

Co czytać?

Strategia w eksporcie

Jedną z podstawowych barier utrudniających rzeczywiste przewartościowanie roli przedsiębiorstwa w gospodarce jest bariera kwalifikacji kadr. Kadry kierownicze przedsiębiorstw, które funkcjonowały w warunkach systemu nakazowo-rozdzielczego nie są, bo nie mogą być, przygotowane do pełnienia funkcji menedżerskich w gospodarce z dużym udziałem rozwiązań rynkowych. Do tego potrzebne są zupełnie odmienne kwalifikacje. Ich zdobywanie może się odbywać m.in. poprzez dostęp do dobrych podryczników. Sytuacja w tej dziedzinie nie przedstawia się jednak w naszym kraju najlepiej.

Na rynku wydawniczym krajów zachodnich prawdziwą karierę robią w ostatnich latach prace z dziedziny zarządzania strategicznego. Bogata literatura zachodnia z tego zakresu może być przydatna w naszych specyficznych warunkach po dokonaniu stosownej adaptacji. Dlatego wydaje się, że obok tłumaczenia prac autorów zagranicznych uwagę należy zwrócić na opracowania autorów rodzimych, potrafiących dokonać adaptacji osiągnięć zachodnich do sytuacji, w jakiej działają przedsiębiorstwa polskie.

„Strategia eksportowa producenta” (1) idzie właśnie w kierunku prezentacji najnowszych zdobyczy w zakresie zarządzania strategicznego z dostosowaniem proponowanych rozwiązań do kontekstu systemowego, w jakim funkcjonują polskie przedsiębiorstwa wytwarzające na eksport. Rezygnacja z opracowania wprowadzanej następnie w życie wizji strategii może często prowadzić do obniżenia efektywności działania na rynku zagranicznym, a w skrajnym wypadku do wypadnięcia z tegoż rynku. Niektóre badania polskich eksporterów wykazują, że nie opracowują oni i nie starają się realizować w praktyce przemyślanej, świadomej wizji strategii, lecz „dryfuja”, czego przejawem są najczęściej przypadkowe zmiany rynków, asortymentu eksportowego itp.

Książka W.J. Otty wypełnia częściowo lukę istniejącą na polskim rynku wydawniczym w zakresie opracowań z dziedziny zarządzania strategicznego. Jej znaczenia nie można jednak przeceniać, ukazała się bowiem w nakładzie 500 egzemplarzy. „Strategia eksportowa producenta” napisana jest w konwencji normatywnej, tzn. zawiera opis wzorcowego procesu formułowania strategii

eksportowej w przedsiębiorstwie wytwarzającym na eksport. Po pewnym przystosowaniu zawartość opracowania może być przydatna również dla eksportujących przedsiębiorstw handlowych i usługowych.

Punkt wyjścia prowadzonych rozważań stanowi stwierdzenie, że strategia realizowana przez przedsiębiorstwo może mieć postać planowego działania, wypływającego z jednolitej, spójnej i realnej wizji (planu) strategii. Może też przekształcić się w zbiór przypadkowych posunięć, dyktowanych przez bieżące zagrożenia. Opis sekwencji czynności składających się na proces formułowania strategii eksportowej poprzedzony został przedstawieniem modelu zachowania się przedsiębiorstwa w gospodarce socjalistycznej. Z definicji zachowania się jako procesu zmian wewnętrzznego stanu strukturalnego i relacji z otoczeniem wynika, że strategię przedsiębiorstwa można charakteryzować w dwóch aspektach:

1. zamierzonej i/lub zrealizowanej zmiany pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu – zamierzonego i/lub zrealizowanego wektora zmiany pozycji,
2. zamierzonego i/lub dokonanego rozwinięcia zasobów, czyli sposobu wewnętrznej strukturalizacji przedsiębiorstwa.

Wyróżnione aspekty strategii stanowią kryterium, według którego uporządkowane zostały w książce metody oceny i wyboru, zalecenia, porady i dyrektywy praktyczne mówiące o tym, jak poprawnie sformułować strategię eksportową w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Rdzeniem opisowego modelu zachowania się przedsiębiorstwa jest proces tworzenia strategii przedsiębiorstwa. Składają się nań dwa powiązane ze sobą subprocesy – formułowania strategii i jej realizacji.

Ogólne ramy zachowania się przedsiębiorstwa wytycza otoczenie, w którym ono działa. Z pozycją przedsiębiorstwa w otoczeniu związany jest zbiór potencjalnie dostępnych mu opcji strategicznych – zbiór strategii potencjalnych. Zbiór strategii potencjalnych można zredukować do zbioru strategii wykonalnych poprzez uwzględnienie zasobów, którymi dysponuje przedsiębiorstwo.

W zbiorze strategii wykonalnych mieści się strategia rzeczywista realizowana przez przedsiębiorstwo. O tym jak przedsiębiorstwo będzie działać w rzeczywistości decydują dwa dodatkowe czynni-

ki – wizja (plan) strategii oraz organizacja przedsiębiorstwa.

Autor pracy skupia się na opisie procesu formułowania strategii, którego rezultatem jest wizja strategiczna, nie zaniedbując jednak oddziaływania czynników ujętych w modelu zachowania się przedsiębiorstwa, wpływających na proces tworzenia strategii.

W najbardziej ogólnym ujęciu formułowanie strategii eksportowej przedsiębiorstwa jest sekwencyjnym procesem dokonywania coraz bardziej precyzyjnych i szczegółowych wyborów obejmujących: 1. wybór domeny działalności eksportowej; 2. wybór portfela produktów /rynków – rynków celowych; 3. wybór programu działań na rynkach celowych (mixu marketingowego); 4. wybór organizacji działań eksportowych.

Wybór strategiczny może być dokonany z zastosowaniem trzech kryteriów – kryterium wydajności, kryterium skuteczności i kryterium adekwatności. Układ książki podporządkowany jest poszczególnym, wyżej wymienionym, dziedzinom wyboru strategicznego. W każdym z rozdziałów wyróżnić można aspekt proceduralny (jaki czynności i w jakiej kolejności mają być podjęte) oraz aspekt metodyczny (jakie metody i jakie techniki mogą być zastosowane) procesu formułowania strategii.

Proponowana procedura ma charakter wzorcowy. Wzorcową procedurą formułowania strategii może być w konkretnych sytuacjach wzbogaćona o konieczne czynności, może też okazać się, że celowa jest rezygnacja z niektórych proponowanych przez autora kroków.

Książka napisana jest, jak to wyżej zaznaczono, w konwencji normatywnej. Nie jest to jednak równoznaczne z abstrahowaniem przez autora od czynników, które w praktyce mogą zakłócać i faktycznie zakłócają zalecany, wzorcowy przebieg procesu formułowania strategii eksportowej. Zagrożenia dla planowanego kształtowania działań eksportowych przedsiębiorstwa zostały omówione w osobnym rozdziale książki, co zwiększa, jak się wydaje, praktyczną przydatność i zastosowalność formułowanych w innych częściach książki zaleceń.

Komentarza wymaga także repertuar metod rekomendowanych dla celów dokonania wyboru strategicznego. Z tego punktu widzenia recenzowanej pracy nie można traktować jako „elementarza” z dziedziny zarządzania strategicznego. Rozmiary książki w ze-

stawieniu z zakresem poruszanej problematyki zmusiły autora do bardzo skrótego potraktowania niektórych zagadnień (np. zagadnienia struktur organizacyjnych działalności eksportowej producenta). Trzeba jednak zauważyć, że w przypadku niezadowolająco kompletnego omówienia jakichś problemów, autor proponuje czytelnikowi ich rozwinięcie ujęcie w literaturze polskiej i zagranicznej, odsyłając do stosownych opracowań. Nie bez znaczenia dla możliwości praktycznego wykorzystania książki jest też okoliczność, że prezentuje się w niej zróżnicowany co do stopnia trudności zestaw metod wyboru strategicznego. Przedstawia się szerokie spectrum metod oceny i wyboru – od prostych technik heurystycznych, opartych na intuicyjnym osądzie, do wysublimowanych metod symulacji modelowej.

Omawiane opracowanie nie ujmuje całokształtu problematyki strategicznego zarządzania eksportem. Poprawne sformułowanie strategii eksportowej nie jest jeszcze równoznaczne z odniesieniem sukcesów na rynkach zagranicznych. Równie istotna jest umiejętność prowadzenia działań kontrolnych i analitycznych, mających za zadanie uchwycenie efektów realizowanej strategii. Na zagadnienia te nie wystarczyło w „Strategii eksportowej producenta” miejsca.

Recenzowana książka nie ma konkurenta na polskim rynku wydawniczym, który, jak to zaznaczono wcześniej, nie cierpi na nadmiar podaży, przynajmniej w zakresie zarządzania strategicznego. W opinii piszącego te słowa, książka napisana jest na poziomie porównywalnym z opracowaniami zachodnimi z tego zakresu, choć niewątpliwie dużym jej mankamentem jest objętość w zestawieniu z zakresem podjętej problematyki. Wpłynęło to na przesadną lapidarności wywodów poświęconych niektórym zagadnieniom. Jako punkt odniesienia mogą jednak służyć przykładowo książki znanego autora amerykańskiego z dziedziny zarządzania strategicznego – M.E. Portera („Competitive Strategy”, „Competitive Advantage”, „Competition in Global Industries”), mimo iż poszczególne problemy analizowane są tam z dużą drobiazgowością.

Marian Gorynia

1. W. J. OTTA, *Strategia eksportowa producenta* TNOiK, Poznań 1988, s. 186