Design* (komputerowo wspomagane projektowanie),
- CAP – *Computer Aided Planing* (wspomagane komputerowo planowanie procesów produkcyjnych),
- CAM – *Computer Aided Manufacturing* (komputerowo wspomagane wytwarzanie),
- CAQ – *Computer Aided Quality Control* (komputerowo wspomagane sterowanie kontrolą jakości),
- FMS – *Flexible Manufacturing System* (elastyczny system wytwarzania).

Szczególną cechą tak wykształcającego się systemu wytwarzania jest jego duża elastyczność i zdolność do szybkiego reagowania na zmieniające się potrzeby rynku. Przyjmuje się, że omawiany system może w stosunkowo krótkim czasie wytworzyć dowolny produkt, z uprzednio zaprogramowanej rodziny produktów. Jest to możliwe dzięki uzyskaniu elastyczności w wielu przekrojach (elastyczność procesowa, produktowa, przebiegu i wielkości produkcji itp.). Właśnie te zdumiewające zdolności komputerowo zintegrowanego wytwarzania pozwalają niektórym przedstawicielom środowisk technicznych przyszłość rozwoju systemów produkcyjnych upatrywać właśnie w komputerowym wytwarzaniu. Rzeczywistość jest jednak bezwzględna. Elastyczność i adaptacyjność tego systemu wymagają dodatkowych olbrzymich nakładów, co znacznie ogranicza zakres jego zastosowania. Uwzględniając zatem realia ekonomiczne, możliwość szerszego zastosowania komputerowo zintegrowanego wytwarzania wydaje się obecnie raczej wątpliwa. Nie ulega jednak wątpliwości, że CIM wnosi nową jakość w zarządzaniu strategicznym w przedsiębiorstwie.

Chcąc wyjaśnić komputerowo zintegrowane wytwarzanie jako strategię firmy przypomnijmy, że elastyczność programów produkcyjnych charakteryzowała również strategię niszy technologicznej. Skala tej elastyczności, a przede wszystkim szybkość adaptacji jest oczywiście daleko większa w przypadku CIM. Komputerowo zintegrowane wytwarzanie stwarza ponadto wiele źródeł wzrostu efektywności, co daje szansę relatywnej obniżki kosztów eksploatacyjnych systemu i wzrostu rentowności kapitałowej firmy, która je stosuje. Są nimi:

- zmniejszenie czasów przestojów, przerw i przeobrażania dzięki zastosowaniu programów komputerowych,
- optymalizacja przebiegów dzięki zastosowaniu programów symulacyjnych,
- skrócenie cyklu projektowo-konstrukcyjnego (CAD),
- ułatwienie kooperacji między różnymi działami, np.: przez wcześniejszą prezentację rysunków i parametrów konstrukcyjnych (CAD/CAM), co daje odpowiednie wyprzedzenie w czasie dla zaopatrzenia i komórek organizacji produkcji,
- podniesienie jakości produkcji, co uzyskuje się przez łączne sterowanie jakością w przekroju wszystkich tworzących ją procesów,
- wprowadzenie komputerowo sterowanego elastycznego montażu,
- włączenie poddostawców do sieci informacyjnej przedsiębiorstwa.

Abstrahując od uwarunkowań techniczno-ekonomicznych można przyjąć, że komputerowo zintegrowane systemy produkcyjne dają szansę – podobnie jak kiedyś zakłady rzemieślnicze – produkcji na zamówienie. Jednak istotą strategii, bazującej na elastycznym wytwarzaniu jest ograniczenie niepewności sprzedaży dzięki zastosowaniu elastycznego zróżnicowania produktu. Jak zobaczymy później (część III), strategia masowego marketingu polega na dostosowaniu się przedsiębiorstwa do przeciętnych gustów klientów drogą wyodrębnienia segmentów rynku. **Strategia komputerowo zintegrowanego wytwarzania umożliwia elastyczne różnicowanie produktów, co pozwala przedsiębiorstwu na płynne dostosowanie się do zróżnicowanych gustów klientów, również w ramach danego segmentu rynku.** Jej istotę można porównać do działania rakiety sterowanej drogą radiową, która jest w stanie zmieniać swój lot w miarę ustalania położenia celu. Celem tym jest klient, którego upodobania mieszczą się w charakterystykach produktu zaprogramowanych w elastycznym, komputerowo zintegrowanym systemie produkcyjnym. Tak rozumiana adaptacyjność jest oczywiście droga, jednak stopień nasycenia rynku oraz wyśrubowany poziom konkurencji w niektórych branżach (np.: w przemyśle samochodowym) sprawiają, że nakłady na ten cel okazują się opłacalne.

Strategia dywersyfikacji produktu

Charakterystyka:

- reguła transformacji sprawnościowej – **ekonomia skali**,
- koordynacja przedsięwzięć – **produkcyjna**,
- rodzaj orientacji – **na klienta**,
- czynnik przewagi konkurencyjnej – **liczba wersji produktu oferowanych na bazie produktu standardowego**.

W gruncie rzeczy idea strategii dywersyfikacji

produktu jest zbliżona do idei strategii komputerowo zintegrowanego wytwarzania. Odwrócona jest jedynie logika ich koncepcji.

Strategia CIM zakłada elastyczne dostosowanie się do rynku, tzn. wytworzenie określonej wersji produktu dla klienta o zidentyfikowanych potrzebach. W strategii dywersyfikacji produktu proces adaptacji wygląda odwrotnie. Nie poszukuje się tu klienta drogą tworzenia wyspecjalizowanego systemu identyfikacji i podążającego za nim systemu wytwarzania. Natomiast **tworzy się wiele wersji produktu na bazie produktu standardowego, zakładając, że któraś z tych wersji zainteresuje klienta.** Jeśli znowu odwołać się do analogii z zakresu strzelania, ta strategia przypomina dążenie do zwiększenia skuteczności strzelania (pozyskania klienta) poprzez powiększenie tarczy strzelniczej.

W sferze produkcji koszty realizacji strategii dywersyfikacji produktu są oczywiście niższe. Mankamentem tej strategii jest jednak wzrost kosztów

dystrybucji (wzrost kosztów ekspozycji i składowania wygenerowanych wersji produktu) oraz stosunkowo ograniczony zakres adaptacji. Trzeba bowiem pamiętać, że tworzenie kolejnych wersji produktu napotyka na liczne bariery technologiczno-użytkowe, jak np.: bezpieczeństwo użytkownika, ekologia, reżimy ekonomiczne. Mimo to strategia dywersyfikacji produktu była i jest z powodzeniem stosowana w przemyśle samochodowym i dość skutecznie opiera się komputerowo zintegrowanym systemom wytwarzania.

Mieczysław Moszkowicz

BIBLIOGRAFIA

- [1] OBŁÓJ K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993.
 [2] ROWIŃSKA-FRONCZEK M., *Strategie nowych przedsiębiorstw, na przykładzie przedsiębiorstw norweskich i szwedzkich*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – doświadczenia praktyczne*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1995, PN-705, (mat. konferencyjne).

Autor jest profesorem Politechniki Wrocławskiej.

Ryszard Borowiecki, Józef Czaja, Andrzej Jaki

Strategia gospodarowania kapitałem w przedsiębiorstwie

Zagadnienia wybrane

TNOiK Warszawa – Kraków 1997

Kapitał stanowi nieodłączny atrybut każdego przedsiębiorstwa. Rodzaj kapitału, jego wielkość, koszt oraz struktura w decydujący bowiem sposób wpływają na przedmiot, charakter i zakres prowadzonej przez nie działalności gospodarczej. Pożądany kierunek rozwoju przedsiębiorstwa oraz właściwa realizacja jego różnorodnych celów jest równocześnie w znacznym stopniu pochodną racjonalnego wykorzystania posiadanego kapitału. Decyzje podejmowane w tym zakresie muszą w związku z tym charakteryzować się ekonomiczną racjonalnością, która sprawia, że problematyka gospodarowania kapitałem w przedsiębiorstwie winna przyjmować postać świadomego kształtowanej strategii.

Dobierając zakres tematyczny niniejszej książki autorzy starali się przede wszystkim uwzględnić w jej treści wszelkie podstawowe zagadnienia dotyczące istoty, klasyfikacji oraz cech kapitału, jak również jego miejsca i roli w przedsiębiorstwie. Równocześnie zaakcentowano i szerzej potraktowano wybrane zagadnienia szczegółowe, których dobór został podyktowany przede wszystkim potrzebami praktyki gospodarczej, odnoszącej się do zagadnień gospodarowania kapitałem ujmowanego w skali mikroekonomicznej. Wszechstronne studia literaturowe dowiodły bowiem, że takie zagadnienia jak szeroko rozumiana problematyka kapitału trwałego, czy też istoty i cech kategorii wartości kapitału zaangażowanego

w przedsiębiorstwie oraz metod i procedur służących jej szacowaniu, ciągle jeszcze są przez wielu autorów traktowane w sposób zbyt wycinkowy i ograniczony – nie oddający w pełni złożonej specyfiki rozpatrywanej kategorii ekonomicznej. Tylko bowiem kompleksowe traktowanie kapitału w różnych jego aspektach stwarza podstawę dla poprawnej interpretacji zachodzących w praktyce gospodarczej zdarzeń, procesów i zjawisk ekonomicznych. To z kolei stwarza właściwe przesłanki do podejmowania w pełni racjonalnych decyzji dotyczących możliwych zachowań przedsiębiorstwa w dziedzinie gospodarowania kapitałem.

Przedstawione w poszczególnych rozdziałach zagadnienia podzielono na szereg kwestii szczegółowych, zgodnie z merytorycznym przedmiotem opracowania. Zakres kolejnych rozdziałów został zróżnicowany odpowiednio do przyjętej konwencji, ich wartości analityczno-poznawczej i znaczenia w praktyce gospodarczej współczesnych przedsiębiorstw.

Niniejsza książka powstała na bazie studiów literaturowych oraz badań empirycznych i dociekań jej autorów, które były i są realizowanych m.in. w ramach badań statutowych i własnych prowadzonych w krakowskiej Akademii Ekonomicznej oraz Akademii Górniczo-Hutniczej. Została ona pomyślana przede wszystkim jako pomoc dydaktyczna dla osób studiujących zagadnienia z zakresu ekonomiki i analizy ekonomicznej przedsiębiorstw oraz innych dyscyplin bardziej szczegółowych, poruszających w różnym zakresie problematykę gospodarowania kapitałem w przedsiębiorstwie. Równocześnie opracowanie w prezentowanym ujęciu może być wykorzystywane przez szeroki krąg praktyków gospodarczych. Zawarte w pracy treści mogą wreszcie stanowić także punkt wyjścia i przyczynek dla prowadzenia dalszych studiów dotyczących poszczególnych obszarów gospodarowania kapitałem przedsiębiorstwa.

Ze wstępu