

Andrzej Chodyński

Minimalizacja zagrożeń rozwoju firmy na podstawie koncepcji marketingu społecznego

Wstęp

Podstawowym dylematem dotyczącym rozwoju firmy jest zmienność jej otoczenia. Składa się na nią antynomia prognozy i zmienności, niemożność antycypacji zjawisk, które mają charakter jakościowy. Indukcyjna metoda badawcza dokonująca uogólnień, wnioskująca na podstawie powtarzających się zdarzeń (np. znajdująca odbicie w metodach macierzowych) wzbudza wiele wątpliwości przy jej stosowaniu w odniesieniu do zmian jakościowych w otoczeniu. Mimo tych uwarunkowań, firma powinna osiągać jednak równowagę w długim okresie. Stąd też poszukuje się tych elementów występujących w otoczeniu organizacji i wewnątrz firmy, trwałych w dłuższym okresie, które mogą obniżyć ryzyko niefortunnych wyborów strategicznych i tworzyć podstawę równowagi firmy z otoczeniem przy realizacji i po wdrożeniu strategii. Rolę tę mogą pełnić wartości, w tym ekologiczne, wynikające z zasad zrównoważonego rozwoju, a znajdujące swe odzwierciedlenie m.in. w koncepcji marketingu społecznego.

Ekologia w modelach równowag firma – otoczenie

Tradycyjnie przyjmuje się, że rozwój może mieć charakter zewnętrzny lub wewnętrzny. W obu przypadkach należy liczyć się z implikacjami wynikającymi ze zmian jakościowych w otoczeniu.

Sądzę, że można przyjąć istnienie dwóch krańcowych modeli: minimalizacji powiązań z otoczeniem (przykładem może być np. strategia izolacji według A.K. Koźmińskiego i K. Obłoja [6], choć w praktyce dotyczyć może tylko wybranych systemów w przedsiębiorstwie) oraz model dostosowany do różnych poziomów turbulencji otoczenia (np. H.I. Ansoff [1]).

Zarówno w modelach Koźmińskiego i Obłoja, jak i Ansoffa możliwe są różne reakcje na zmiany otoczenia: w pierwszym przypadku izolacja, redukcja, adaptacja, a w drugim reakcje w odniesieniu do turbulencji otoczenia na poziomie stabilnym, reaktywnym, antycypacyjnym, eksploracyjnym i kreatywnym w obszarze marketingowym.

Pojęcie strategicznego zaskoczenia oznacza konieczność przygotowania się na sytuacje związane

z niepredyktywnością przyszłości i dywersyfikacją strategicznego ryzyka.

Problemem głównym jest znalezienie odniesienia w układzie firma – otoczenie, który mimo zmian jakościowych w otoczeniu zachowywałby względną stabilność. Sądzę, że tym elementem są wartości występujące w otoczeniu przedsiębiorstwa i wyznawane przez pracowników firmy. Mogą być nimi wartości wynikające z zasad zrównoważonego rozwoju, przenoszone na trendy rynkowe (pojawienie się wyraźnych grup ekokonsumentów preferujących równocześnie ekologiczne produkty i proekologiczne technologie ich wytwarzania). Wartości te stają się równocześnie elementem kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia budowy strategii przedsiębiorstwa tworzy się strategia jakości ekologicznej przedsiębiorstwa, polegająca na synergicznym oddziaływaniu strategii jakości (z uwzględnieniem cech ekologicznych wyrobu) i strategii ochrony środowiska naturalnego. Jakość ekologiczna może być elementem strategii rozwoju firmy (rys. 1).

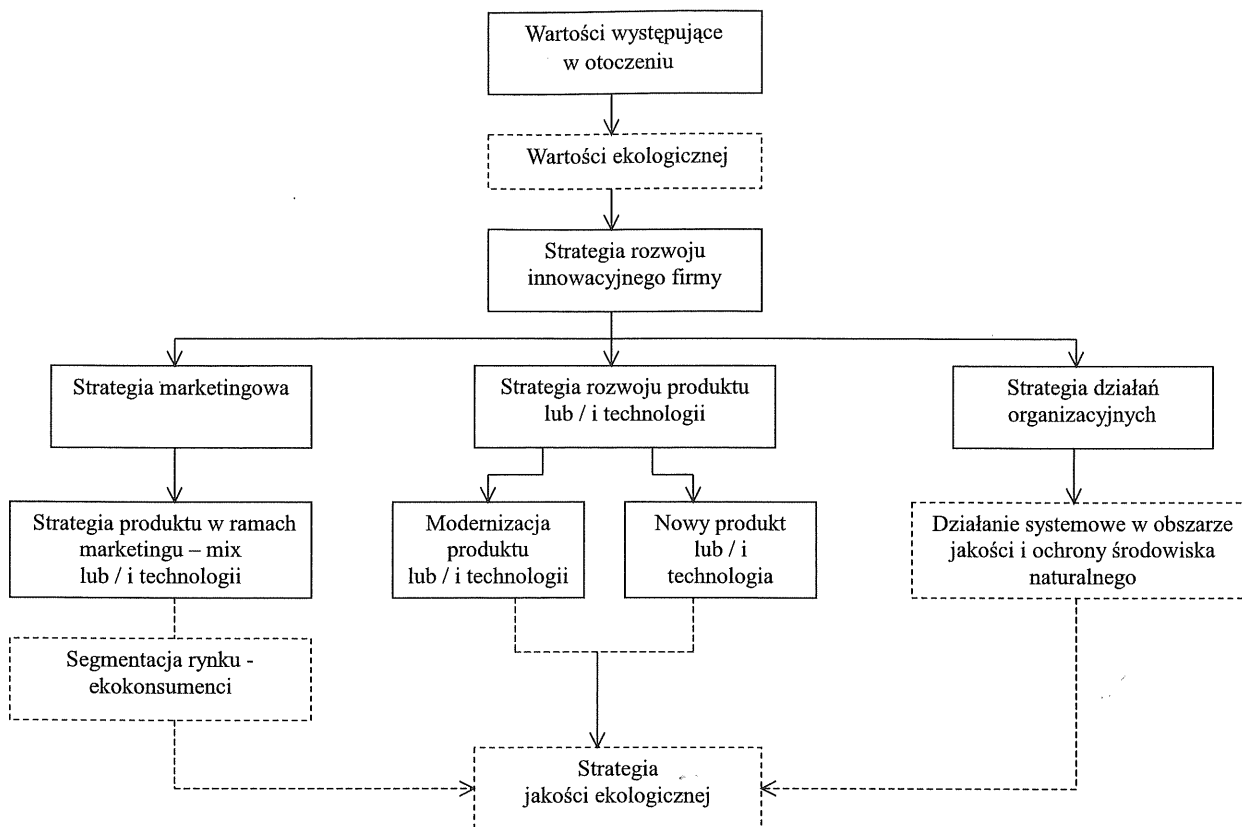
Przedstawiony model jakości ekologicznej wykazuje większą odporność na ewentualne zmiany w otoczeniu, w porównaniu z innymi modelami, dzięki oparciu się na wartościach (rys. 2). Opierając się na tym modelu istnieje szansa wprowadzenia elementów jakości ekologicznej do etapu planowania strategicznego, a następnie – taktycznego i operacyjnego [2].

Co więcej, na etapie wyborów strategicznych istnieje szansa, na podstawie pojęcia jakości ekologicznej, przyjęcia strategii konkurencyjnych bądź relacyjnych [3].

Biorąc pod uwagę atrakcyjność sektora działalności (w tym również poziom kosztów jakości ekologicznej), źródło przewagi konkurencyjnej (produkt, w tym w odniesieniu do jego cech ekologicznych lub technologia związana np. z jej unikatowością pod względem ochrony środowiska naturalnego) oraz zmienną adaptacyjną można dokonać wyboru strategii konkurencyjnej lub relacyjnej opartych na jakości ekologicznej.

Ryzyko działań strategicznych

Przyjęcie i realizacja określonej strategii związane są z ryzykiem. Oczywiście, największe ryzyko wynika z przyjęcia wartości, będących podstawą trendów rynkowych. Odpowiednia ich kwa-



Rys. 1. Model strategii jakości ekologicznej w ramach strategii rozwoju

Źródło: opracowanie własne.

lifikacja wpływa bezpośrednio na ryzyko działalności gospodarczej. Najczęściej ryzyko ekonomiczne przedsiębiorstwa występuje jako ryzyko techniczne, produkcyjne, rynkowe i finansowe. Dotyczy ono wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa, a w szczególności działalności inwestycyjnej, nie trafionych innowacji, działalności rynkowej i sfery finansowej [8, 7].

Ryzyko produkcyjne związane z tym, co i jak produkować w przypadku wartości ekologicznych wynikać może z tego, że nie sprostą się działaniom konkurencji i wymogom rynkowym, ale również z faktu niedoświadczania np. za przepisami prawnymi. Ryzyko wynikać może z błędnej oceny wyboru strategii produkcyjnej w obszarze działań konkurencyjnych lub relacyjnych. Zbyt pochopne mogą się okazać, z punktu widzenia rynkowej pozycji firmy, decyzje inwestycyjne w obszarze produkcji związane np. z regionalnymi strategiami ochrony środowiska naturalnego.

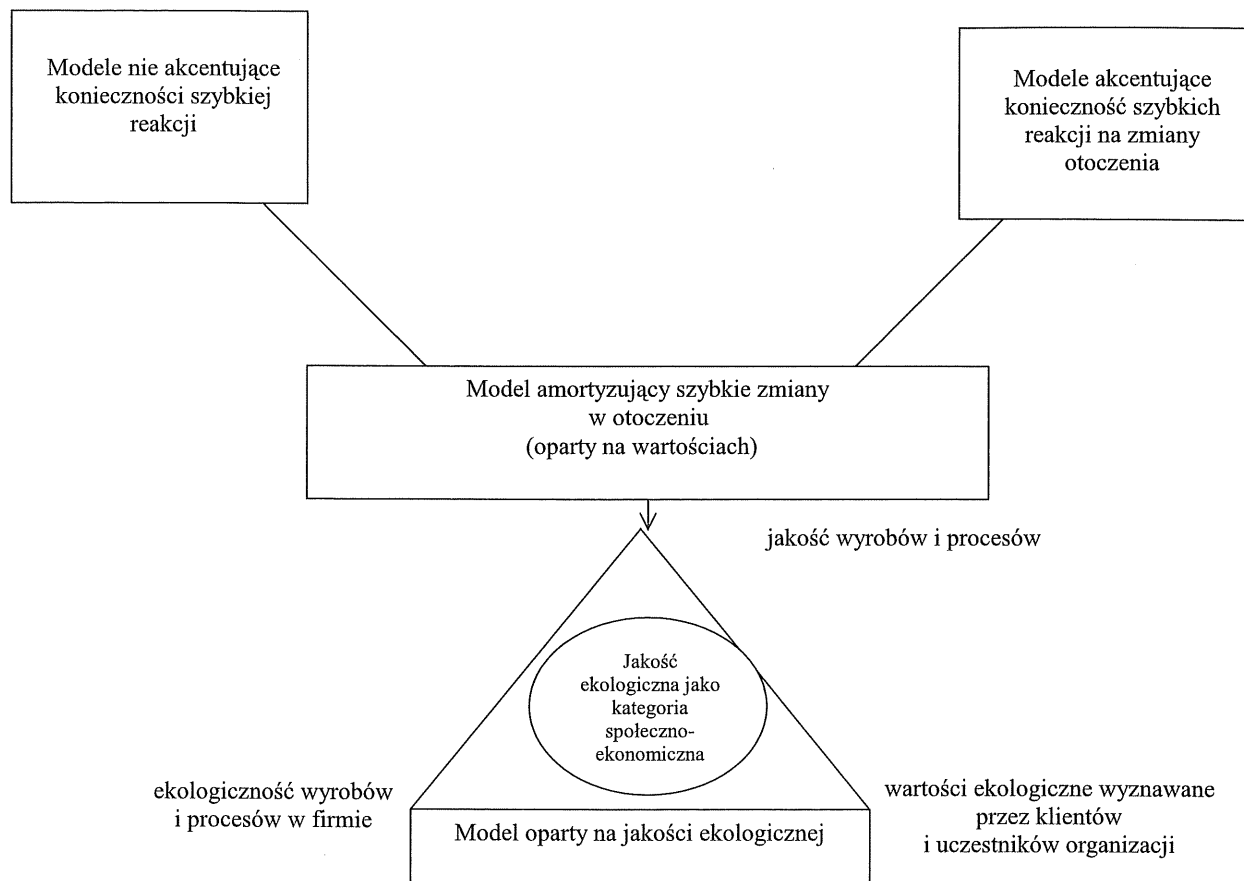
Ryzyko finansowe wiązać się może z zaangażowaniem środków finansowych w działanie proekologiczne w warunkach, gdy grupy odbiorców nie są w stanie zapłacić wyższych cen za produkty uzyskane technologiami proekologicznymi.

Ryzyko rynkowe wiąże się z elementami gry rynkowej – ceną i sprzedażą. Jednak najważniejsze jest ryzyko związane ze słusnością przyjętej strategii, a idąc dalej – elementami zmian równowagi w sektorze działalności (np. pięć sił Portera), zmian w grupach strategicznych czy etapach cyklu życia danego sektora.

Sądzę, że tworzenie się grup ekokonsumentów może zmieniać wysokość barier wejścia i wyjścia z sektora, a umiejętności ekologiczne mogą wpływać na zmianę pozycji firmy na rynku. Siła przetargowa dostawców i odbiorców może również zależeć od wymogów ekologicznych i wpływać na pojawienie się subtytułów.

Ekologia stanowi duże pole do tworzenia innowacji, ale też wiąże się z ryzykiem niepowodzenia (np. błędna ocena strategii dyferencjacji na podstawie innowacji ekologicznych). Ekologia stanowić może również oczywiście element zmniejszenia ryzyka: produkcyjnego (np. poprawa bezpieczeństwa zatrudnionych oraz ograniczenie odpadów, ścieków i emisji), finansowego (np. ograniczenie groźby wystąpienia organizacji konsumenckich o odszkodowania) czy rynkowego (np. ograniczenie ryzyka spadku pozycji firmy z powodu niekorzystnego jej wizerunku).

Przyjęcie wartości ekologicznych oznacza, że znajdą one swoje odzwierciedlenie zarówno w obszarze strategii innowacyjnych (innowacje ekologiczne), strategii produkcyjnej (oparcie się na na technologiach przyjaznych dla środowiska naturalnego jako źródle przewagi konkurencyjnej) i strategii marketingowej bazującej na tworzącej się i rozbudowującej grupie ekokonsumentów (preferujących już nie tylko wyroby o cechach ekologicznych w całym cyklu ich życia – „od kołyski do grobu” – ale produkowanych przy użyciu technologii najlepszych z osiągalnych: BAT).



Rys. 2. Modele strategii o różnej szybkości reakcji na zmiany w otoczeniu firmy

Źródło: opracowanie własne.

W ten sposób marketingowe zarządzanie przedsiębiorstwem przekształca się w zarządzanie marketingowe i ekologiczne. Znajduje to swoje odbicie w tworzeniu ogólnej strategii firmy. Ryzyko podjęcia błędnych decyzji przy wyborze i realizacji poszczególnych strategii zawiera rys. 3.

Przyjmując, że strategia firmy będzie strategią rozwojową, opartą na jakości ekologicznej należy przyjąć, że jej budowa i realizacja mieści się w poszczególnych etapach zarządzania strategicznego, mianowicie:

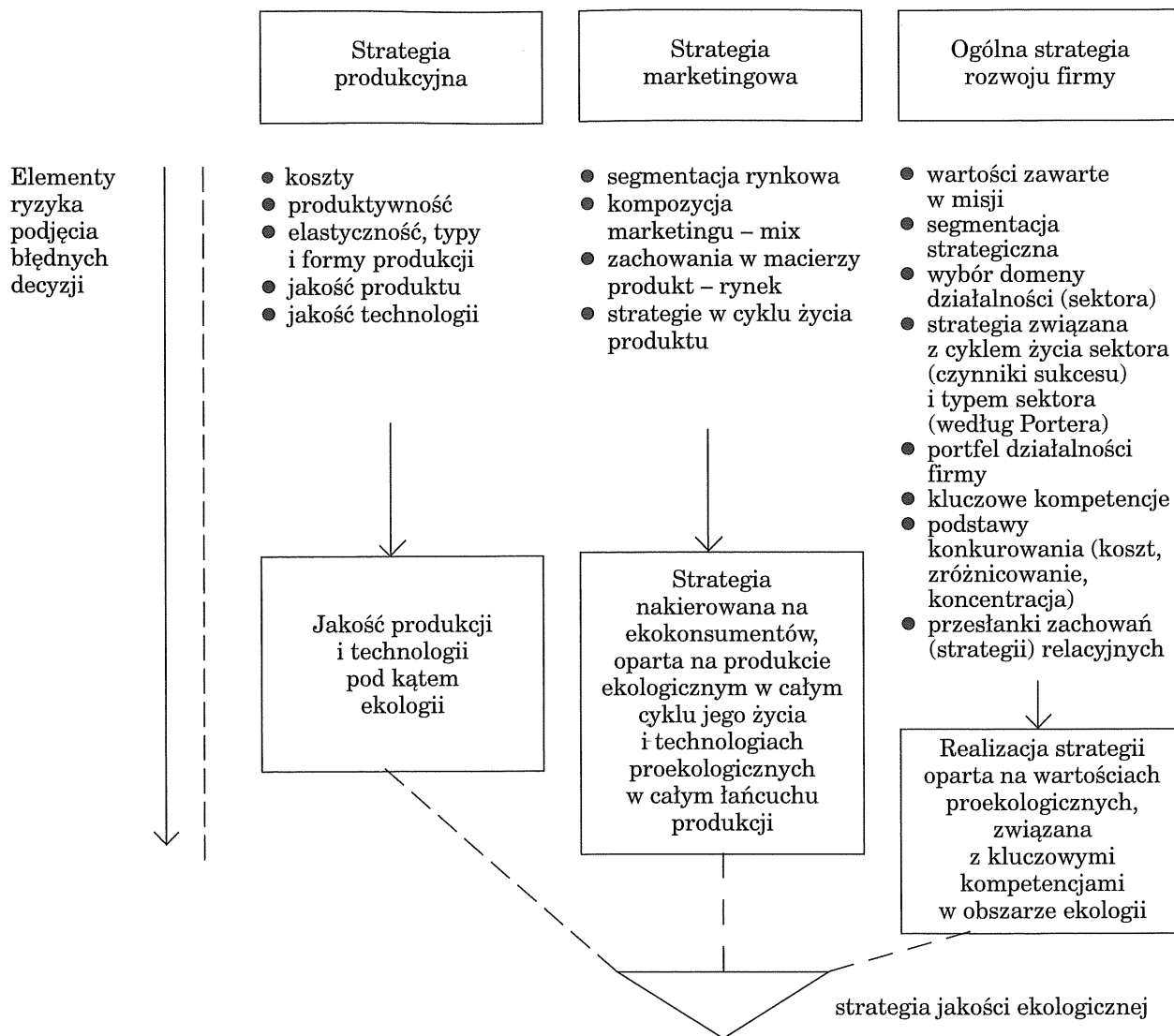
- analiza otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego z uwzględnieniem następujących elementów: znaki E i CE Unii Europejskiej, dobrowolne znaki ekologiczne konsorcjów i stowarzyszeń, ekobilans i technologie proekologiczne (np. BAT), systemy zarządzania jakością i ochroną środowiska naturalnego (ISO 9000, ISO 14000, EMAS). Uwzględnić należy również miejsce jakości ekologicznej w metodach i narzędziach analizy strategicznej: SWOT, SPACE, analiza sektora, analizy portfelowe, macierze technologiczne, techniki wyboru strategii,
- określenie kierunków działalności pro jakościowej i proekologicznej (łącznie) w misji przedsiębiorstwa, jej przełożenie na cele jakości ekologicznej zawarte w wiązce celów głównych,
- sformułowanie strategii jakości ekologicznej, wybór opcji strategicznej opartej na jakości ekologicznej

(„kostka strategii” związana z jakością ekologiczną) [4],

- wdrożenie strategii i wyraźne wyeksponowanie strategii jakości ekologicznej jako częściowej strategii firmy; wyraźne przeniesienie celów strategicznych jakości ekologicznej na cele taktyczne i operacyjne, w tym w odniesieniu do rachunku kosztów jakości ekologicznej i metod zarządzania jakością ekologiczną. Wprowadzenie celów jakości ekologicznych do wszystkich strategii funkcjonalnych (w tym również do strategii marketingowej z uwzględnieniem narzędzi marketingu – mix),
- kontrola strategiczna (w tym w odniesieniu do realizacji celów jakości ekologicznej i realizacji strategii jakości ekologicznej).

Oparcie się na wartościach zakłada, że wartości wyznawane przez pracowników, tworzące w swej najwyższej formie tożsamość firmy, odpowiadają wartościom występującym w otoczeniu firmy. Założenie to obarczane jest również pewnym ryzykiem. Wartości są kluczowym elementem systemu zarządzania, np. wg modelu 7S McKinseya.

Doskonalac, w równowadze z otoczeniem system zarządzania firmą, osiąga się coraz wyższy poziom jakości organizacji, który przez klienta odbierany jest jako korzyści (wartości) dotyczące jakości procesów i produktów [5].



Rys. 3. Wybrane strategie funkcjonalne związane z ograniczoną działalnością firmy (elementy ryzyka przy decyzji o wyborze strategii jakości ekologicznej)

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Problemy z przewidywaniem zmian w otoczeniu przedsiębiorstw powodują, że poszukuje się tych determinantów, które pozwolą na utrzymanie równowagi firma – otoczenie w dłuższym okresie, nawet przy zmianach jakościowych otoczenia.

Propozycję taką, opartą na wartościach wyznaczających społeczność i pracowników firmy, na przykładzie wartości ekologicznych, przy uwzględnieniu możliwości tworzenia strategii jakości ekologicznej przedstawiono w niniejszym artykule. Wartości te przekładają się na misję i cele strategiczne, w tym na cele społeczne, których realizacja opiera się na założeniach marketingu społecznego.

Andrzej Chodyński

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANSOFF H.I., *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa, 1985.
 [2] CHODYŃSKI A., *Zarządzanie ekologiczne w strategii przedsiębiorstw*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 5 i 11/1999.

[3] CHODYŃSKI A., *Jakość ekologiczna jako czynnik strategiczny rozwoju firmy*, „*Finanse, Zarządzanie, Inżynieria*” 4 i 45/1999.

[4] CHODYŃSKI A., *Projakościowe zarządzanie rozwojem produkcji w przedsiębiorstwie*, Wyd. Innowacje, Bielsko – Biała, 2000.

[5] CHODYŃSKI A., *Zarządzanie, jakość i wartości jako czynniki rozwoju firmy*, Materiały Międzynarodowej Konferencji: *Rozwój firmy. Zarządzanie, jakość, wartości*. Wyd. BIT i WSMiZ, Bielsko-Biała, maj 2000.

[6] KOZMIŃSKI A.K., OBŁÓJ K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, Warszawa, 1989.

[7] POPLAWSKI W., *Mechanizmy procesów innowacyjnych w rozwoju przemysłów wysokiej techniki*, UMK, Toruń, 1996.

[8] TKACZYK T.P., *Ryzyko gospodarowania a strategia konkurencji. Przyczynek do kategorii konkurencji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 1998.

Autor – dr hab. inż., prof. Politechniki Łódzkiej, kierownik Katedry Systemów i Techniki Zarządzania Politechniki Łódzkiej, Filia w Bielsku-Białej.