

Krystyna Kucińska*

ZNACZENIE STRATEGII DYWERSYFIKACJI PRODUKCJI
W PLANOWANIU ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW

Zadaniem planowania strategicznego jest znalezienie odpowiedzi na podstawowe problemy przedsiębiorstwa działającego w środowisku, które podlega ciągłej ewolucji.

W planowaniu strategicznym prace przebiegają w dwóch etapach:

1) w etapie analiz, kiedy to charakteryzuje się środowisko i daną gałąź przemysłu oraz określa się cechy przedsiębiorstwa, uwzględniając zarówno jego mocne, jak i słabe strony,

2) w etapie dokonywania wyboru celów i rodzaju strategii, za których pomocą można osiągnąć zaplanowane cele.

Celem analizy środowiska, w którym działa przedsiębiorstwo, jest wykrycie niebezpieczeństw lub przewidywanych trudności po to, aby móc je zneutralizować. Takie podejście do sposobu dokonywania analizy dotyczy z jednej strony ogólnych cech środowiska, z drugiej natomiast sytuacji w tej gałęzi przemysłu, do której należy dane przedsiębiorstwo. Chodzi tutaj przede wszystkim o rozpoznanie rynków, odbiorców, konkurencji i technologii¹.

Z kolei drugi etap obejmuje znajomość stosunków zewnętrznych, tj. rozeznanie rynków z punktu widzenia nabywców i konkurencji zarówno w odniesieniu do planu sprzedaży, jak i jakości wyrobów, obejmuje także własne możliwości dotyczące potencjału ludzkiego, możliwości w zakresie podejmowania prac badawczych, osiąganie określonego poziomu wydajności itp.

* Dr, adiunkt w Instytucie Ekonomiki Przedsiębiorstw UŁ.

¹ D. H a h n, Organisationsplanung und Planungprozess, "Zeitschrift für Organisation" 1976, Nr. 2.

Można także dokonać nieco innego podziału planowania strategicznego. Wyróżnia się mianowicie 5 etapów:

- 1) określenie obszaru działania przedsiębiorstwa,
- 2) ekstrapolacja czynników działających w otoczeniu przedsiębiorstwa w celu opracowania scenariusza przyszłych zdarzeń,
- 3) wybór odpowiedniego wariantu strategii oraz związana z nim precyzyjna alokacja zasobów ludzkich, technicznych i finansowych,
- 4) realizacja strategii zgodnie z dysponowanymi zasobami, rezygnacja z osiągnięcia zbyt wielu celów w zbyt krótkim czasie,
- 5) zapewnienie zgodności działań aparatu zarządzania z podstawowymi założeniami przyjętej strategii².

Decyzje strategiczne podejmowane przez przedsiębiorstwa mają bardzo różny charakter. Jest to np. tylko określenie rynku, na który będzie kierowana produkcja, czy popieranie nowej sfery działalności firmy.

Czasem decyzje te precyzowane są bardziej szczegółowo, np. wprowadzenie na rynek określonego wyrobu czy grupy wyrobów, przejęcie konkretnego przedsiębiorstwa itp.

Decyzje strategiczne najczęściej występują w formie:

- 1) celów, które ujmuje się w ten sposób, że np. w ciągu pięciu lat należy podwoić obroty handlowe;
- 2) strategii działania, tzn. sposobów, które pozwalają osiągnąć cele, np. dążenie do produkowania nowych wyrobów, wybór koncentracji jako drogi do zwiększenia rentowności;
- 3) programów działania w celu realizacji wybranej strategii.

Działaniem strategicznym objęte są w zasadzie wszystkie główne sfery działania przedsiębiorstwa, ale w szczególności bada się relacje:

RYNKI - ODBIORCY - WYROBY

Jest to szczególnie ważne dla przedsiębiorstw o szerokim asortymencie produkcji. Zachodzi tu konieczność prześledzenia następujących układów:

- nowi odbiorcy na dawnych rynkach,
- nowe rynki dla dotychczasowych wyrobów,
- nowe wyroby.

² Por.: K. O h m a e, Foresighted management decision making: See the options before planning strategy, "Management Review" 1985, nr 5.

Opracowanie strategii dotyczącej relacji "rynki - wyroby" obejmuje również problem planowania sposobu rozwoju przedsiębiorstwa. I tu z kolei można rozważyć różne możliwości:

- tę, że rozwój przedsiębiorstwa następuje wyłącznie przy zaangażowaniu środków własnych,
- tę, że rozwój przedsiębiorstwa następuje dzięki łączeniu się z innymi przedsiębiorstwami. W tym przypadku można brać pod uwagę różne formy, poczynając od prostej współpracy technicznej czy handlowej, a kończąc na koncentracji i fuzjach.

Zarówno przedsiębiorstwo już istniejące, jak i nowo tworzone może wybrać jedną z wielu strategii pozwalających mu albo tylko istnieć, albo rozwijać swe zasadnicze cele. Strategia stanowi ogólny program działania wspartego zaangażowaniem woli i środków dla osiągnięcia podstawowego celu. Jest zbiorem głównych celów i sposobów ich osiągania i nadaje organizacji jednolity kierunek. Strategia jest coraz częściej rozumiana jako ogólny program wytyczający kierunek i główne odcinki działania firmy.

Główne strategie nadające przedsiębiorstwu ów ogólny kierunek działania obejmują następujące sfery:

- nowe, względnie zmienione wyroby lub usługi,
- marketing,
- kierunek i tempo rozwoju przedsiębiorstwa,
- problem finansowania działalności,
- problem struktury organizacyjnej,
- sprawy kadrowe,
- public relations³.

Opracowanie każdej strategii wymaga spełnienia kilku zasadniczych warunków. Przede wszystkim istotne jest dokonanie ogólnej oceny przedsiębiorstwa na podstawie uświadomienia sobie, czym jest jego działalność i w jakiego rodzaju działaniach uczestniczy. Powszechnie znane są przykłady zbyt wąskiego pojmowania swej działalności, co prowadzi do niepełnego lub spóźnionego wykorzystania narastających możliwości.

Nie mniej istotna jest ocena przyszłych uwarunkowań, której podstawę stanowi prognozowanie. Im lepiej da się przewidzieć przyszłe otoczenie, tym lepszą można opracować strategię i wspierającą ją plany.

³ Por.: H. K o o n t z, Making Strategic Planning Work, "Business Horizons" 1976, nr 2.

Do opracowania i wdrożenia strategii potrzebne są posunięcia organizacyjne zapewniające efektywne planowanie. W przedsiębiorstwie należy zatem opracować główne cele, strategię i założenia planu - przedkładając je naczelnemu kierownictwu do oceny i decyzji. Zanim podjęte zostaną ważne decyzje o znaczeniu długookresowym lub strategicznym, kierownictwo musi mieć możliwość zapoznania się z nimi i poczynienia uwag.

Jednym z ważnych czynników efektywnego planowania jest zapewnienie zgodności między podejmowanymi strategiami. Każda strategia musi być realizowana w warunkach przyszłości, co do której zawsze istnieje niepewność. Nowe okoliczności mogą zdezaktualizować wytworzoną strategię. Z tego powodu muszą istnieć strategie alternatywne, oparte na innym zestawie założeń, gdyż pozwala to szybko przejść na nową strategię, odpowiadającą nowym warunkom i uniknąć tzw. kryzysów zarządzania.

Znamiennym zjawiskiem współczesnej gospodarki jest skracanie się cyklu życiowego wyrobów przemysłowych. Na rynku przeważają wyroby, które przed kilku czy kilkunastu laty nie były znane lub zmieniły w zasadniczy sposób wygląd, walory użytkowe, przydatność itp. W wielu gałęziach produkcji cykl życiowy wynosi obecnie 4-5 lat.

Nowa produkcja obejmuje:

- nowe wyroby, tj. dotychczas w skali kraju nie produkowane,
- wyroby unowocześnione (modernizowane), tj. takie, do których wprowadzono zasadnicze zmiany konstrukcyjne i estetyczne,
- rozszerzenie asortymentu produkowanych wyrobów,
- wprowadzenie do produkcji nowych rodzajów wyrobów.

Innowacje i dywersyfikacja stanowią jeden z najbardziej miarodajnych wskaźników rozwoju technicznego i ekonomicznego i mogą być traktowane jako mierniki uprzemysłowienia.

Na ogół wyroby można doskonalić do pewnego tylko momentu, po którego przekroczeniu mimo dokonywanych modernizacji kończy się zwykle ich cykl życiowy. Następuje sytuacja, gdy dalsze ulepszenia wyrobów są już niemożliwe i niecelowe lub też wyrób jest tak technicznie przestarzały i ekonomicznie zużyty, że nie znajduje nabywców i musi być zastąpiony innym.

Przedsiębiorstwa mogą podejmować produkcję wyrobów mieszczących się w ich profilu produkcyjnym, wyrobów zbliżonych do dotychczas wytwarzanych oraz mogą wytwarzać wyroby zupełnie innego rodzaju, produkowane dotąd przez inne branże.

Dywersyfikacja produkcji jest niezbędna zwłaszcza wówczas, gdy występuje wyraźne ograniczenie zapotrzebowania na wyroby dotąd produkowane.

Istotne jest, aby prace nad nowymi wyrobami prowadzone były ze znacznym wyprzedzeniem w stosunku do bieżącej produkcji, przy czym przedsiębiorstwa muszą dysponować wieloma sprawdzonymi i gotowymi do przemysłowego zastosowania rozwiązaniami. Posiadanie odpowiedniej rezerwy przygotowanych opracowań umożliwia celowy wybór nowych asortymentów, sprzyja szybkiemu ich wdrożeniu do produkcji oraz minimalizacji kosztów uruchamiania. Jest to także ważna przesłanka dla decyzji dotyczących momentu wprowadzenia na rynek nowego wyrobu i jego produkcji, czyli tzw. cyklu życiowego wyrobu⁴.

Niestabilność rynku, ciągłe zmiany gustów skracają okres żywotności wyrobów, co zmusza przedsiębiorstwa do zmiany lub do rozszerzania zakresu swej działalności produkcyjnej. Powody zmniejszającego się popytu mogą być różne. Może to być nasycenie rynku (sprzęt radiowy), substytucja przez nowe rozwiązania techniczne (zastępowanie sprzętu elektrycznego przez sprzęt elektroniczny), zmiana gustów itd.

Przedsięwzięcia mające na celu zmianę, uzupełnienie lub rozszerzenie asortymentu wyrobów są określane jako dywersyfikacja. Dywersyfikacja uprawiana przez przedsiębiorstwa kapitalistyczne w latach wysokiej koniunktury często była tylko pogonią za zwiększaniem prestiżu własnej firmy i nie odpowiadała istotnym potrzebom społecznym. Natomiast w czasach recesji dywersyfikacja była traktowana jako środek mogący pomóc w utrzymaniu ruchu fabryk nie w pełni wykorzystanych. Wreszcie dywersyfikacja była ucieczką z pola działania, na którym przedsiębiorstwo nie uzyskało sukcesu.

Zatem motywy dywersyfikacji mogą być różne:

- zastąpienie istniejących wyrobów innymi, mającymi większe szanse zbytu,
- produkowanie nowych wyrobów w celu wyrównania wahań sezonowych,
- rozszerzenie działalności przedsiębiorstwa celem lepszego zabezpieczenia jego przyszłości.

W praktyce przedsiębiorstw zachodnich dywersyfikacja rozwija

⁴ L. P a s i e c z n y, Zarys ekonomiki przedsiębiorstwa, Warszawa 1972, s. 105-106.

się najczęściej w dwóch kierunkach. Jednym jest tworzenie konglomeratów przez dokupywanie przedsiębiorstw działających w różnych dziedzinach produkcji celem podziału (zmniejszenia) ryzyka finansowego. Obranie tej drogi wymaga dużych nakładów pieniężnych i kryje w sobie niebezpieczeństwo nieznamośności branży, do której należą dokupione przedsiębiorstwa. Drugim kierunkiem dywersyfikacji jest związanie się z przedsiębiorstwami wytwarzającymi wyroby podobne lub zbliżone do aktualnie produkowanych.

Przedsiębiorstwo może dojść do rozwijania swojej produkcji w różny sposób. Klasyczny przypadek zachodzi wtedy, gdy samo rozwija swoją produkcję i samo zdobywa rynki zbytu. W tej sytuacji jednak zbyt długo może trwać rozwój i zdobywanie szerszego rynku.

Przedsiębiorstwo może też oprzeć rozszerzoną produkcję na zakupionej licencji. Skraca to okres rozwoju, ale jednocześnie stwarza problem możliwości wykorzystania dawnych kanałów zbytu.

Dywersyfikacja jest zawsze połączona z poważnymi inwestycjami i ryzykiem, dlatego przed jej zapoczątkowaniem ważne jest przeprowadzenie bardzo dokładnych i wnikliwych badań rynku, dróg zbytu, techniki, produkcji, finansów, personelu itd.

Tylko nikły procent idei dywersyfikacji nadaje się do realizacji i przynosi zyski.

Problem dywersyfikacji sprowadza się do:

- 1) niepewności rynku,
- 2) jakości nowego produktu.

Okres od podjęcia decyzji produkowania danego wyrobu do jego wejścia na rynek trwa np. w przemyśle maszynowym od 2 do 10 lat czy nawet dłużej. Powstaje niepewność, czy chłonność rynku w tym okresie będzie odpowiadała chłonności szacowanej lub czy na rynek nie wkroczy wcześniej konkurencja.

Przedsiębiorstwo, mając dużą swobodę w kształtowaniu nowego wyrobu, musi produkować wyroby odpowiadające całkowicie konkretnym wymaganiom. Wymagania te mogą być czasem sprzeczne i dlatego proponowane rozwiązania muszą stanowić pewne optimum mogące zapewnić sukces ekonomiczny⁵.

Zważywszy, że dywersyfikacja jest zawsze połączona z ryzykiem i niepewnością, analizę możliwości dywersyfikacji należy uznać za

⁵ H. R. H o f e r, Diversifikation in der Industrie, "Industrielle Organisation" 1977, nr 1.

podstawowy instrument systematycznego planowania rozwoju przedsiębiorstwa. Wyniki tej analizy stanowią niezbędną pomoc w kształtowaniu i wyborze strategii, szczególnie w odniesieniu do średnich i małych przedsiębiorstw.

Centralnym problemem przedsiębiorstwa jest aktywna postawa wobec zmian koniunktury i struktury rynku w ramach rozwijającej się określonej dziedziny gospodarowania.

Za szczególnie ważne dla polityki przedsiębiorstwa należy uznać następujące czynniki:

- zmiany liczby i struktury ludności,
- zmiany w powstaniu, wykorzystaniu i podziale produktu społecznego,
- zmiany upodobań poszczególnych grup społecznych,
- zmiany tendencji społeczno-politycznych,
- wpływ konkurencji na sytuację rynkową.

Dobra znajomość bliższego i dalszego otoczenia przedsiębiorstwa ma istotne znaczenie dla skuteczności planowania strategicznego. Ocena własnej sytuacji firmy, określenie słabych i mocnych punktów ułatwia niewątpliwie trafny wybór strategii postępowania.

Planując strategię należy przyjąć trzy grupy celów:

- dochody,
- pozycję rynkową,
- sytuację finansową przedsiębiorstwa.

Strategia dywersyfikacji powinna stanowić element całościowej polityki przedsiębiorstwa wyrażającej się w określonej koncepcji zarządzania.

Każde przedsiębiorstwo ma wiele możliwości dywersyfikacji. Istotny jest wybór takiej, która pozwala na zwiększenie zbytu. Wyróżnia się trzy podstawowe formy dywersyfikacji:

- a) *h o r y z o n t a l n ą* - polegającą na zdobywaniu nowego rynku dla dotychczasowej produkcji,
- b) *w e r t y k a l n ą* - oznaczającą lokowanie nowego produktu na dotychczasowym rynku,
- c) *l a t e r a l n ą* - występującą wtedy, gdy nowy produkt lokuje się na nowym rynku⁶.

Te trzy typy zawierają szerokie możliwości. Z dywersyfikacją każdego typu wiążą się określone specyficzne środki i metody. Ce-

⁶ M. T i m m e r m a n, Strategien der Diversifikation, "Plus" 1972, nr 5.

le, środki i metody, a także kryteria składają się na system strategii dywersyfikacji, który jest użytecznym narzędziem w analizie sytuacji przedsiębiorstwa, a także w planowaniu rozwoju.

O obrotach przedsiębiorstwa przemysłowego decyduje przede wszystkim program produkcji i zbytu, i właśnie ze względu na zbyt często wskazane jest rozszerzanie produkcji o nowe asortymenty. Może to być potrzebne w celu rozszerzenia obrotów, zdobycia nowych rynków i nowych odbiorców, a także wtedy, gdy przewiduje się osłabienie koniunktury (cele defensywne).

Nowości mogą być jakąś odpowiedzią na poczynania konkurencji (a więc formą naśladownictwa) albo też autonomicznymi kreacjami produkcyjnymi. Ma to miejsce zwłaszcza w produkcji towarów konsumpcyjnych, szczególnie zaś tych, przy których popyt jest zindywidualizowany. Prowadzi to często do wielkiego zróżnicowania wyrobów, co przy różnorodności stosowanych surowców i materiałów oraz niemożności produkowania dostatecznie wielkich serii (np. w małych przedsiębiorstwach), prowadzi czasem do nieopłacalności niektórych wyrobów.

Celem dywersyfikacji jest wzrost obrotów przedsiębiorstwa i zwiększenie jego stabilności. Dywersyfikacja musi iść w parze ze wzrostem stabilności przedsiębiorstwa, a zatem najpierw powinno się ono starać powiększyć obroty poprzez wzrost produkcji tych samych wyrobów. Przy zwiększonych seriach produkcyjnych i zastosowaniu racjonalizacji⁷ obniża to koszty własne, a w konsekwencji także ceny zbytu. Istotne są również drobne ulepszenia produktu. Dopiero kiedy dana struktura asortymentowa nie odpowiada już potrzebom rynku, asortyment należy poszerzyć.

Kolejnym krokiem jest więc wymieniona wyżej dywersyfikacja o charakterze poziomym (horyzontalnym) polegająca na podjęciu nowej produkcji takich wyrobów, które z dotychczasowymi pozostają w związku rzeczowym zarówno po stronie produkcji, jak i zbytu. Po stronie produkcji chodzi o te same metody produkcji, a po stronie zbytu o ten sam krąg sprzedawców i konsumentów. Koszty i ryzyko są tu niewielkie, bowiem mogą być wykorzystywane te same wiadomości i te same stosunki rynkowe. Wzrost obrotów zależy wtedy od potencjału produkcyjnego, który może być szybko wyczerpany (te same urządzenia).

⁷ Przez racjonalizację rozumiemy techniczne i organizacyjne przedsięwzięcia, poprawiające produktywność przedsiębiorstwa, a więc środki dające w efekcie obniżenie kosztów produkcji.

Dla dalszego zwiększenia obrotów przedsiębiorstwa kapitalistyczne stosują często dywersyfikację pionową w formie integracji wstecz (backward integration) albo integracji w przód (forward integration). Przy "integracji wstecz" przedsiębiorstwo włącza do swej produkcji fazy poprzedzające, co wpływa na stabilizację produkcji i obniżenie jej kosztów. Z kolei przy "integracji w przód" przedsiębiorstwo rozszerza produkcję własną o dalsze kolejne fazy. Prowadzi to zwykle do budowy własnej organizacji sprzedaży i wpływa na obniżenie kosztów zbytu.

W obu przypadkach liczba włączanych - poprzedzających czy kolejnych faz produkcyjnych - musi być dostatecznie duża.

W dywersyfikacji poziomej włącza się pokrewne, ale nowe, do tej pory nie produkowane wyroby. Trudnością jest tu konieczność wprowadzenia nowych metod produkcji dla wyrobów wprawdzie pokrewnych pod kątem użytkowania z dotychczasowymi, jednak odmiennych. Często bywa tak, że ich produkcja jest droższa niż w firmie konkurencyjnej. Ta metoda dywersyfikacji umożliwia sięgnięcie po nowe rynki zbytu.

Nieograniczone możliwości wzrostu stwarza tzw. dywersyfikacja lateralna, kiedy nowe towary produkowane na podstawie nowych technologii przeznaczane są na nowe rynki. W poprzednich przypadkach z wyrobami dotychczasowymi istniała przynajmniej częściowa łączność, tutaj - w dostosowaniu się do możliwości rynkowych istnieje swoboda. Przy tym systemie często można osiągnąć stabilność przedsiębiorstwa, bowiem tak rynki zbytu, jak i procesy produkcyjne (starych i nowych wyrobów) są tutaj od siebie niezależne. Załamanie koniunktury na jednym odcinku nie ma wpływu na pozostałe. Warunkiem jest jednak, aby każdy dział produkcji był całkowicie zdolny do konkurowania z innymi wytwórcami. Wymaga to dużych nakładów kapitałowych i dlatego na taką dywersyfikację mogą sobie pozwolić tylko większe przedsiębiorstwa⁸.

W polityce dynamicznej produkcja i zbył są sobie zawsze przeciwstawne. Indywidualizacja produkowanego asortymentu musi brać pod uwagę istniejące rezerwy. Towary niepotrzebne, których produkcja jest ekonomicznie nieuzasadniona, zostają wyeliminowane z rynku przez brak zbytu lub mechanizm cen.

⁸ B. H u c h, Rationalisierung, Standarisierung, Diversifizierung als Phänomene dynamischer Betriebspolitik, "Rationalisierung" 1973, nr 3.

Siła współczesnych przedsiębiorstw nie polega ani na wielkości obrotów czy liczbie zatrudnionych, ani na wyposażeniu technicznym, ani nawet na ekspansywności ekonomicznej, lecz na umiejętności przystosowania się do zmieniających się warunków (elastyczności).

Z badań Brookling Institution wynika, że spośród 100 największych przedsiębiorstw amerykańskich w 1909 r. większość zniknęła po 10 latach, a tylko 36 dotrwało do 1948 r.⁹ Przetrwały nie największe, ale te, które potrafiły najlepiej przystosować program produkcyjny do zmieniających się potrzeb, wynajdywać nowe rynki, usprawniać organizację.

Krystyna Kucińska

SIGNIFICANCE OF PRODUCTION DIVERSIFICATION STRATEGY IN PLANNING OF ENTERPRISES DEVELOPMENT

The diversification strategy occupies an important position in the general model of strategies employed by an industrial enterprise. Innovation processes in industry, shortening of product life cycle, and changes occurring in markets all cause that production assortment must be constantly expanded. Analysis of particular types of the diversification strategy performed in this article aimed at stressing the necessity of elaborating and implementing such strategy by enterprises.

⁹ K. A g t h e, Unternehmensstrategie im Zeichen von Strukturwandlungen, Konjunkturabschwachung und Inflation, "Rationalisierung" 1975, nr 7-8.