

Dr hab. Andrzej Kaleta, prof. AE
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu
Katedra Zarządzania Strategicznego

STRATEGIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Świat ustępuje z drogi temu,
kto wie, dokąd zmierza

Wrocław 2004

ARTYKUŁY

Strategia sukcesu przedsiębiorstwa w warunkach współczesnej gospodarki	3
Zarządzanie strategiczne w warunkach burzliwych.....	11
Zewnętrzna czy wewnętrzna orientacja zarządzania strategicznego – podejście zasobowe czy pozycyjne	18
Istota i znaczenie zmian strategicznych we współczesnych przedsiębiorstwach.....	28
Innowacyjność strategii jako czynnik sukcesu przedsiębiorstw	39
Wybór Strategiczny jako wyzwanie współczesnego zarządzania.....	46
Cechy skutecznej strategii.....	57
Odwaga strategii – warunek sukcesów	65
współczesnych przedsiębiorstw	65
Procedura współczesnego zarządzania.....	74
strategicznego.....	74
Organizacja procesu zarządzania strategicznego	83
Misja we współczesnym przedsiębiorstwie	91
Warunki i metody skutecznej analizy strategicznej	99
Proces wyboru strategicznego – kluczowy etap zarządzania strategicznego.....	123
Warunki skutecznego wdrażania strategii.....	139
Zarządzanie procesami i projektami jako metody skutecznego wdrażania strategii.....	147
Najistotniejsze Błędy w praktyce zarządzania w praktyce polskich przedsiębiorstw.....	155
Jakość strategii polskich przedsiębiorstw – szansa czy zagrożenie rozwoju	169
PLANSZE	177
ISTOTA WSPÓŁCZESNEJ STRATEGII.....	177
FUNKCJE STRATEGII:.....	178
PROCEDURA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO	181
FORMUŁOWANIE STRATEGII	182
TYPY STRATEGII.....	183
FORMULARZE.....	184

STRATEGIA SUKCESU PRZEDSIĘBIORSTWA W WARUNKACH WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARKI

Coraz bardziej burzliwe, nieprzewidywalne, a równocześnie złożone warunki rozwoju współczesnych przedsiębiorstw stawiają nowe, coraz wyższe wymagania wobec zarządzania strategicznego. Przedsiębiorstwa coraz częściej zaskakiwane są istotnymi zmianami kluczowych warunków rozwojowych, a jednocześnie poddane są oddziaływaniu coraz liczniejszych czynników niejednokrotnie przesądzających o możliwości osiągnięcia sukcesów. W tej sytuacji o sukcesy jest coraz trudniej, a dotychczasowe strategie sukcesu przestają się sprawdzać. Nowe wymagania powodują, że zmienia się sposób rozumienia strategii, w związku z nowymi wobec niej oczekiwaniami.

Przestaje zadowalać rozumienie strategii jako długofalowej koncepcji rozwoju określającej cele i sposoby ich realizacji. Co prawda w dalszym ciągu o tego rodzaju koncepcję strategiczną chodzi, ale także rozumienie strategii przestaje wystarczać. Wprawdzie w bardzo wielu przedsiębiorstwach za strategie uważa się dokumenty, które nie są koncepcjami dostatecznie przyszłościowymi, w którym brak jasno sprecyzowanych celów, a jeszcze częściej nie wskazują w dostatecznie pragmatyczny sposób metod realizacji zadań rozwojowych, a zatem na miano strategii nawet w tak elementarnym ujęciu nie zasługują. Tym niemniej tego rodzaju ujęcie strategii, nawet w przypadku jego spełnienia przestaje wystarczać. Nie każda długofalowa koncepcja rozwoju, nawet przy satysfakcjonującym wskazaniu celów i metod działania może być uznana za strategiczną. Warto bowiem uwzględnić we współczesnym rozumieniu strategii nowe stawiane jej wymagania, które przez odpowiednie przesunięcie akcentów zwiększą prawdopodobieństwo, że będzie to strategia sukcesu przedsiębiorstwa.

Celem niniejszego opracowania jest zidentyfikowanie nowych cech, które powinny określać współczesne strategie, a następnie rozważenie w jakim stopniu są one obecne w strategiach krajowych przedsiębiorstw.

Podstawą dla wnioskowania w części dotyczącej krajowej praktyki zarządzania strategicznego będą prowadzone w Katedrze Zarządzania Strategicznego wrocławskiej Akademii Ekonomicznej badania ankietowe procesów zarządzania strategicznego w dolnośląskich przedsiębiorstwach (na razie w fazie pilotażowej obejmującej ponad 30 jednostek). Ponadto wykorzystane zostaną obserwacje poczynione w toku bezpośredniej współpracy autora z szeregiem przedsiębiorstw, w trakcie działań doradczych.

Warto na wstępie zaznaczyć, że nowe spojrzenia na strategię nie kwestionują, ani nie zastępują dotychczasowego jej rozumienia, a są jedynie próba jego rozwinięcia i uaktualnienia. Wśród tego rodzaju aktualnych ujęć szczególnego znaczenia nabiera określenie strategii jako pomysłu na znaczące wyróżnienie przedsiębiorstwa względnie trwale w długiej perspektywie czasowej.

W współczesnych realiach rosnącego natężenia konkurencji coraz większego znaczenia nabiera unikalność przedsiębiorstwa. Coraz intensywniej dzisiejsza praktyka gospodarcza potwierdza stare, ogólnie znane formuły w rodzaju „przećiętność jest pierwszym krokiem ku zbledności” lub „wyróżniaj się lub zgiń”. Faktycznie dziś coraz więcej przedsiębiorstw o mocnej, solidnej pozycji rynkowej, oferującej dobrej jakości produkty przegrywa z konkurentami unikalnymi, lepszymi choćby pod wybranymi względami. Wystarczy przywołać jako przykład problemy Hewlett Packarda, który mimo połączenia z innym potentatem branży komputerowej firmą Compaq przegrywa ze sprawniejszym, przynajmniej w dziedzinie metod dystrybucji Dellem, czy kłopoty General Motors w rywalizacji z wyraźnie lepszą na kilku polach (kosztów, technologii) Toyotą.

Znacząca, warunkująca sukces unikalność przedsiębiorstwa nie może zostać wykreowana w krótkiej perspektywie czasowej. Wymaga zazwyczaj dłuższego czasu, konsekwencji w realizacji działań, a zatem ma charakter strategiczny. W tych warunkach można przyjąć, że czołowym zadaniem strategii staje się kreowanie owej unikalności. To oznacza, że sama strategia musi być unikalna, a więc niestereotypowa, łamiąca schematy, idąca pod prąd tendencjom dominującym w sektorze. Koncepcje rozwoju dzisiejszych przedsiębiorstw są strategicznymi tylko w takim stopniu w jakim są unikalne, a przez to tworzą unikalne pozycje rynkowe przedsiębiorstw.

W jakim stopniu strategię krajowych przedsiębiorstw odpowiadają tego rodzaju wymogom? Nie ulega wątpliwości, że generalnie w stopniu niewielkim. Badane przedsiębiorstwa w przytłaczającej większości koncentrują się na standardowych przedsięwzięciach rozwojowych zorientowanych na racjonalizacji kosztów, intensyfikacji działań inwestycyjnych, usprawnianiu procesów technologicznych, rozwijaniu sieci dystrybucji, przy czym z reguły są to działania typowe, absolutnie podobne do tych jakie podejmowane są przez rywali. Zakłada się, że skuteczna realizacja słusznych przedsięwzięć, udane naśladownictwo liderów sektora wystarczą do osiągnięcia sukcesu. Stąd na rynku pojawiają się kolejne sieci handlowe, firmy odzieżowe, restauracje, prywatne wyższe uczelnie, przedsiębiorstwa branży mleczarskiej, operatorzy telekomunikacji, zakłady opieki medycznej, które niemal klonują wcześniej funkcjonujące rozwiązania. Podobieństwo do

liderów postrzegane jest jako najważniejszy i najpewniejszy klucz do sukcesu. Strategie przedsiębiorstw stają się trudne do rozróżnienia, ale przez to tracą swój sens. Skoro w badanych przedsiębiorstwach w ani jednym przypadku nie zdecydowano się zakwestionować metod i sposobów działania dominujących w sektorze to trudno liczyć na osiągnięcie znaczącej unikalności a w konsekwencji odbiera to szanse na spektakularne sukcesy na jakie liczyć mogą wyłącznie nowatorzy.

Droga dzieląca stosowane w praktyce strategie typowe, standardowe, poprawne od pożądanych koncepcji nonkonformistycznych, nieszablonowych, unikalnych w każdym z badanych przedsiębiorstw wydaje się równie długa i trudna co obiecująca. Zwłaszcza w środowisku, w którym większość przedsiębiorstw zadowala się strategiami odtwórczymi, ci którzy zdecydują się pójść pod prąd mogą liczyć na znaczące sukcesy.

Innym kluczowym aspektem współczesnego zarządzania strategicznego staje się dziś zdolność do przeprowadzenia zmian w przedsiębiorstwach. Można założyć, że współczesna strategia to koncepcja gruntownych zmian w przedsiębiorstwie, dokonywanych z myślą o przyszłości.

W niestabilnych i nieobliczalnych warunkach rozwoju jedynym niekwestionowanym pewnikiem dotyczącym przyszłości jest fakt, że będzie ona istotnie odmienna od teraźniejszości i przeszłości. Głębokie zmiany mają nie tylko bardzo dynamiczny, ale często nieciągły charakter co znacznie utrudnia przedsiębiorstwom dostosowanie się do nich.

W tych warunkach można jednoznacznie stwierdzić, że przedsiębiorstwo, które zaniecha zmian wkrótce stanie się anachroniczne. Gdy konkurenci dynamicznie podążają do przodu trwanie na stabilnych pozycjach równoznaczne jest z bardzo szybkim cofaniem się. Niedostrzeżenie konieczności zmian i chęć ich minimalizowania dotyczy większości przedsiębiorstw i wiąże się z naturalnym ludzkim konserwatyzmem. W szczególności grozi to przedsiębiorstwom, które notują sukcesy i trudno im uznać fakt, iż czynniki które przyczyniły się do tych osiągnięć w przyszłości na pewno nie wystarczą, a wręcz mogą stać się balastem. Stąd zwycięzcy liderzy popadając w samozadowolenie nierzadko podupadają wkrótce po swoich sukcesach.

Dogłębne zmiany w przedsiębiorstwie wymagają czasu i konsekwencji. Jedyną skuteczną drogą ich wprowadzenia jest z reguły strategiczny proces. Najgłębsze rewolucyjne zmiany najlepiej wprowadzać w ewolucyjny sposób. Widząc jasny cel, rozkładając przedsięwzięcia w czasie można zrealizować nawet najtrudniejsze przeobrażenia.

W tej sytuacji koncepcja rozwoju ma na tyle strategiczny charakter na ile jest w stanie zakwestionować dotychczasową rzeczywistość i zaproponować jej zmianę w

uporządkowany, długofalowy sposób. Koncepcja zachowawcza, konserwatywna nie może być w tym przypadku uznana za strategiczną, a już z pewnością nie może być strategią sukcesu.

Praktyka światowa dostarcza licznych przykładów przedsiębiorstw, które w strategiczny sposób przewartościowują obszary, metody swego działania jak choćby wspomniany wcześniej Dell (który z przeciętnego wytwórcy komputerów dzięki zmianie metod dystrybucji stał się liderem sektora), Vivendi (dawniej koncern zajmujący się usługami komunalnymi a dziś potentat branży medialnej), Seegram (firma, która z wytwórcy alkoholi stała się potentatem branży rozrywkowej), Samsung (niegdyś przeciętny wytwórca elektroniki dziś lider w niektórych sektorach nowej technologii). Z drugiej strony mnóstwo jest przykładów przedsiębiorstw, które nie są w stanie podolać konieczności zmian jak Fiat, Apple czy Alstom.

Przeprowadzone badania i szersza obserwacja krajowych przedsiębiorstw jednoznacznie dowodzą, że obawy przed zmianami strategicznymi zdecydowanie przeważają nad chęcią ich przeprowadzenia. W zdecydowanej większości przedsiębiorstw wybiera się strategię kontynuacji. Nawet na pytanie o wizję przedsiębiorstwa za 10 lat i więcej zazwyczaj uzyskiwano odpowiedzi wskazujące raczej na podobieństwa niż różnice w stosunku do stanu obecnego. W strategiach niedostrzegalne są ambicje gruntownych przeobrażeń co nie oznacza, że zmiany takie nie są dokonywane, ale z reguły mają one wymuszony nie zawsze strategiczny, a przez to często spóźniony charakter.

W analizowanych przedsiębiorstwach zmiany zazwyczaj są ograniczane do metod organizacji działań koncentrując się na reorganizacji, ograniczaniu kosztów działalności, intensyfikowaniu przedsięwzięć marketingowych, stanowiąc przeważnie kontynuację dotychczasowych przedsięwzięć i to realizowanych zazwyczaj z podobną do dotychczasowej dynamiką. Generalnie brakuje natomiast strategicznych planów dotyczących diametralnie nowych produktów, rynków, technologii. Strategie kontynuacji zdecydowanie przeważają nad strategiami gruntownych zmian co uzasadniane jest zazwyczaj ograniczonymi możliwościami finansowymi, aktualnie niesprzyjającymi okolicznościami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Założenie, iż na głębokie zmiany przyjdzie czas później może być niebezpieczne gdy spowoduje nadmiernie odsunięcie przeobrażeń w czasie i spowoduje, że będą one zbyt opóźnione.

Powyższy problem przesadnej ostrożności i pasywności postaw strategicznych wiąże się z kolejnym kluczowym aspektem współczesnego zarządzania strategicznego. Dzisiejsze

strategie to koncepcje przejmowania inicjatywy, raczej kształtowania swego losu niż poddawania się okolicznościom.

Ofensywny charakter koncepcji strategicznych właśnie w dzisiejszych okolicznościach wydaje się szczególnie istotny. W sytuacji gdy przyszłości często nie sposób przewidzieć znacznie korzystniejsze może być jej kształtowanie. Zdolność przejmowania inicjatywy, a często wręcz agresywne postawy stają się warunkiem sukcesów. Gdy zachowania konsumentów stają się coraz bardziej brutalne, gdy tworzą się warunki hiperkonkurencji pasywność, dryf strategiczny, przesadna ostrożność nie pozwala skutecznie odpowiedzieć na agresywne działania rywali.

Jest to kolejne wyzwanie dla zarządzania strategicznego. Przedsiębiorstwa, zwłaszcza o przeciętnej pozycji nie są w stanie od zaraz podjąć ofensywy rozwojowej. Frontalna konfrontacja z konkurentami może być prostą drogą do klęski, a agresywne działania rozwojowe często przekraczają możliwości zarówno finansowe jak i organizacyjne. Zupełnie inaczej rysuje się sytuacja w dłuższej perspektywie czasowej. Tu już prawie nie istnieją zadania nieosiągalne. Przedsiębiorstwo małe, lokalne w przeciągu kilku lat może stać się globalnym potentatem. Każda firma może całkowicie zmienić obszar swego działania, wykreować zupełnie nowe przewagi konkurencyjne, osiągnąć pozycję odmienną od dotychczasowej. Wymaga to trafnych pomysłów strategicznych, znalezienia strategicznych metod ich realizacji (których w długim okresie jest zwykle bardzo wiele) i konsekwencji w działaniu.

Zadaniem strategii jest zmiana optyki przedsiębiorstwie z defensywnej, zachowawczej typowej dla bieżących działań wynikających z realistycznej oceny aktualnego potencjału ku typowemu dla podejścia długofalowego optymizmowi wynikającego z konstatacji, iż bieżące ograniczenia w długiej perspektywie nie mają charakteru trwałego.

Strategiczne sukcesy wielu przedsiębiorstw to rezultat ofensywnych koncepcji rozwojowych. Są one charakterystyczne zarówno dla światowych liderów jak Intel, który konsekwentnie wyznacza trendy rozwoju sektora, jak też pretendentów do pozycji lidera jak Toyota, od wielu lat realizująca agresywną strategię dystansowania kolejnych rywali. Nie byłoby dziś wielu potentatów gdyby kiedyś, będąc jeszcze mało znaczącymi firmami nie przyjęli agresywnej strategii ekspansji jak choćby w przypadku Ryan Air czy SAP.

Postawy strategiczne badanych przedsiębiorstw charakteryzują się zdecydowaną dominacją optyki defensywnej. Przedsiębiorstwa zdecydowanie koncentrują się na strategiach przetrwania, a nie na rozwoju czy ekspansji. Traktowane jest to zazwyczaj jako wyraz pragmatyzmu i odcinania się od koncepcji nierealistycznych. Na tym tle nie jest

ewenementem gdy duże przedsiębiorstwo będące krajowym liderem swego sektora swą wizję rozwoju formułuje w jednym słowie – „przetrwąć”.

Uzasadnieniem owej ostrożności w tworzeniu koncepcji rozwojowych są zazwyczaj aktualne problemy rozwojowe i słabości przedsiębiorstwa oraz niesprzyjające uwarunkowania zewnętrzne i to zarówno te wynikające z polityki państwa jak i z warunków koniunkturalnych. Zakłada się, iż na bardziej ofensywne przedsięwzięcia strategiczne przyjdzie czas i to raczej w dalszej, bliżej nieokreślonej przyszłości, wykraczającej poza horyzont czasowy strategii.

W kontekście wskazanych wyżej wymagań wobec współczesnych strategii owej ostrożności strategicznej nie sposób uznawać za cnotę. Postawa, która nieelegancko, ale obrazowo określana bywa mianem „zdechłego psa płynącego z prądem rzeki” lub „czekaniem na Godota” często oznacza bezpowrotną utratę szansy na przejęcie inicjatywy. Jeśli nie przejmie się jej w trudnej sytuacji to lepsze czasy raczej nie nadejdą, a gdyby nawet zdarzyło się, że sytuacja przedsiębiorstwa stanie się zdecydowanie bardziej komfortowa to tym bardziej trudno będzie liczyć na podejmowanie wówczas z natury trudnych i ryzykownych przedsięwzięć rozwojowych.

Oczywiście nie każda ofensywna koncepcja strategiczna jest drogą do sukcesu, zwłaszcza w warunkach gdy tak, jak w dzisiejszej gospodarce, bardzo łatwo popełnić błąd, a jego skutki mogą być nieodwracalne. Decydująca w tym momencie staje się trafność wyborów strategicznych. Jej ranga jest na tyle istotna, że właściwe staje się definiowanie strategii jako koncepcji wyboru działań kluczowych dla rozwoju i rezygnacji z działań mniej znaczących dla przyszłości.

W dzisiejszych realiach szanse na sukces mają jedynie przedsiębiorstwa perfekcyjnie zaspokajające określone potrzeby. Trzeba być najlepszym przynajmniej pod jakimś względem by pozyskać klientów. Nie sposób tego osiągnąć gdy rozproszy się zasoby i działania. Jest to najprostsza droga ku przeciętności. Szanse na sukces daje skoncentrowanie się na kluczowych czynnikach sukcesu i osiągnięcie perfekcji w danej kategorii. Może to oznaczać specjalizację w wytwarzaniu określonego, nieosiągalnego dla innych produktu, zdolność dostosowania się do wymagań określonej grupy klientów, wykreowanie przewagi nad konkurentami w jednym z aspektów działalności.

Przedsiębiorstwa osiągające sukcesy na dzisiejszych rynkach to zwycięzcy w określonej kategorii. Caterpillar przyciąga klientów dzięki sprawniejszej niż u konkurentów globalnej sieci serwisowej. Ryan Air okazuje się zwycięzcą dzięki zdolności do obniżania kosztów nieosiągalnej dla rywali. 3 M wyróżnia się wyjątkowymi umiejętnościami

innowacyjnymi. Brazylijski Embraer wygrywa z globalnymi wytwórcami samolotów dzięki specjalizacji wyłącznie w produkcji niewielkich jednostek. Francuski Essilor jest światowym liderem w produkcji soczewek korekcyjnych dzięki koncentracji tylko na tym obszarze działalności, a Käsbohrer jest wybitnym specjalistą w produkcji ratraków śnieżnych. Żadna z powyższych firm nie osiągnęłaby swej pozycji gdyby nie dokonała strategicznego wyboru kluczowego czynnika sukcesu i nie skoncentrowała swych działań na jego wykorzystaniu.

Skoncentrowanie się na działaniach o szczególnej randze i rezygnacja z zaangażowania w sfery mniej znaczące możliwa jest tylko w wymiarze strategicznym. W perspektywie bieżącej wszystkie przedsięwzięcia wydają się niesłychanie ważne. Trudno cokolwiek potraktować jako czynnik drugorzędny. Dopiero wydłużając perspektywę czasową, stawiając pytanie, które inicjatywy autentycznie przesądzą o sukcesach bądź porażkach w przyszłości, a które takiego wpływu nie mogą mieć, można dokonywać hierarchizacji przedsięwzięć jakimi się zajmujemy. Nie jest łatwo jednoznacznie stwierdzić, które działania zasługują na drugorzędne potraktowanie. Z reguły pojawia się silna presja na mnożenie priorytetów, ale w wymiarze strategicznym oczywistym jest, że nadmiar priorytetów oznacza faktycznie ich brak.

To oznacza, że strategia staje się dziś trudną sztuką wyboru przedsięwzięć o decydującym, strategicznym charakterze. Im mniej wyrazista staje się koncepcja rozwoju, im bardziej rozproszone i mniej spójne inicjatywy w niej zawarte, tym mniejsza szansa na sukces strategiczny.

Badane przedsiębiorstwa w swych strategiach nie wykazują wystarczającej determinacji w dokonywaniu wyrazistych wyborów. Zdecydowanie przeważa w nich tendencja do maksymalnie wszechstronnego kierunku rozwoju uwzględniającego możliwie wiele wszelkiego rodzaju inicjatyw. Nie wyklucza się natomiast żadnej z możliwych tendencji rozwojowych. Wysoce charakterystycznym potwierdzeniem tej sytuacji jest generalna niezdolność do wyrazistego wyboru między kosztową przewagą strategiczną a przewagami związanymi z jakością i prestiżem. Przedsiębiorstwa z reguły deklarują równoległe budowanie obu typów przewagi, traktowanych jednakowo poważnie nie do końca zdając sobie sprawę z praktycznej niemożliwości ich połączenia w wielu sytuacjach. Bardzo trudno sobie bowiem wyobrazić by przeciętne dziś przedsiębiorstwo zdołało nawet w kilkuletniej perspektywie strategicznej osiągnąć pozycje lidera kosztowego a zarazem sięgnąć po prymat w dziedzinie jakości i prestiżu. Z reguły skończyć się to musi zdryfowaniem na pośrednie, wyjątkowo niewygodne pozycje zagrożone zarówno przez firmy skuteczniej realizujące strategie kosztowe jak i wyróżnienia.

Objawem niezdolności do dokonywania strategicznych wyborów jest też powszechne odcinanie się od strategii specjalizacji i kierowanie się ku koncepcjom dywersyfikacji. Choć same strategie dywersyfikacji nie mogą być uznane za błędne to sytuacje gdy relatywnie słabe ekonomicznie przedsiębiorstwa bez umiaru mnożą produkt z nadzieją, że przysporzą im dodatkowych, choćby nieznaczących dochodów, mogą się okazać najprostszą drogą do rozproszenia środków. Podobnie niebezpieczna może się okazać powszechnie dominująca tendencja wchodzenia w kolejne segmenty rynku, nowe rynki geograficzne. Tego typu rozwój dokonywany metodą prób i błędów, a nie według jasnych kierunków rozwojowych może się okazać wyjątkowo kosztowny i mało skuteczny.

Powszechnym problemem jest też nadmiar programów strategicznych stanowiący istotną przeszkodę w skutecznym ich wdrażaniu. Jeśli w niewielkim przedsiębiorstwie realizuje się często 10 i więcej priorytetowych programów strategicznych to trudno się dziwić, że później brakuje kadr, środków i czasu na efektywne ich realizowanie. O wyborach działań przyjmowanych do realizacji decyduje wówczas bardzo często przypadek, a strategie grzęzną kończąc swe życie na półkach a nie w rzeczywistości gospodarczej.

Podsumowując powyższe rozważania należy wyraźnie podkreślić, że zarysowane wyżej wymogi unikalności, skłonności do zmian, ofensywności i selektywności strategii to wielkie wyzwania, którym niełatwo sprostać. Trudno się dziwić, że praktyka zarządzania strategicznego, zwłaszcza w polskich przedsiębiorstwach, które sztuki zarządzania uczą się od niedawna, tak dalece odbiega od rozwiązań postulowanych. W każdej gospodarce przedsiębiorstwa realizujące strategie standardowe, konserwatywne, pasywne i nadmiernie rozproszone przeważają nad przedsiębiorstwami, które zdecydowały się pójść w przeciwnym kierunku. Z drugiej jednak strony należy przyznać, że z reguły więcej jest przedsiębiorstw ponoszących strategiczne porażki niż sukcesy. W dużym stopniu jest to rezultat nietrafnie ukształtowanych strategii. Stąd pożądane wydaje się zwracanie uwagi na konieczność zmiany kierunku myślenia w zarządzaniu strategicznym na lepiej odpowiadający współczesnym wymogom. Posuwanie się we właściwym kierunku istotnie zwiększa szanse na sukces. Dotyczy to w szczególności polskich przedsiębiorstw, które na tle nie dostrzegających współczesnych wyzwań strategicznych miejscowych konkurentów zyskują w ten sposób wyjątkową szansę na sukces.

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W WARUNKACH BURZLIWYCH

Celem podstawowym wykładu jest określenie konsekwencji wzrastającej burzliwości warunków rozwoju dla zarządzania strategicznego. W szczególności chodzi o udzielenie odpowiedzi na zasadnicze pytanie:

- czy w dzisiejszych zmiennych, nieprzewidywalnych uwarunkowaniach rozwoju przedsiębiorstw możliwe jest kształtowanie ich przyszłości, a więc zarządzanie strategiczne, a jeśli tak to jakie zadania ma do spełnienia.

1. Warunki zarządzania strategicznego

Stwierdzenie, iż współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w coraz bardziej burzliwych warunkach nie jest dziś kontrowersyjne. Czas w gospodarce płynie coraz szybciej. Produkty, które kiedyś ewoluowały dziesiątkami lat dziś starzeją się i znikają z rynku często w przeciągu miesięcy. Całe sektory znikają z gospodarczej mapy świata, a inne zajmują w krótkim czasie ich miejsce. Zaskakująco szybko zmienia się sytuacja potentatów, w przyspieszonym tempie wyrastają nowe potęgi, zmieniają się modele biznesowe gwarantujące sukces rynkowy.

Któż jeszcze niedawno mógł przewidzieć tak dynamiczny rozwój telefonii komórkowej, sukcesy Della wyrastającego na czołowego potentata branży komputerowej, rozwój sektora żywności dla zwierząt, napojów energetyzujących, załamanie koncepcji rozwojowej takich potęg jak Mc Donald's, czy Coca Cola, katastrofę rynku tytoniowego, lotniczego i wielu innych podobnych zdarzeń.

Dziś bardziej niż kiedykolwiek dotąd oczywiste staje się dawne, słynne stwierdzenie P. Druckera iż o przyszłości nie można powiedzieć nic pewnego, poza tym, że będzie niewątpliwie zasadniczo odmienna od teraźniejszości.

O ile sam fakt głębokości, intensywności zmian w dzisiejszej gospodarce nie wzbudza wątpliwości to nie do końca rozumiany i akceptowany wydaje się zasięg tych procesów. W licznych sektorach, przedsiębiorstwach, nie przyjmuje się do wiadomości powszechności zmian. Wielu przedsiębiorców, menedżerów wciąż tkwi w przekonaniu, że w ich sektorze, na ich rynku czas mimo wszystko płynie wolniej. Głęboko wierzą, iż tkwią w enklawie, której powszechne przyspieszenie nie dotknie, przynajmniej w bliższej perspektywie.

Postawy takie dość często spotkać można wśród przedsiębiorstw polskich, zajmujących do niedawna silne, często monopolistyczne pozycje (jak PKO BP, PZU itp.).

Przekonania takie nieobce są i mniejszym przedsiębiorcom zwłaszcza funkcjonującym w tradycyjnych sektorach gospodarki (jak np. przetwórstwo mięsne, handel detaliczny) gdzie silna jest wiara w to, iż rewolucja w najbliższym czasie nie grozi. Paradoksalnie typowym sektorem, w którym nie chce się zauważać sygnałów uzasadniających radykalne zmiany są uczelnie wyższe. Mimo rewolucji w narzędziach przekazu informacji, drastycznych zmian wymagań rynku pracy, rodzących się wymagań konkurencyjnych szkolnictwo wyższe wydaje się ostoją konserwatyzmu. Bagatelizowanie nowych wymagań może się dlań okazać zgubne, czego doświadczyło niejedno przedsiębiorstwo i niejednen sektor współczesnej gospodarki.

2. Możliwości zarządzania strategicznego

W nowych warunkach rozwoju gospodarki problem planowania przyszłości, jej kształtowania, a zatem i zarządzania strategicznego staje się wysoce kontrowersyjny.

Przede wszystkim jeśli założy się, że przyszłość jest generalnie nieprzewidywalna to wątpliwości wzbudzają wszelkie sformalizowane próby analizowania warunków rozwoju, prognozowania przyszłości, projektowania na takiej podstawie swych działań. J.Trout stwierdza, że zasadnicza ułomność planowania strategicznego to założenie, że przyszłość da się przewidzieć, przepowiadanie przyszłości to zwykłe wróżenie z fusów, długofalowe plany strategiczne są bezużyteczne, no chyba, że sporządza się je dla swoich konkurentów.

Wysiłki podejmowane w celu przewidywania nieprzewidywalnego zdaniem niektórych mogą być nie tylko bezużyteczne, ale i wręcz szkodliwe, absorbując do tego stopnia, że utrudnią obserwacje bieżącą. P.D’Aveni używa obrazowego porównania. Zbyt dalekie spoglądanie w przyszłość może przypominać używanie dalekosiężnych świateł w czasie mgły. Światła oślepiają do tego stopnia, że kierowca nie widzi najbliższego zakrętu.

Zarzuca się, że w tej sytuacji zarządzanie strategiczne to gra pozorów, zabiegi formalne o niewielkim znaczeniu merytorycznym. W tym duchu, metaforycznie wypowiada się B.Quin, zdaniem którego planowanie strategiczne przypomina rytualne płasy podczas modłów o deszcz, których głównym celem jest nie wywoływanie ulewy, ale dojście do mistrzostwa w tańcu.

Kwestionując sens i możliwości planowania i kształtowania przyszłości formułuje się nowe paradygmaty zarządzania zorientowane głównie na szybkość reakcji. Przykładem takiego toku myślenia jest np. opinia B.Longa stwierdzającego, iż pisanie strategii to idiotyzm – nie strategię są potrzebne lecz szybkie podejmowanie decyzji.

Opinii powyższych nie sposób zignorować, gdyż opisują wiele autentycznych słabości współczesnego zarządzania strategicznego, a stają za nimi wielkie autorytety naukowe. Z

drugiej strony akceptacja owych stwierdzeń musi być równoznaczna z kresem zarządzania strategicznego jako dyscypliny naukowej. Jeśli odstąpi się od projektowania przyszłości to pozostają koncepcje organizacji uczącej się, elastycznej, rozwijającej kluczowe kompetencje a więc problematyka współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem, ale już nie zarządzania strategicznego.

Kres dyscypliny naukowej, zwłaszcza w dzisiejszych burzliwych czasach nie byłby wielkim zmartwieniem gdyby nie fakt, że nie rozwiązane pozostaną poważne problemy współczesnych przedsiębiorstw. Wszelkie koncepcje elastycznego reagowania nie wyjaśniają:

- jak doganiać coraz szybciej oddalających się liderów,
- jak przejmować inicjatywę bez samodzielnego prognozowania i projektowania przyszłości.

Tempo rozwoju współczesnej gospodarki powoduje, że poszczególne produkty, pomysły rozwojowe sprowadzają się przez okresy coraz krótsze. Równocześnie czas przygotowania i wprowadzania w życie nowych rozwiązań przy rosnących wymaganiach technologicznych, marketingowych wciąż pozostaje długi, a w wielu wypadkach wręcz wydłuża się. W efekcie proces przygotowania nowych produktów i koncepcji działania coraz częściej wyraźnie a nieraz wielokrotnie przekracza czas ich trwania na rynku. To oznacza, że bezpośrednie naśladowanie liderów mija się z celem, gdyż z założenia jest równoznaczne z wiecznym opóźnieniem, często o jeden bądź więcej etapów rozwoju danej dziedziny.

W sektorze motoryzacyjnym kreowanie nowych generacji modeli samochodowych trwa 3-5 lat, zaś ich atrakcyjność rynkowa często nie utrzymuje się dłużej niż przez 2-3 lata. To oznacza, iż w koncernach motoryzacyjnych już dziś pracuje się nad produktami, które zastąpią te, może którym daleko jeszcze do wejścia na rynek. Kolejny mikroprocesor projektowany jest dwa razy dłużej aniżeli może być sprzedawany. Analogiczna sytuacja ma miejsce w przemyśle farmaceutycznym, w branży informatycznej, elektronicznej. Jedynym rozwiązaniem jest w tej sytuacji poszukiwanie drogi „na skrót”. Niezbędne jest przewidywanie przyszłej pozycji pionierów i podążanie w tym kierunku, w którym znajdą się oni w przyszłości. To oznacza jednak prognozowanie rozwoju wydarzeń, długofalowe projektowanie własnego rozwoju, a więc zarządzanie strategiczne. Odpowiada to tzw. Regule W.Gretzky’ego, hokeisty wszechczasów, który jako receptę na sukces w hokeju wskazywał nie podążanie za krążkiem, który i tak zawsze będzie szybszy od najszybszego hokeisty, ale ustawienie się tam gdzie krążek za chwilę się znajdzie. Wymaga to nie tylko intuicji ale przede wszystkim analizowania i przewidywania zdarzeń na lodowisku.

Zarazem przejmowanie roli pionierów, choć wciąż niezmiernie ryzykowne, staje się dziś coraz bardziej pożądane, a w najszybciej rozwijających się dziedzinach stanowi warunek osiągnięcia poważniejszych sukcesów. Coraz częściej sprawdza się w praktyce rada: skoro nie potrafisz przewidzieć przyszłości to ją kształtuj. Faktycznie przedsiębiorstwa coraz częściej kreują potrzeby rynkowe, wyprzedzają oczekiwania klientów, usiłują uprzedzić konkurentów. To wymaga inicjatywy strategicznej, przewidywania nieprzewidywalnego, wykorzystywania nawet słabych sygnałów zapowiadających nowe trendy. Wymaga to wykorzystania metod zarządzania strategicznego włącznie z elementami analizy strategicznej, wyborami strategicznymi i projektowaniem rozwoju. Trudno sobie wyobrazić by światowe koncerny telekomunikacyjne mogły pozwolić sobie na zaniechanie długofalowego planowania rozwoju wobec pojawiania się kolejnych generacji telefonii komórkowej, wymagających inwestycji wartych dziesiątki miliardów dolarów, których okres zwrotu nie może być krótszy niż kilkanaście lat. Podobnie koncerny informatyczne czy elektroniczne tworzą dalekosiężne plany po to by narzucić innym swe własne standardy i ugruntować przez to swoją pozycję. To nie przypadek, że w Nokii pracuje się dziś nad urządzeniami, które mogą zastąpić dzisiejsze telefony komórkowe być może za 10, bądź za kilkanaście lat.

W efekcie, mimo sygnalizowanych wcześniej wątpliwości długofalowe strategie okazują się dziś potrzebne bardziej aniżeli w czasach ustabilizowanego rozwoju. Mimo rosnących trudności zarządzanie strategiczne staje się dziś warunkiem sukcesu w coraz liczniejszych dziedzinach gospodarki.

Sytuacja owa do złudzenia przypomina wymogi kierowania samochodem. Im trudniejsze warunki drogowe – zakręty, oblodzenie, duży ruch, wysoka szybkość tym ważniejszy refleks kierowcy, czy nowoczesne mechanizmy w jakie wyposaża się współczesne auta, ale czynnikiem decydującym o bezpieczeństwie jazdy staje się bezapelacyjnie umiejętność obserwowania sytuacji na drodze, przewidywania zdarzeń i dostosowywania się do nich. Im warunki trudniejsze tym dystans wymagający analizy większy.

Przedsiębiorstwa, które poruszają się coraz szybciej w coraz trudniejszych warunkach muszą zachowywać się podobnie.

3. Funkcje zarządzania strategicznego

Zarządzanie strategiczne we współczesnych przedsiębiorstwach ma do spełnienia dwie podstawowe funkcje:

- uporządkować rozwój,

- odkryć nowe możliwości rozwojowe.

W dzisiejszej gospodarce sukcesy osiągają tylko ci, którzy perfekcyjnie zaspokajają wybrane potrzeby. Niezbędna jest w tym celu bezwzględna koncentracja na kluczowych czynnikach sukcesu, unikanie rozproszenia działań i środków. Zarazem naturalnym stanem wielu przedsiębiorstw jest chaos. Pod presją bieżących potrzeb podejmuje się zbyt wiele działań, z których wszystkie wydają się niezbędne. Poszczególne inicjatywy nieraz są wzajemnie sprzeczne. Często brak czasu czy środków wyklucza ich równoległą realizację.

W tej sytuacji zarządzanie strategiczne może być niezwykle dogodnym narzędziem porządkującym rozwój. Spojrzenie przyszłościowe pozwala na dokonanie hierarchizacji zadań. Na plan pierwszy można wysunąć te które mają decydujący wpływ na przyszłość przedsiębiorstwa, a na dalszym planie umieścić inne, które na perspektywy rozwojowe wywierają wpływ mniejszy, choćby w perspektywie bieżącej wydawały się niezmiernie ważne. Wybór priorytetów rozwoju, pozwala na nich skupić największą uwagę. Pozostałe przedsięwzięcia można wówczas realizować w miarę możliwości, byle nie kosztem działań priorytetowych.

Ważne przy tym by priorytetów nie było nadmiernie dużo. Wybór kilku strategicznych produktów, kilku podstawowych rynków czy segmentów rynku, określenie głównych przewag konkurencyjnych, wytypowanie podstawowych działań które pozwolą je zrealizować to zasadnicze zadania strategii. Bardzo wiele przedsiębiorstw nie radzi sobie z tym zadaniem. Niezdolność do rezygnacji z pewnych możliwości i działań mniej znaczących prowadzi do strategii życzeniowych. Zamiast porządkować pogłębiają one chaos. Można to zaobserwować w wielu polskich przedsiębiorstwach takich jak PKO BP, PZU S.A., KGHM POLSKA MIEDŹ, które nie potrafią dokonać wyboru między przewagą kosztów czy jakości, przeprowadzić podziału na produkty czy rynki przyszłościowe i schyłkowe, wyselekcjonować kluczowych programów rozwoju.

Z drugiej strony liczne przykłady przedsiębiorstw takich jak General Electric, Toyota, Dell, a w Polsce Nowy Styl, Ambra, Alpinus czy Atlas pokazują, iż można dokonać strategicznych wyborów rdzennych umiejętności, podstawowych obszarów działania i poprzez spójne strategie porządkować swój rozwój zwiększając przez to prawdopodobieństwo sukcesu.

Odkrywanie nowych możliwości i perspektyw rozwojowych to funkcja strategii co najmniej równie ważna jak porządkowanie rozwoju. Obecnie standardowe, tradycyjne metody działania nie dają najmniejszych nawet szans na sukces. Niezbędne jest poszukiwanie wciąż

nowych możliwości rozwoju, nowatorskich w stosunku do doświadczeń dotychczasowych, a zarazem wyprzedzających konkurentów.

Odkrycia mogą mieć fundamentalny charakter oznaczając zupełnie nowe produkty, zaspokajające dotąd nie zauważone potrzeby, kreujące zupełnie nowe rynki. Odkrywcze mogą być też i mniej rewolucyjne przedsięwzięcia, choćby modyfikujące dotąd stosowane metody działania, wykorzystujące nowe przewagi konkurencyjne.

Bez wątpienia rewolucyjny charakter miała koncepcja Apple'a produkowania komputerów przyjaznych użytkownikom, adresowanych do amatorów, a nie profesjonalnych informatyków. Z drugiej jednak strony nie mniej skuteczna okazała się zaproponowana przez Della modyfikacja sposobów dystrybucji komputerów, koncentrująca się na sprzedaży internetowej. Bezwzględnie nowatorskim pomysłem była prawdopodobnie produkcja napojów energetyzujących przez Red Bulla, ale nie mniej skuteczna okazała się koncepcja drastycznego ograniczania kosztów przez tanie linie lotnicze.

Nowatorskie pomysły i rozwiązania raczej nie mają szans pojawić się w trakcie bieżącego zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa. Presja wydarzeń i trudności aktualnych jest zwykle tak duża, że w krótkiej perspektywie czasowej bardzo niewiele można zrobić. Zupełnie odmiennie wygląda sytuacja gdy zmieni się punkt widzenia z bieżącego na długofalowy. Przyjmując horyzont pięcio- czy dziesięcioletni okazuje się, że osiągalne jest niemal wszystko, co oznacza, że dopiero wówczas dostrzec można zupełnie nowe możliwości i wyznaczyć sposób ich wykorzystania.

Możliwość taka w bardzo wielu przypadkach pozostaje zaledwie potencjalna. Wiele strategii nawet nie usiłuje projektować jakichkolwiek nowatorskich działań. Zadawalają się koncepcjami standardowymi, powielającymi rozwiązania sprawdzające się u konkurentów. Praktyka zarządzania strategicznego zdecydowanej większości polskich przedsiębiorstw dostarcza mnóstwa przykładów strategii na wskroś konserwatywnych, którym brakuje jakichkolwiek elementów twórczych. Rola strategii jako koncepcji odkrywających nowe możliwości rozwoju jest w tej sytuacji absolutnie nie spełniona, co całkowicie je dyskwalifikuje.

Tworzenie strategii spełniających współczesne wymogi jest na tyle trudne, że nie często spotyka się koncepcje strategiczne w pełni satysfakcjonujące. Z pewnością może to zniechęcić do podejmowania wielkich wysiłków w ramach zarządzania strategicznego pozwalających na realizację nadzwyczaj ambitnych zadań. Z drugiej jednak strony i znaczące sukcesy przedsiębiorstw są podobną rzadkością. Jeśli założyć, że znaczna ich część jest jednak rezultatem przemyślanych wyborów strategicznych, to trud zarządzania strategicznego

warto jednak podejmować. Jeśli nawet nie zawsze uwieńczony on zostanie spektakularnym sukcesem to jest wysoce prawdopodobne, że brak zarządzania strategicznego zagwarantuje klęskę. W warunkach coraz bardziej burzliwych wydaje się ona pewniejsza niż kiedykolwiek wcześniej.

ZEWNĘTRZNA CZY WEWNĘTRZNA ORIENTACJA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO – PODEJŚCIE ZASOBOWE CZY POZYCYJNE

Ewolucja zarządzania strategicznego od podejścia pozycyjnego do zasobowego oznacza zmianę orientacji strategii od koncentracji na uwarunkowaniach zewnętrznych ku czynnikom i walorom tkwiącym wewnątrz przedsiębiorstwa. Prowadzić to może do zakwestionowania roli orientacji strategii na otoczenie co budzi już poważne wątpliwości. W tych warunkach zasadne wydaje się postawienie pytań: czy podejście zasobowe w pełni rozwiązuje problemy kształtowania strategii sukcesu firm, czy zasobowej orientacji przedsiębiorstwa nie należy jednak dopełnić elementami ujęcia pozycyjnego, czy w ogóle kojarzenie orientacji wewnętrznej i zewnętrznej zarządzania strategicznego ma sens? Próba poszukiwania odpowiedzi na tak postawione pytanie stanowi cel niniejszego opracowania.

1. Walory zasobowej koncepcji zarządzania strategicznego

Dynamiczny, nieschematyczny rozwój współczesnej gospodarki prowadzi do nieprzewidywalności warunków rozwojowych, zwłaszcza w długiej perspektywie czasowej. Coraz większego sensu nabiera często powtarzane stwierdzenie stanowiące trawestację znanego stwierdzenia Druckera według którego: o przyszłości nie możemy powiedzieć nic pewnego poza tym, że z pewnością będzie inna niż teraźniejszość oraz odmienna od naszych przewidywań. W tej sytuacji naturalna wydaje się propozycja by zamiast dostosowywać się do konkretnych przewidywanych okoliczności, które i tak prawdopodobnie rozminą się z naszymi prognozami, raczej dążyć do stworzenia przedsiębiorstwa na tyle sprawnego, elastycznego, dysponującego odpowiednimi zasobami by było zdolne sprostać różnym, a najlepiej wszelkim okolicznościom.

Sprostaniu takim wyzwaniom służy w pierwszym rzędzie tworzenie dostatecznie silnej, wspierającej kreatywność i innowacyjność dominującej logiki przedsiębiorstwa i silnej kultury organizacyjnej. Przedsiębiorstwo tworzone według tych zasad uzyskuje silne ponadczasowe walory, które predysponują go do skutecznego działania w różnych niekoniecznie sprzyjających okolicznościach.

Z drugiej strony powyższe dążenia są w pełni zbieżne z niezwykle dziś popularnymi i niekwestionowanymi koncepcjami gospodarki opartej na wiedzy, organizacji uczących się, z docenianiem roli zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach, z traktowaniem kreatywności i kompetencji pracowników jako kluczowej przewagi konkurencyjnej i decydującego warunku

sukcesu przedsiębiorstw. Przyjmuje się, iż przedsiębiorstwo zdolne wykorzystać te walory powinno sprostać wszelkim wyzwaniom.

Wsparciem powyższych koncepcji rozwoju przedsiębiorstw są też nowoczesne trendy zmierzające do kształtowania organizacji maksymalnie elastycznych – wirtualnych czy fraktralnych przedsiębiorstw przyszłości. Ich przesłaniem jest także tworzenie takich przedsiębiorstw, które zamiast planować przyszłość powinny być do niej z góry przygotowane i to bez względu na to jaka ona będzie.

Wszystkie te ujęcia mają zasobowy, zorientowany na wnętrze przedsiębiorstwa charakter. Zasoby ludzkie, know-how, walory organizacyjne stanowią o zdolności przedsiębiorstw do sprostania wyzwaniom przyszłości i otoczenia. W tych okolicznościach kształtowanie rozwoju przedsiębiorstw nie ma nic wspólnego z planowaniem przyszłości i późniejszą realizacją planów.

Próby przewidywania nieprzewidywalnej przyszłości uznać można za z góry nieuzasadnione. Wysiłki włożone w prognozowanie stanu przyszłej rzeczywistości wydają się w tej sytuacji nie tylko marnotrawieniem środków i czasu ale co więcej mogą być wysoce niebezpieczne. Grozi to zwłaszcza wówczas gdy prognozujący uwierzy w trafność swojej prognozy i podporządkuje rozwój przedsiębiorstwa wykorzystaniu jej ustaleń.

Skoro próby planowania oparte na fałszywym założeniu, iż przyszłość da się przewidzieć uzna się za nietrafne pozostaje możliwość szybkiego podejmowania decyzji, elastycznego reagowania i dostosowywania się do okoliczności. Na to trzeba się przygotowywać, tego typu umiejętności zawczasu rozwijać.

Zarządzanie strategiczne sprowadza się w tej sytuacji do kształtowania wizjonerskiej, doskonale elastycznej organizacji a rezygnuje z projektowania drogi rozwojowej. Ginie tym samym jako odrębna dyscyplina, skoncentrowana na specjalistycznych problemach kształtowania długofalowego rozwoju. Zarządzanie strategiczne wraca tym samym do swego pierwotnego źródła jakim jest ogólna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem. To jej domeną jest w końcu przebudowa struktur organizacyjnych, nadawanie im bardziej wizjonerskiego i elastycznego charakteru.

2. Kres pozycyjnej koncepcji zarządzania strategicznego?

Przeciwieństwem koncepcji zasobowej, zorientowanej na wewnętrzny potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa jest niewątpliwie koncepcja pozycyjna zarządzania strategicznego podporządkowująca rozwój uwarunkowaniom zewnętrznym. Alternatywą dla koncepcji zasobowej jest w tym przypadku stwierdzenie, iż źródła sukcesu przedsiębiorstwa

tkwią w umiejętnym odczytaniu wyzwań otoczenia, zwłaszcza konkurencyjnych i sprostaniu im. Temu służy określenie nadrzędnych celów i dróg dojścia do nich co tworzy projekt rozwoju przedsiębiorstwa. Takie podejście do kształtowania rozwoju uzasadnione jest stwierdzeniem, iż wewnątrz przedsiębiorstwa jest jedynie źródłem kosztów, a przychody, a więc i zyski wynikają wyłącznie z otoczenia. Od tego jak się w to otoczenie wkomponujemy w dominującym stopniu uzależnione są szanse na sukces przedsiębiorstwa.

Warunkiem skutecznego kształtowania rozwoju jest w tym wypadku orientacja przedsiębiorstwa na nabywców i konkurentów. W pierwszym rzędzie analizuje się zmieniające się potrzeby klientów, próbuje się je przewidzieć. Strategii przedsiębiorstw zorientowanych marketingowo podporządkowuje się skutecznemu odpowiadaniu na potrzeby rynkowe, a tam gdzie to możliwe próbuje je uprzedzać, a wręcz kreować. Zarządzanie strategiczne skupia się przy tym na kreowaniu produktów, metod działania, odpowiadających aktualnym, a najlepiej przyszłym potrzebom klientów.

Równolegle eksponowane są dążenia do sprostania konkurentom, które w aktualnych warunkach coraz częściej urastają do rangi pierwszoplanowej. Przy coraz większym nasileniu rywalizacji rynkowej przedsiębiorstwa zorientowane konkurencyjnie starają się analizować, przewidywać procesy rozwoju konkurentów, starają się określić swoją własną pozycję w przyszłej strukturze sektora. Sukces w tym ujęciu wydaje się na tyle realny na ile zdołamy sprostać wyzwaniom ze strony konkurentów. Strategia rozwoju to w tym przypadku strategia konkurencji usiłująca przewidzieć działania konkurentów i zaplanować swój rozwój w taki sposób by ich uprzedzić i pokonać. Interesujące w tej dziedzinie wydają się w tym kontekście nowotworzone koncepcje skutecznego konkurowania takie jak np. strategia judo (P.B.Yoffie), błękitnego oceanu (W.Chan.Kim, R.Mauborgne), agresywnej konfrontacji – hardball (G.Stalk, R.Lachenauer).

Rodzi się istotna wątpliwość czy w kontekście wcześniejszych rozwiązań powyższe marketingowe i konkurencyjne koncepcje strategii faktycznie przestają być aktualne i powinny stopniowo odchodzić w niepamięć?

Argumenty za odstępniem od pozycyjnej koncepcji zarządzania strategicznego wydają się faktycznie istotne. Mogą być nimi choćby takie stwierdzenia jak:

- nieograniczony zakres czynników otoczenia oznacza, że analizę otoczenia można prowadzić praktycznie w nieskończoność a i to bez gwarancji, iż ujmie się te uwarunkowania, które faktycznie okażą się znaczące,
- nigdy nie wiadomo, które czynniki okażą się w przyszłości kluczowe gdyż do takiej rangi urosnąć może każde uwarunkowanie dziś drugo czy trzeciorzędne,

- bariery w dostępie do informacji są ogromne, a często niemożliwe do przełamania zwłaszcza w odniesieniu do konkurentów, którzy ukrywają najbardziej znaczące dla nas informacje w tajemnicy,
- koszty i trudności organizacyjne dogłębnych badań rynku i konkurentów są ogromne zwłaszcza przy próbach prowadzenia badań w wersji bardzo rozwiniętej,
- szanse kompleksowego i trafnego rozpoznania i prognozowania uwarunkowań rozwoju i tak są znikome.

W tej sytuacji wręcz nasuwa się wniosek, iż może lepiej z góry zrezygnować z próby działań, które i tak nie rokują dużych szans powodzenia.

Ale z drugiej strony trudno wyobrazić sobie prowadzenie działań rozwojowych bez satysfakcjonującego rozpoznania warunków otoczenia, bez wsparcia w postaci prognoz i odpowiednio wiarygodnych badań. W końcu wszystkie przedsiębiorstwa czynią to na miarę swoich możliwości, robiąc to oczywiście bardziej czy mniej skutecznie.

Trudno wyobrazić sobie profesjonalnie zarządzane przedsiębiorstwo, które z pełną premedytacją zrezygnowałoby z wsłuchiwania się w sygnały rynku, otoczenia, które abstrahując od tych uwarunkowań postawiłoby wyłącznie na własny potencjał i zasoby, przyjmującą w pełni introwertyczną, zamiast ekstrawertycznej postawy.

Szanse sukcesu są w tym wypadku bardzo ograniczone, tak jak ograniczone są możliwości skutecznego reagowania na zaskakujące, często niedogodne uwarunkowania. Jeśli nie przewidzimy oczekiwań klientów, zachowań konkurentów to szanse sprostania wyzwaniom stają się minimalne, zwłaszcza gdy czasy reakcji, kreowania nowego produktu, zdobywania pozycji rynkowej są długie. Często znacząco przekracza to czas w którym możliwe jest czerpanie korzyści rynkowych ze stosowanych rozwiązań. Wieczna pogoń za coraz szybciej uciekającymi rywalami może się wówczas przekształcić w gonienie mirażu, którego i tak nigdy nie będziemy w stanie dogonić.

W tych warunkach jak się wydaje nie traci na aktualności orientacja zewnętrzna w kształtowaniu rozwoju przedsiębiorstw, przynajmniej w niektórych aspektach. Nawet jeśli nie potrafimy precyzyjnie zaplanować przyszłej pozycji w nie do końca przewidywalnych uwarunkowaniach to możemy ze znaczącym prawdopodobieństwem prognozować tendencje. Sygnały, nawet słabo zapowiadające przyszłość można wykorzystać do kreowania własnej przyszłości.

Pozwoli to nam uprzedzić wydarzenia tworząc szanse na sukces. W dobie wyścigu konkurencyjnego obowiązuje reguła uprzedzania konkurentów. Można ją utożsamiać z tzw. regułą W.Gretzky'ego, hokeisty wszechczasów, którzy na pytanie na czym polega klucz do

sukcesu w tym sporcie zwykł odpowiadać iż w hokeju nie chodzi o pogoń za krążkiem, który i tak jest zawsze szybszy od zawodnika, ale o czekanie nań tam gdzie się on za chwilę znajdzie. W przedsiębiorstwach też najkorzystniejsza jest sytuacja, gdy zaoferujemy rozwiązania, którymi wyprzedzimy propozycje zgłaszane przez rywali.

Jeśli nawet nie potrafimy do końca przewidywać przyszłości to może starajmy się ją kształtować, na miarę swych możliwości. To oznacza, że mimo wszystko także w warunkach burzliwych przedsiębiorstwo powinno:

- starać się określić swą przyszłą, pożądaną pozycję,
- określać drogę, która do niej doprowadzi,
- zamierzenia należy kształtować możliwie elastycznie, ale mimo wszystko na określonej ścieżce, w pewnych, choćby generalnie wyznaczonych ramach.

Rozwój ukierunkowany, a przez to uporządkowany, eliminujący zbędne, wprowadzające chaos impulsy, zwłaszcza w niestabilnych warunkach wydaje się szczególnie pożądany.

3. Możliwości powiązania zasobowej i pozycyjnej koncepcji zarządzania strategicznego.

Skoro, jak wykazano wyżej, każda z omawianych koncepcji zarządzania strategicznego posiada trudne do zakwestionowania atuty może warto rozważyć szanse ich powiązania. Byłoby to możliwe gdyby uznać, że nie są to koncepcje przeciwstawne, ale czy tak w istocie nie jest.

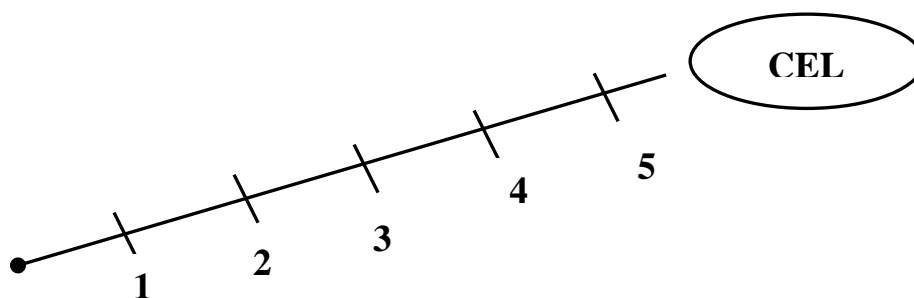
Dlaczego trzeba zakładać, że rozwijanie zasobów, kumulowanie wiedzy, tworzenie maksymalnie elastycznych organizacji uczących się wyklucza formułowanie celów rozwojowych i kierunków rozwojowych jako drogi realizacji celów. Skoro cele mogą być z czasem modyfikowane, a w razie potrzeby i radykalnie zmieniane, a sposoby ich realizacji w długiej perspektywie czasowej z natury podlegają daleko idącym korektom to znacznie większe szanse zrealizowania skorygowanych celów ma organizacja elastyczna, zdolna wykorzystać zaskakujące możliwości pojawiające się na ścieżce jej rozwoju.

Czy formułowanie celów rozwojowych faktycznie znacząco utrudnia w pełni skuteczne wykorzystanie zasobów dla uelastycznienia rozwoju przedsiębiorstwa. Przecież cele rozwojowe:

- nadają sens owej elastyczności,
- wyznaczają ramy, w których szanse na skuteczne wykorzystanie elastycznych zasobów rosną.

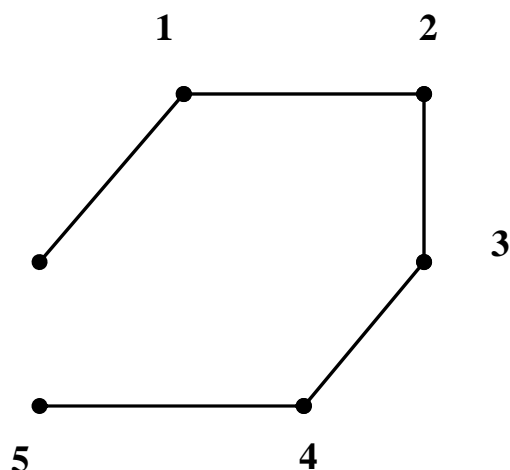
W efekcie można uznać, że oba ujęcia mogą się dopełniać, stanowiąc dwie strony tego samego medalu. Jest to możliwe przy pewnej modyfikacji każdej z koncepcji.

Należy bezspornie uznać, że traci dziś rację bytu klasyczne, tradycyjne podejście planistyczne, gdzie raz zaplanowaną pozycję docelową trzeba było w długiej perspektywie bezwzględnie osiągnąć. W zmieniających się, trudnych do przewidywania warunkach rozwoju prowadzi to niechybnie do zabrnnięcia w „ślepią uliczkę”. Model owego trudnego do zaakceptowania podejścia obrazuje poniższy rysunek (rys. nr 1).



Rys. nr 1. Kształtowanie rozwoju w koncepcji pozycyjnej

Z drugiej jednak strony nie do końca korzystne wydaje się też typowe, zasobowe ujęcie strategii, gdzie zasoby wykorzystuje się w dość dowolny sposób, do różnych, aktualnie preferowanych działań, co grozi przedsiębiorstwu chaosem. Jest to wysoce prawdopodobne, że przypadkowo wybierane w poszczególnych fazach działania okażą się w sumie niespójne, przy tym niesłychanie kosztowne. Niebezpieczeństwo takiego podejścia obrazuje poniższy rysunek (rys. nr 2).

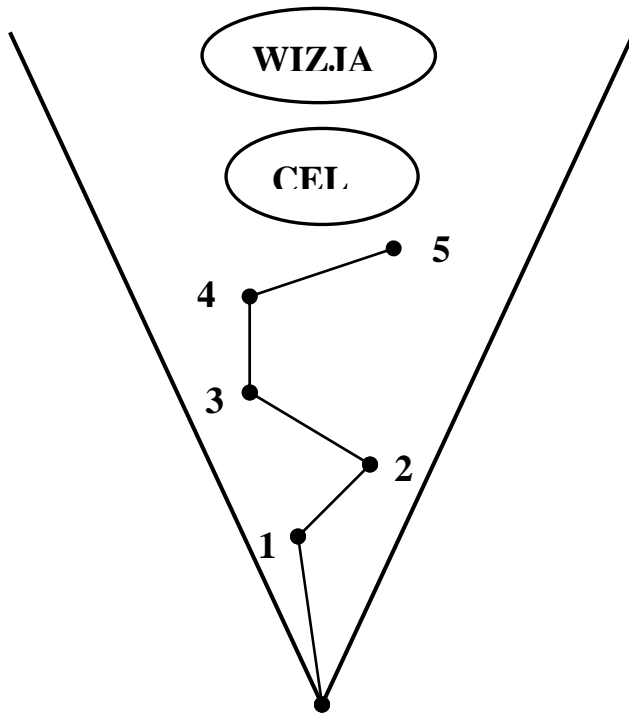


Rys. nr 2. Kształtowanie rozwoju w koncepcji zasobowej

Skoro orientacja pozycyjna może prowadzić przedsiębiorstwo do nikąd, a koncepcje zasobowe do punktu wyjścia to korzystniejsze wydaje się połączenie elastyczności charakterystycznej dla podejścia zasobowego z logiką i spójnością działania orientacji pozycyjnej. Oznacza to, że:

- rozwój opiera się na wykorzystaniu nadążających się okazji, ale dzieje się to w określonych ramach wyznaczonych przez wizję przyszłości i dalekosiężny cel,
- zakłada się różne możliwości dochodzenia do pozycji docelowej, byleby mieściły się w pewnych, ogólnie wyznaczonych ramach,
- co więcej i pozycja docelowa nie jest określona w sposób bezapelacyjny, w szczególnych okolicznościach, w nowych nieprzewidzianych uwarunkowaniach i ona może być modyfikowana bądź zasadniczo zmieniana, tym niemniej póki takie okoliczności nie wystąpią to jej podporządkowane są działania rozwojowe.

Sposób kształtowania się rozwoju w myśl takiej koncepcji obrazuje poniższy rysunek (rys. nr 3).



Rys. nr 3. Kształtowanie rozwoju przy połączeniu ujęcia zasobowego z pozycyjnym.

W praktyce połączenie orientacji zasobowej i pozycyjnej w zarządzaniu strategicznym oznacza:

- rozwijanie zasobów umożliwiających skuteczne wykorzystywanie nadarzających się okazji,
- analizowanie i identyfikowanie długofalowych trendów w otoczeniu przedsiębiorstw,
- określanie najbardziej pożądanej pozycji docelowej, w postaci mniej precyzyjnej wizji i bardziej doprecyzowanego celu nadrzędnego,
- wykorzystywanie najdogodniejszych możliwości rozwojowych, ale tylko tych, które nie są rozbieżne z dążeniem ku wyznaczonemu celowi,
- stałe weryfikowanie trafności wyboru wizji i celu rozwoju, w oparciu o ciągłą analizę trendów rozwojowych,
- w razie potrzeby dostosowywanie wizji i celu do nowych okoliczności i odpowiednie przeorientowywanie kierunków rozwoju.

Zarządzanie strategiczne równoznaczne jest w tym przypadku z długofalowym prognozowaniem i kreowaniem przyszłości, przy maksymalnym wykorzystaniu zdolności przedsiębiorstwa do elastycznego działania i założeniu ciągłej weryfikacji trafności obranego kierunku rozwoju.

Przyjęcie takiej koncepcji sterowania rozwojem przedsiębiorstwa pozwala na:

- wykorzystanie wszelkich walorów podejścia zasobowego, tkwiących w elastyczności przedsiębiorstwa, osiągnięciu trudnej do naśladowania wewnętrznej przewagi konkurencyjnej, maksymalnym wykorzystaniu potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa,
- równoczesne wykorzystanie walorów podejścia pozycyjnego, cechującego się zdolnością do ukierunkowywania procesów rozwoju, projektowania i kreowania przyszłości, przejmowania inicjatywy w kreowaniu rozwoju.

Rezygnacja z przeciwstawiania zasobowej i pozycyjnej orientacji zarządzania strategicznego i prób zastępowania podejścia pozycyjnego zasobowym zbieżna jest zresztą z praktyką zarządzania współczesnych przedsiębiorstw. Żaden przedsiębiorca czy menedżer nie może sobie pozwolić na całkowitą rezygnację z przewidywania i planowania przyszłości. Tego rodzaju abstrakcje teoretyczne wydaje się zbyt ryzykownym eksperymentem by ktokolwiek odważył się go wprost przenieść do rzeczywistości.

To tak jakby kierowca samochodu zamiast wypatrywać, analizować, przewidywać wydarzenia na drodze, uwierzył we własny refleks i wyjątkową sprawność swego pojazdu. Prowadzi to do niechybnej katastrofy w konfrontacji z pierwszym niespodziewanym wydarzeniem. Praradoksalnie im trudniejsze są warunki drogowe i im wyższa szybkość jazdy tym mniejsze znaczenie ma refleks, a tym bardziej liczy się wyobraźnia i umiejętność uprzedzania i przewidywania zdarzeń na drodze. Gdyby tą metaforę odnieść do sytuacji przedsiębiorstw to trudno nie uznać, że zmuszane są one do poruszania się z bardzo dużą szybkością w wyjątkowo trudnych warunkach. To oznacza, że zdolność przewidywania, uprzedzania faktów liczy się na pewno nie mniej od umiejętności reagowania na nieprzewidziane zdarzenia i od zdolności do błyskawicznego wykorzystywania swych walorów.

Podsumowanie

W złożonych burzliwych warunkach rozwoju współczesnych przedsiębiorstw pożądana jest równowaga w podporządkowywaniu rozwoju przedsiębiorstwa impulsom i czynnikom zewnętrznym oraz wewnętrznym. Zbyt jednostronne zaakceptowanie podejścia

pozycyjnego bądź zasobowego wydaje się nadmiernym uproszczeniem. Niezbędna jest względna równowaga obu perspektyw, być może nawet z tendencją do coraz silniejszego eksponowania czynników rynku, konkurencji, pozycji docelowej. Zmuszają do tego coraz trudniejsze, coraz mniej przyjazne i coraz silniej determinujące rozwój przedsiębiorstw zewnętrzne uwarunkowania rozwojowe.

Należy rozwijać podejście integrujące perspektywę wewnętrzną i zewnętrzną w zarządzaniu strategicznym w taki sposób by nie krępować możliwości spontanicznego rozwoju przedsiębiorstw, ale równocześnie nie zamykać im drogi do świadomego, możliwie uporządkowanego kształtowania ich dróg rozwoju.

ISTOTA I ZNACZENIE ZMIAN STRATEGICZNYCH WE WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Wstęp

Problem zmian w przedsiębiorstwach i zarządzania zmianami urasta dzisiaj do rangi szczególnej tak w praktyce jak i teorii. Jak się wydaje wciąż niewystarczająco eksponowany jest wymiar strategiczny owych zmian. Stąd niniejszy artykuł poświęcony jest związkowi między zmianami w przedsiębiorstwie a strategią rozwoju. Jego celem jest zidentyfikowanie istoty zmian o strategicznym wymiarze i określenie ich roli we współczesnym zarządzaniu strategicznym.

1. Potrzeba zmian we współczesnej gospodarce

Stwierdzenie iż współczesna gospodarka charakteryzuje się szczególną burzliwością czy turbulencją stanowią już dziś banał. Obecnie w zasadzie oczywiste jest, że wszyscy poddani jesteśmy niespotykanej wcześniej presji dogłębnych, wszechobecnym zmian warunków funkcjonowania. Zastrzeżenie, iż tylko w zasadzie jest to oczywiste odnosi się do faktu, iż przy generalnej akceptacji nieuchronności zmian w otoczeniu wielu menedżerów i przedsiębiorców wciąż tkwi w przekonaniu, iż ich akurat zmiany te nie dotkną w szczególnym stopniu. Niewątpliwie wygodnie jest żyć w przekonaniu, iż funkcjonujemy w enklawie, którą proces radykalnych przeobrażeń ominie, tyle tylko, że jest to przekonanie złudne i wysoce niebezpieczne. Jeśli menedżerowie i właściciele takich przedsiębiorstw jak KGHM „Polska Miedź”, PKN „Orlen”, PKP, Poczta Polska wydają się tkwić w przekonaniu, iż warunki rozwoju ich sektorów nie ulegną radykalnym przeobrażeniom to jest to przekonanie z gruntu złudne. Każde z powyższych przedsiębiorstw staje bowiem w obliczu wielkich zagrożeń ze strony nowych technologii, zjawisk globalizacji, zmian koniunkturalnych, które absolutnie nie pozwalają spokojnie patrzeć w przyszłość. Niedocenianie presji zmian to częsty błąd nie tylko potentatów ale i mniejszych przedsiębiorstw. Nowych uwarunkowań zdaje się nie dostrzegać wielu drobnych przedsiębiorców, zwłaszcza tkwiących w tradycyjnych sektorach gospodarki. Tymczasem przekonanie, iż dobre, tradycyjne pieczywo czy wędliny klienci i tak kupią, a z usług szewskich i tak skorzystają już wielu doprowadziło do bankructwa.

Co interesujące od groźby radykalnych zmian uwarunkowań rozwoju, nie są też wolne krajowe instytucje edukacyjne. Tymczasem w środowiskach akademickich wciąż silne jest z

gruntu błędne przekonanie, iż klasyczny, wysoce tradycyjny model uniwersytetu czy uczelni ekonomicznej może z powodzeniem funkcjonować jeszcze przez długie lata, bez większych przeobrażeń.

Powszechne, radykalne zmiany w warunkach rozwoju przedsiębiorstw wywierają niezwykle silną presję na zmiany w samych przedsiębiorstwach. W zmiennym otoczeniu nie można się nie zmieniać. Trwanie przedsiębiorstwa w aktualnej pozycji oznacza błyskawiczne cofanie się. W wielu przypadkach trwanie w stanie nie zmienionym nie jest w ogóle możliwe. To tak jakby tkwiąc w nurtach rwącej rzeki usiłować zachować stabilną pozycję. Wymagało by to ogromnego wysiłku, a w końcu i tak trzeba by się poddać nurtowi.

Wymuszone na przedsiębiorstwach zmiany nie mogą być ograniczone, „kosmetyczne”, ale muszą sięgać do istoty funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dotyczą produktów firmy, radykalnie modyfikujących czy też zupełnie nowych w ofercie przedsiębiorstwa. Równie często zmienia się rynki na których funkcjonuje firma czy to wchodząc na nowe rynki ergonomiczne lub też koncentrując się na nowych segmentach. Radykalne przeobrażenia dotyczą też sposobów funkcjonowania przedsiębiorstw, które wprowadzają zupełnie nowe struktury organizacyjne, przewartościowują systemy motywowania, rekrutowania czy rozwoju pracowników, stosują odmienne od dotychczasowych metody dystrybucji czy reklamy, wprowadzają nietradycyjne technologie bądź nowe systemy organizacji pracy. Wszystkie te zmiany tworzą zupełnie nową jakość przedsiębiorstwa, niewiele mającą wspólnego z punktem wyjściowym.

Dobrze uchwycili to autorzy popularnej książki pt. „Funkcyj biznes” pisząc: „Wiele firm musi na nowo przemyśleć swoje działania. Nie tyle przekształcić to co jest, ale stworzyć to czego nie ma. Motyl to nie jedynie gąsienica, ani nawet nie ulepszona gąsienica, motyl to zupełnie inne stworzenie. Ponowne przemyślenie działań obejmuje ciąg przemian, które pod względem znaczenia można porównać z przemianą gąsienicy w motyla”.¹

Presja na zmiany przedsiębiorstw szczególną postać przybiera w realiach polskich gdzie obok ogólnoswiatowych trendów zmian następuje wciąż transformacja systemowa, nadrabianie zaległości z lat wcześniejszych, która ową konieczność zmian przedsiębiorstw istotnie pogłębiają. Trafna w tym względzie wydaje się opinia K.Obłoja, który pisze: „Nowoczesne przedsiębiorstwa rozwijały się drogą rozwiązywania problemów. Gdy pojawił się problem redukcji kosztów rozwiązano go drogą skali produkcji i usprawnień technologii. Losowość zachowań klientów, zmniejszono za pomocą wyrafinowanych narzędzi

¹ J.Ridderstrale, K.Nordstrom, Funkcyj biznes, WIG-Press, Warszawa, 2001, s. 38.

marketingowych ... Za każdym razem gdy pojawia się jakaś kolejna granica efektywności organizacji praktycy, technolodzy i konsultanci zespalają wysiłki i wymyślają rozwiązania, które następnie stają się chlebem dobrze zarządzanych firm. Polskie przedsiębiorstwa w ostatniej dekadzie podążały tą samą drogą, w przyspieszony sposób nauczyły się nowych struktur organizacyjnych, procedur budowy sprawnej logistyki i marketingowych kampanii, nawet lobbingu. Problem polega jednak na tym, że skądinąd słuszny trend do odrabiania zaległości i rozwiązywania problemów powoduje tylko przywrócenie normalności, równanie do europejskiej lub światowej przeciętnej, nieźle zarządzanej firmy. A od tego droga do firmy konkurencyjnej na rynkach światowych jest jeszcze daleka. Dlatego muszą szukać drogi na skróty i jedyną taką drogą są skuteczne innowacje, ale na takie mamy niewielkie szanse. Dlatego pozostają firmom takie innowacje organizacyjne, które zmieniają reguły gry na korzyść nowego gracza i pozwalają mu szybko urosnąć”².

Potrzeba zmian i to zmian zasadniczych staje się w tych warunkach naczelnym wyzwaniem przed jakim stoją współczesne przedsiębiorstwa. Umiejętność sprostania temu wyzwaniu przesądza o szansach na rozwój.

2. Metody prowadzenia zmian

Samo uznanie konieczności prowadzenia zmian w przedsiębiorstwie, a nawet wola ich przeprowadzenia nie wystarcza. Decydująca jest w tym wypadku metoda przeprowadzenia owych zmian. Ważne jest w szczególności by:

- zmiany miały charakter wyprzedzający uwarunkowania rynkowe, by były prowadzone z inicjatywy przedsiębiorstwa, a nie wyłącznie pod presją okoliczności,
- zmiany miały charakter ciągły, a nie „akcyjny”, by tworzyły przedsiębiorstwo w ciągłym rozwoju, a nie stagnacyjne.

Konieczność, ale i trudność zmian o pionierskim charakterze dobrze obrazuje wypowiedź A.Grove’a (Prezesa Intela), który stwierdził: „Niepokoją się mnóstwem rzeczy jak wprowadzenie nowych wyrobów, przyjmowanie nowych pracowników, produktywność fabryk, osiągnięcia konkurentów. Najbardziej jednak niepokoi mnie to co nazywam strategicznymi punktami zwrotnymi. Chodzi o sytuacje kiedy następują fundamentalne zmiany warunków działalności jakiejś dziedziny. Jeśli ich nie zauważymy lub zareagujemy zbyt późno to te historyczne zwroty mogą nam przynieść zagładę ... Kiedy przedsiębiorstwo ma do czynienia z fundamentalnymi zmianami w otoczeniu musi pokonywać Dolinę Śmierci.

² K.Oblój, Strategiczne wyzwania polskich firm w obliczu globalizacji, Puls biznesu 15.05.2001.

Przypomina to sceny z westernów – trzeba iść naprzód we wrogim otoczeniu, nie mając możliwości cofnięcia się i nie wiedząc co nas czeka dalej”³.

Przedsiębiorstwo inicjujące zmiany musi liczyć się z ogromnym ryzykiem popełnienia błędu, z drugiej jednak strony oddanie inicjatywy innym jest jeszcze większym błędem gdyż często odbiera jakiegokolwiek szanse na sukces. Popularne powiedzenie mówi – „trzeba grać w piłkę, a nie być piłką w grze”.

Współczesne przedsiębiorstwa podejmują ryzyko prowadzenia pionierskich zmian w wielu sektorach licząc oczywiście na rentę należną pionierowi. Intel chcąc wyznaczyć trendy rozwoju sektora buduje nową fabrykę co 9 miesięcy, a wspomniany wcześniej prezes firmy A.Grove twierdzi „Budujemy fabryki na 2 lata przed tym zanim będą nam potrzebne, zanim będziemy mieli wyroby, które będziemy w nich produkować i zanim się okaże czy ta gałąź przemysłu będzie się rozwijać czy nie”⁴.

Coraz trudniej minimalizować powyższe ryzyko poprzez w pełni wiarygodne badania rynku. Cytowani wcześniej autorzy książki Pt. „Funkcy biznes” formułują w tym względzie kontrowersyjną ale ważną opinię „Nie powinniśmy spodziewać się, że klient wymyśli to czego jeszcze nie wymyślono. To jest nasze zadanie. Odpowiedzialność za nowatorstwo zawsze spoczywa na dostawcy ... jeśli chce stworzyć coś naprawdę interesującego i rewolucyjnego naucz się ignorować swoich klientów. Większość z nich funkcjonuje na zasadzie wstecznych lusterek. Są niesłuchanie konserwatywni i nudni i sami tak naprawdę nie wiedzą czego chcą”⁵.

Przedsiębiorstwa kierując się tego typu sugestiami wyznaczają swoją ofertę produktową, przejmując inicjatywę wkalkulując możliwość popełnienia błędów. Są one nieuchronne jeśli w firmie 3M 30% przychodów pochodzi ze sprzedaży produktów wprowadzonych w ostatnim roku a w Gillette odpowiednio 40%.

Szczególną trudność w zarządzaniu zmianami w przedsiębiorstwach sprawia zapewnienie ich ciągłości. Skoro presja na zmiany, w tym zmiany o nowatorskim charakterze jest stała i narasta to nie można ich prowadzić w sposób incydentalny. Ciągła, „pełzająca” rewolucja, nieustanne, radykalne zmiany przedsiębiorstwa oznaczają, że skłonność do prowadzenia zmian i zdolność ich realizacji musi mieć charakter systemowy.

Ciągła presja na prowadzenie kolejnych zmian przypomina jazdę na rowerze. Nie możemy zatrzymać się bo upadniemy. Jeszcze bardziej obrazowo przedstawił to szef Nissana

³ „Andy Grove – wielkie zasługi dla Intela i dla Gospodarki USA” Zarządzanie na Świecie nr 2, 2005, s. 11.

⁴ K.M.Eisenhardt, S.L.Brown, „Narzucanie tempa: jak konkurować na rynkach które nie chcą stać w miejscu”, Harvard Business Review, nr 1, 2006, s. 115.

⁵ J.Ridderstrale, K.Nordstrom, Funkcy biznes, s. 126.

G.Ghosn porównując kiedyś kierowanie firmą do prowadzenia samochodu Formuły I w czasie wyścigu. Kierowca albo przyspiesza maksymalnie agresywnie bądź też hamuje możliwie gwałtownie, a zupełnie nie ma miejsca na toczenie się rozpędem.

Tylko nieliczne przedsiębiorstwa są w stanie utrzymać tak wysokie tempo zmian, ale to one właśnie osiągają sukcesy, jak choćby wspomniane wyżej 3 M czy Gillette. Dla zapewnienia ciągłości procesu zmiany w Gillette wprowadzono np. zasadę, iż nie rozwija się na skalę masową produktu zanim nie powstanie projekt jego następcy. W Toyocie z procesu ciągłych zmian, nieustannych usprawnień stworzono kluczowy dla sukcesu firmy system kaizen.

Strategie ciągłych, dogłębnych zmian w przedsiębiorstwie odzwierciedlające zachowanie części współczesnych przedsiębiorstw uzyskała nawet nazwę – „strategii narzucania tempa”⁶. W takim ujęciu jest ona przeciwstawna koncepcji działań reaktywnych „strategii działania po wpływie zdarzeń”.

Sposób prowadzenia zmian w przedsiębiorstwach powinien odpowiadać znanemu, nieraz cytowanemu powiedzeniu z „Alicji w krainie czarów”: „Trzeba biec tak szybko jak tylko potrafisz żeby zostać w tym samym miejscu. Jeśli chcesz znaleźć się w innym miejscu trzeba biec dwa razy szybciej i ciągle nową drogą”.

3. Zmiana w strategii

Zmiana, zwłaszcza radykalna wymaga czasu na jej przeprowadzenie. Tylko w nielicznych przypadkach może być prowadzona w sposób „szokowy”, w drodze jednorazowej rewolucji. Z reguły niemożliwe jest spełnienie wymagań technologicznych czy organizacyjnych w ramach jednorazowo prowadzonej przebudowy. Jeśli przedsiębiorstwo chce istotnie zmienić domenę swego działania, przebudować swój wizerunek, rozwijać nowe metody działania potrzebuje na to długiego czasu i to w wymiarze nie miesięcy, ale lat. Im głębsza zmiana tym trudniej ją przeprowadzić w krótkiej perspektywie, tym na dłuższy czas powinna być zaprojektowana.

Jeśli KGHM „Polska Miedź” chciałoby stworzyć alternatywną wobec przetwórstwa metali nieżelaznych podstawę swego funkcjonowania musiałoby to projektować w wymiarze ponad pięciu, a może i ponad dziesięciu lat. Podobnie byłoby gdyby PKN „Orlen” usiłował zmienić się w międzynarodowy koncern paliwowy. Nie mniej czasu zajmuje Maspexowi

⁶ K.M.Eisenhardt, S.L.Brown, „Narzucanie tempa: jak konkurować na rynkach które nie chcą stać w miejscu”, Harvard Business Review, nr 1, 2006, s. 115.

zasadnicze zdywersyfikowanie swej produkcji, a Szkole im. L.Koźmińskiego wykreowanie prestiżu wyróżniającego ją wśród innych uczelni wyższych.

Odpowiedzialność za kształtowanie długofalowej przyszłości spoczywa w przedsiębiorstwach na zarządzaniu strategicznym. To strategia jest projekcją dalekosiężnych koncepcji rozwojowych, a zarządzanie strategiczne służy realizacji owych koncepcji. Skoro przyszłość przedsiębiorstwa zależy od zdolności do przeprowadzenia niezbędnych zmian to nadrzędnym zadaniem strategii staje się zarządzanie przyszłością poprzez kreowanie tych zmian.

Strategię można w tym przypadku definiować jako koncepcję radykalnych zmian służących dalekosiężnej przyszłości przedsiębiorstwa.

Każda strategia dotyczy wieloletniej perspektywy rozwoju. Nie ma przedsiębiorstwa, które w przeciągu 3, 5, 10 lat (a takie są typowe perspektywy czasowe strategii) nie wymagałoby gruntownej przebudowy, zasadniczej zmiany swej koncepcji rozwoju. Rolą strategii jest wyznaczenie kierunku i tempa owych zmian.

Walorem podejścia strategicznego jest to, że czyni realnymi koncepcje wykluczone w krótkiej perspektywie czasowej. W działalności bieżącej faktyczne pole możliwych zmian jest wysoce ograniczone. Nie pozwalają na nie ograniczenia finansowe, personalne, organizacyjne, a i zwykła bezwładność przedsiębiorstwa. W długiej, wieloletniej perspektywie owe bariery praktycznie nie istnieją. Wszelkie środki można osiągnąć, zasoby można zdobyć lub rozwinąć. W przeciągu kilku lat każde małe przedsiębiorstwo może stać się globalnym potentatem, może całkowicie zmienić obszar działania, z firmy tradycyjnej może stać się przedsiębiorstwem najnowszych technologii, z przedsiębiorstwa podupadającego może zmienić się w krezusa finansowego. O ile nie ma tu obiektywnych nieprzekraczalnych barier to wszystko zależy od inwencji, koncepcji. Jeśli pojawi się atrakcyjny, realistyczny pomysł dowolnej zmiany, to z pewnością może ona zostać w odpowiednio długiej perspektywie zrealizowana, przy odpowiedniej determinacji oczywiście.

W tych warunkach od strategii rozwoju, a inaczej strategii sukcesu przedsiębiorstwa powinno się oczekiwać przede wszystkim skłonności do projektowania radykalnych zmian. Strategia powinna burzyć przedsiębiorstwo przyszłości, a nie na jego gruzach, a właściwie fundamentach tworzyć nowe przedsiębiorstwo przyszłości. Strategia, która nie burzy, ale konserwuje, kontynuuje przeszłość dziś przestaje zasługiwać na miano strategii.

Prawidłowość tą obrazuje zasada obowiązująca w Sun Microsystems zgodnie, z którą „Trzeba własne produkty czynić przestarzałymi. Jak tylko zaczyna się chronić własną

przeszłość popada się w kłopoty bo przyszłość jest tańsza”⁷. Tak jak najskuteczniejszym sposobem przebudowy domu jest zburzenie go często do fundamentów i budowa od nowa, z ewentualnym wykorzystaniem najcenniejszych fragmentów tak i strategia rozwoju przedsiębiorstwa musi zawierać element twórczej destrukcji. W strategicznym podejściu do rozwoju przeszłość nie może kształtować przyszłości, ale trzeba z niej wykorzystać wszystko co wartościowe i wyłącznie to. Resztę należy uznać za zbędny balast, którego należy się pozbyć, stopniowo, w długofalowej perspektywie strategicznej.

Dzisiejsze zarządzanie strategiczne jest na tyle dobre i skuteczne na ile generuje gruntowne zmiany w przedsiębiorstwie, na ile przełamuje tendencje do konserwatyzmu, na ile niweluje opory wobec zmian.

4. Bariery zmian strategicznych

Ukierunkowanie strategii na radykalne zmiany przedsiębiorstwa to zadanie niezwykle ambitne. Niewątpliwie łatwiejsze byłoby zarządzanie strategiczne, które mogłoby się ograniczać do kontynuacji dotychczasowej drogi i usprawnienia stosowanych rozwiązań, z tym tylko, że tego typu podejście zupełnie nie odpowiada aktualnym wymogom gospodarki.

Siłą rzeczy kreowanie i realizowanie strategii zmian napotyka na głębokie, naturalne opory. O dziwo bardzo silne opory wobec strategicznych zmian występują w bardzo różnych, często skrajnych sytuacjach. Z jednej strony w trudnych sytuacjach pojawia się silna skłonność do odkładania głębokich zmian na lepsze czasy i ograniczania się do bardziej zachowawczych strategii przetrwania. Z drugiej jednak strony czynnikiem silnie demobilizującym wobec głębokich zmian jest dobra kondycja przedsiębiorstwa, która z kolei skłania do spoczywania na laurach i zniechęca do przeprowadzenia jakiegokolwiek zwrotu, który wydaje się trudny i niekonieczny zarazem. Przełamywanie oporów jest możliwe pod warunkiem uświadomienia, iż są to bariery raczej mentalne niż obiektywne i realne.

Przede wszystkim nie jest prawdą, że trudna sytuacja przedsiębiorstwa zmusza do strategii przetrwania wykluczając głębsze zmiany, czy zwrot strategiczny. Wola gruntownych zmian może być w tych sytuacjach wyjątkowo duża i warto to wykorzystać jako bardzo cenny argument. Z drugiej strony nawet walka o przetrwanie musi służyć czemuś więcej niż przetrwanie przedsiębiorstwa. Podejmowane działania poza efektem doraźnym powinny przynosić korzyści długofalowe, przygotowywać grunt pod dalsze działania, bardziej

⁷ „Puls Biznesu” 28.02.2006, s. 4.

ofensywne. W przeciwnym razie można odnieść pyrrusowe zwycięstwo – firma co prawda przetrwa, ale wysiłki zostaną zmarnowane nie przygotowując jej do dalszych sukcesów.

Podobnie mało przekonujące są argumenty, iż niesprzyjające warunki zewnętrzne odbierają szanse radykalnych, ofensywnych zmian, zmuszając do odsuwania ich w czasie. Paradoksalnie to kryzys sprzyja wyłanianiu liderów rynku, często zupełnie nowych. Losy wyścigów kolarskich rozstrzygają się na najtrudniejszych etapach. W trakcie jazdy pod górę, pod wiatr, w śniegu, deszczu liderzy uciekają z pelotonu. Później w trakcie łatwych etapów przeważnie ich przewaga nie może być zniwelowana. W działalności przedsiębiorstw jest analogicznie. Ten kto w czasie kryzysu zacznie prowadzić zmiany, kto w tych warunkach zdecyduje się zainwestować w przyszłość w momencie kiedy pojawi się koniunktura jest już nieosiągalny dla rywali.

Wielce niebezpieczny jest też stereotypowy pogląd iż osiągając sukcesy nie musimy się głęboko zmieniać. Wiąże się to z obiegowymi opiniami typu: „lepsze jest wrogiem dobrego” czy „nie należy zmieniać zwycięskich koni w trakcie wyścigu”. Powyższe opinie zupełnie nie odpowiadają sytuacji współczesnych przedsiębiorstw. Przede wszystkim prawdziwe jest stwierdzenie, iż o przyszłości nie możemy powiedzieć nic pewnego poza tym, że będzie radykalnie odmienna od terażniejszości. Jeśli tak to należy również przyjąć za pewnik, że dzisiejsze recepty na sukces nie mają szans sprawdzić się w przyszłych, odmiennych od terażniejszości warunkach. W nowych realiach obowiązywać muszą nowe kluczowe czynniki sukcesu. Zadaniem każdego przedsiębiorstwa jest rozwijanie potencjału w takim kierunku by z przyszłych możliwości skorzystać. Obiektywnie rzecz ujmując największe po temu szanse mają dotychczasowi zwycięzcy, znajdujący się w najlepszej sytuacji, dysponujący potencjałem i rezerwami pozwalającymi nawet na najdalej idące zmiany i na ograniczenie ich ryzyka. Jediną przeszkodą jest skłonność do zmiany dotychczasowego modelu działania, co nie wydaje się wszakże barierą nieprzekraczalną. Obrazują to przykłady licznych przedsiębiorstw, które podjęły się radykalnych zmian w okresie największej prosperity jak choćby General Electric, Sony, Toyota, Samsung, a w Polsce Atlas, Maspex czy Nowy Styl. Każde z tych przedsiębiorstw podejmuje się zasadniczych zwrotów strategicznych nie dlatego, że jest do tego zmuszane bieżącą sytuacją, ale dlatego, że dostrzegają w nich nowe szanse na przyszłość.

5. Strategie radykalnych zmian w praktyce

Niezależnie od silnej presji na unikanie zmian strategicznych, ograniczenie i zminimalizowanie tych zmian, mimo niewątpliwej dominacji postaw zachowawczych i

konserwatywnych wśród współczesnych przedsiębiorstw światowych i polskich, nie brakuje firm, które dostrzegały współczesne wyzwania i starają się im sprostać. Nie brakuje przedsiębiorstw, które dokonały bądź dokonują zwrotu strategicznego, a można wręcz postawić tezę, że jest to postawa dominująca wśród obecnych i przyszłych liderów.

Znamienną ilustracją takiego zwrotu strategicznego staje się polityka CocaColi. Ten silnie wyspecjalizowany koncern bazujący od dziesięcioleci na produkcji napojów gazowanych (90% obrotów) napotkał na barierę popytu w związku ze zmianą preferencji konsumentów w kierunku zdrowej żywności w tym i napoi. Wyprzedzając krach koncern podjął intensywne prace nad przeobrażeniem się w producenta zdrowych soków i wód mineralnych. Niemal analogiczny zwrot strategiczny realizuje McDonald's, który po raz pierwszy w swej historii napotkał na odwrót konsumentów od szybkiego, mało urozmaiconego i niezdrowego żywienia. Zmieniając swój profil działalności i wizerunek, oferując zróżnicowane i bardziej wartościowe produkty Mc Donald's usiłuje wykorzystać nowe możliwości rozwoju.

Ikona przemysłu motoryzacyjnego, wzorzec wśród producentów aut luksusowych – Mercedes rozpoczyna odwrót od produkcji limuzyn ku autom miejskim i wakacyjnym, które w przyszłości mają stać się podstawowym źródłem jego dochodów. Nie mniej spektakularna wydaje się ewolucja koreańskiego Samsunga od produkcji niskiej jakości, taniej elektroniki do pozycji lidera wśród wytwórców najbardziej zaawansowanych technologii. Apple stopniowo przestaje być wytwórcą komputerów przeobrażając się w wytwórcę iPod-ów i dystrybutora muzyki Vivendi pozbywa się aktywów z dziedziny usług komunalnych reorientując się na działalność w sferze mediów. Kodak rezygnuje z nie przyszłościowej branży fotograficznej ewoluując w kierunku elektronicznego zapisu obrazu. Thomson wycofuje się z niskorentownej produkcji elektroniki użytkowej ograniczając się do usług świadczonych na rzecz firm z rynku mediów i studiów filmowych. Interesujący wydaje się przypadek Helsinki Business School, która rezygnuje z uznanych za schyłkowe studiów typu MBA (swej dotychczasowej domeny) i ewoluuje w kierunku specjalistycznych kursów i szkoleń (zwłaszcza z obszaru informatyki).

W Polsce także nie brakuje przedsiębiorstw dokonujących zwrotów strategicznych, z tym że jak na razie nie jest ich zbyt dużo. Zwłaszcza takich, których zmianę strategii można uznać za sukces. Niewątpliwie za taki przypadek można uznać Maspex, który z lokalnego wąsko wysokospecjalizowanego producenta kawy, kakao przekształcił się w zdywersyfikowany koncern spożywczy, działający na międzynarodowych rynkach.

Ciekawy wydaje się przypadek przedstawiciela kosmetyków Ireny Eris przeobrażającego się w operatora ośrodków odnowy biologicznej, salonów kosmetycznych. Mennica Państwowa z kolei usiłując uniknąć zagrożeń związanych z ograniczeniem popytu na tradycyjny pieniądź staje się oferentem pieniądza plastikowego, elektronicznego, który z czasem ma wypierać dotychczasową domenę. Techmex, ekspansywny dystrybutor sprzętu elektronicznego (głównie komputerów) realizuje wielce ryzykowny, ale bardzo obiecujący zwrot w kierunku świadczenia usług w postaci przygotowania map z wykorzystaniem zdjęć satelitarnych (tzw. technologia GIS).

Przykładem kilkakrotnych zwrotów strategicznych jest ewolucja na polskim rynku światowego potentata prasowego koncernu Axel Springer. Początkowo dostawca specjalistycznej prasy kobiecej, komputerowej, motoryzacyjnej, młodzieżowej, z czasem dokonał radykalnego zwrotu w kierunku prestiżowego rynku tygodników opinii (Newsweek). Później z kolei z dużym sukcesem przekształcił się w dostawcę najpopularniejszej gazety codziennej – tabloidu pod nazwą Fakt. Na tym nie kończą się radykalne zmiany w firmie o czym świadczy koncepcja podboju rynku opiniotwórczej prasy codziennej.

Prezentowane przypadki firm, które świadomie, w sposób strategiczny przeprowadzają gruntowne zmiany to raczej wyjątki od reguły. A reguła jest jednak taka, że większość przedsiębiorstw unika zmian, jeśli je prowadzi to w sposób przeważnie wymuszony, raczej bieżący niż strategiczny, raczej przypadkowy niż uporządkowany. Jest to niewątpliwie niepowtarzalna szansa dla przedsiębiorstw, które w strategiach radykalnej zmiany dostrzegą niedocenioną przez innych możliwość rozwoju. I w tym przypadku wyprzedzenie rywali daje dużą przewagę konkurencyjną.

Podsumowanie

Strategie radykalnych zmian, koncepcje zwrotu strategicznego zyskują na znaczeniu wraz ze wzrostem burzliwości warunków rozwoju. Ich posiadanie staje się wręcz kluczowym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstw.

Wejście na tą drogę wymaga z jednej strony przełamywania oporów mentalnych wobec wszystkich zmian, a zwłaszcza zmian radykalnych. Z drugiej strony wymaga to przedstawienia koncepcji zarządzania strategicznego. Preferując ciągłość, konsekwencję rozwoju, bazując na ekstrapolacji trendów, zamiast przygotowywać przedsiębiorstwa do zmian może je istotnie utrudniać. Współczesne zarządzanie strategiczne musi otworzyć się na wykorzystanie słabych sygnałów przyszłości, poszukiwanie możliwości w procesach rozwoju, odwagę w dokonywaniu trudnych, często ryzykownych wyborów strategicznych,

wreszcie na elastyczność powodującą, że zmiany uzyskają ciągły, a nie incydentalny charakter.

INNOWACYJNOŚĆ STRATEGII JAKO CZYNNIK SUKCESU PRZEDSIĘBIORSTW

Wprowadzenie

Innowacyjność tak w teorii jak i praktyce utożsamiana jest zazwyczaj z produktami czy rozwiązaniami organizacyjnymi. Relatywnie rzadko zwraca się natomiast uwagę na innowacyjność koncepcji rozwojowych, czyli inaczej mówiąc innowacyjność strategii. Choć oczywiście wiąże się ona bezpośrednio z innowacjami produktowymi czy organizacyjnymi, tym niemniej nie jest z nimi tożsama, dotycząc odmiennego, specyficznego poziomu innowacyjności.

Celem niniejszego opracowania jest określenie istoty i roli innowacyjności strategii we współczesnych warunkach rozwoju przedsiębiorstw oraz wskazanie możliwości i metod jej osiągania.

Podstawę wnioskowania stanowi analiza przypadków przedsiębiorstw globalnych i krajowych.

1. Rola unikalności przedsiębiorstw.

Warunki rozwoju współczesnych przedsiębiorstw cechują się dynamicznym wzrostem natężenia konkurencji. Globalizacja gospodarki, zacieranie się granic pomiędzy sektorami, ekspansja wytwórców produktów substytucyjnych powoduje, że w zdecydowanej większości sektorów mamy do czynienia z brutalizacją konkurencji, wdzierającą się do dziedzin, które do niedawna były od niej wolne.

Równolegle, wraz ze wzrostem konkurencyjności przedsiębiorstw, w nie mniejszym tempie rosną wymagania klientów. Oczekują oni od przedsiębiorców lepszego trafiania w potrzeby i skuteczniejszego ich zaspokajania.

Powyższe warunki w sposób zdecydowany premiuje przedsiębiorstwa unikalne, innowacyjne, łamiące stereotypy, a więc takie, które zaspokajają potrzeby w inny, a zatem lepszy sposób. Tego typu przedsiębiorstwa nie zginą w masie innych, im podobnych. W czasach kiedy coraz bardziej wymagający klienci kupują wyłącznie produkty najtańsze, najbardziej prestiżowe, najnowocześniejsze czy wyróżniające się pod względem innych cech przeciętność staje się najpewniejszą drogą ku zbankrutowaniu. Nie wystarczy już być dobrym czy bardzo dobrym gdy inni okażą się lepsi, choćby pod pewnymi, cennymi, dla nabywców względami.

Problemy przeżywają kolejne, nawet bardzo dobre przedsiębiorstwa dysponujące często znakomitym produktem, mocną pozycją rynkową, wspaniałą tradycją. Doświadczą

tego rodzaju problemów General Motors, Sony, Hawlett Packard, Apple, British Airways spotykające swych pogromców wśród przedsiębiorstw często znacznie mniejszych, o nieporównywalnym potencjale, ale wyraźnie lepszych pod pewnymi względami. Również w Polsce podobne problemy już nieraz kończyły się katastrofą jak w przypadku dzierzoniowskiej Diory, Stoczni Szczecińskiej, Alpinusa. Inne przedsiębiorstwa niezdolne do znaczącego wyróżnienia się głęboko podupadły jak Zakłady Odzieżowe Bytom, Próchnik, LOT czy Elektrim.

W czasach, w których coraz silniej obowiązuje reguła „wyróżniaj się lub zgiń” dążenie do unikalności staje się warunkiem nie tylko spektakularnych sukcesów, ale wręcz przetrwania przedsiębiorstwa. Choć oczywiście nie każda unikalność gwarantuje sukces, tym niemniej jej brak jest gwarancją klęski.

Oryginalność nie może być rzecz jasna celem samym w sobie. W każdym przypadku chodzi oczywiście o pozytywne odróżnienie się od konkurentów, przy czym ważne jest by było to wyróżnienie:

- akceptowane i cenione przez nabywcę,
- trudne do naśladowania przez konkurentów.

Szczególnie cenna jest unikalność wyrażająca się w nietypowym zaspokajaniu przyszłych potrzeb klientów, czy wręcz generowaniu tych potrzeb. Jeśli przedsiębiorstwo uzyska przewagę w zaspokajaniu potrzeb, które dotąd nie zostały przez nikogo ujawnione, to automatycznie uzyskuje cenną przewagę czasową, możliwą do wykorzystania w dłuższej perspektywie czasowej. Niewątpliwie najcenniejszy jest natomiast ten rodzaj unikalności, który zapewni nie tylko aktualnie znaczną przewagę nad konkurentami, ale pozwala na jej skuteczną obronę i w efekcie utrzymanie przez czas dłuższy. Im bardziej znacząca przewaga i im trudniejsza do naśladowania tym większa jest jej rola w wymiarze strategicznym.

2. Innowacyjność strategii.

Skuteczne, głębokie odróżnienie się od konkurentów to przedsięwzięcie niemożliwe do zrealizowania w krótkiej perspektywie czasowej. Wykreowanie nowatorskiego produktu, czy też opanowanie specyficznych metod działania, trafienie do nowych segmentów rynku bądź też stworzenie unikalnego wizerunku firmy to zadania, które mogą być realizowane wyłącznie w długofalowym, strategicznym wymiarze. Skoro stają się one tak niezbędnym warunkiem sukcesu przedsiębiorstwa to ich realizacja staje się nadrzędnym zadaniem strategii.

Zarządzanie strategiczne to podstawowe pole działania w przedsiębiorstwie gdzie dysponujemy z założenia dostatecznie długą perspektywą czasową, w której możliwe jest osiągnięcie znaczącej unikalności. Zarazem tworzenie długofalowych koncepcji rozwoju stwarza niepowtarzalną okazję do przełamywania tradycji i schematów rządzących dotychczasowym rozwojem. W perspektywie bliższej prymat aktualnych zadań związanych z przetrwaniem przedsiębiorstwa jest zazwyczaj tak zdecydowany, że determinuje możliwości działania. Zupełnie inne jest pole manewru w perspektywie długofalowej, w której wpływ bieżących ograniczeń staje się niewielki, a możliwości nowatorskich działań, odbiegających od dotychczasowej praktyki okazują się prawie nieograniczone. Stwarza to wyjątkową możliwość kreowania nowatorskich, innowacyjnych koncepcji rozwojowych.

W tej sytuacji współczesną strategię sukcesu można zdefiniować jako pomysł na długofalową unikalność przedsiębiorstwa. Koncepcja strategiczna jest dziś na tyle satysfakcjonująca na ile łamie stereotypy, kreuje innowacyjne drogi rozwoju, odmienne od dróg konkurentów. Tylko nietypowe koncepcje rozwoju idące pod prąd rozwiązaniom dominującym w sektorze zasługują dziś w pełni na miano strategii.

Innowacyjna strategia przedsiębiorstwa ma dziś za zadanie między innymi:

- kreować nowatorski produkt, odmienny od produktów konkurencyjnych, a zarazem lepiej zaspokajający określone potrzeby klientów,
- tworzyć nowe kanały dostępu do klienta, efektywniejsze dla przedsiębiorstwa bądź dogodniejsze dla odbiorcy,
- dostarczać klientom nowych argumentów zachęcających do korzystania akurat z naszej oferty, tworzyć taki wizerunek, dodawać takie wartości jakich nie oferują konkurenci,
- generować takie segmenty rynku, nisze rynkowe, które dotąd nikt nie dostrzegł i nie zagospodarował.

Każde z tego typu działań może stanowić rdzeń innowacyjnej strategii rozwoju. Innowacyjność może oczywiście oznaczać równoczesne wykorzystanie kilku z wymienionych sposobów tworzenia unikalności. Ważne przy tym jest nie tylko to by koniecznie wyróżniać w wielu wymienionych płaszczyznach, ale by owo wyróżnienie było istotnie znaczące, by miało faktycznie strategiczny charakter. Cenniejszy z punktu widzenia strategicznej unikalności może być bardzo innowacyjny produkt, jak zaskakująco tanie usługi lotnicze w niskocenowych liniach lotniczych takich jak Ryan Air, bądź nowatorski sposób sprzedaży komputerów osobistych przez internet zastosowany z powodzeniem przez Della niż cały zestaw wyróżników przedsiębiorstwa o mniejszym znaczeniu.

Praktyka gospodarcza zarówno świata jak i Polski dostarcza mnóstwa przykładów innowacyjnych strategii przedsiębiorstw, które stały się źródłem spektakularnych sukcesów przedsiębiorstw. Można wręcz zaryzykować tezę, iż żaden znaczący sukces biznesowy nie był możliwy bez innowacyjnej strategii u swego źródła.

3. Innowacyjne strategie w praktyce światowej.

Sięgając w bardziej odległą historię trudno kwestionować fakt, iż nie byłoby dzisiaj Coca Coli, Forda, General Motors, firm takich jak Mc Donald's, Wall Mart czy Apple gdyby nie autentycznie nowatorskie pomysły strategiczne u ich podstaw. Do dziś Coca Cola swą wyjątkową pozycję zawdzięcza bardzo nietypowemu napojowi, a jej odmienność chroniona jest przed potencjalnymi naśladowcami poprzez niezwykle skuteczną ochronę receptur produkcyjnych. Nie byłoby dzisiejszego Forda gdyby swego czasu Henry Ford nie wpadł na nowatorski, wręcz rewolucyjny pomysł masowej, zestandaryzowanej produkcji samochodów. Z kolei podwalinami sukcesu General Motors jest innowacyjna koncepcja segmentacji rynku motoryzacyjnego i oferowania gamy samochodów adresowanych do różnych grup klientów. Pomysł R.Kroc'a owocujący ekspansją firmy Mc Donald's był nie mniej rewolucyjny gdy na niezwykle rozdrobnionym rynku masowego żywienia pojawiła się sieć oferująca jednolity standard usług. Przełomową innowacją strategiczną był bez wątpienia stworzony przez S.Waltona pomysł supermarketu zdolnego oferować dobrej jakości produkty dzięki radykalnemu ograniczeniu kosztów działalności, który stał się podstawą sukcesu Wall Marta. Nie mniejszą innowacją była koncepcja przyjaznego użytkownikowi, łatwego w obsłudze komputera osobistego zrealizowana przez twórców Apple'a na rynku zdominowanym przez firmy oferujące wyrafinowane komputery kierowane do profesjonalnych informatyków.

Współczesne firmy chcące osiągnąć sukcesy muszą sięgać po jeszcze bardziej innowacyjne pomysły gdyż jeszcze trudniej im się wybić ponad przeciętność w dużo bardziej konkurencyjnym otoczeniu. Co gorsza burzliwość rozwoju współczesnej gospodarki powoduje szybką utratę wszelkich przewag konkurencyjnych. Strategie mające innowacyjny charakter w danym etapie rozwoju są natychmiast kopiowane co zmusza do nieustannej pogoni za kolejnymi unikalnymi rozwiązaniami. Innowacyjność strategii oznacza w tym przypadku nieustanne poszukiwanie wciąż nowych unikalnych pomysłów strategicznych zdolnych zapewnić przewagę w kolejnej fazie rozwojowej.

Typowym przykładem takiego podejścia strategicznego jest choćby Nokia. Nie wystarczyło jej skupić się na telefonii komórkowej i poprzez rezygnację z innych obszarów działalności osiągnąć poziom specjalizacji niedostępny bardziej zdywersyfikowanym

rywalom z sektora. Koncentracja sił i środków pozwoliła wprowadzić najbardziej innowacyjne produkty w sektorze i na długie lata osiągnąć w nim pozycję dominującą. Tym niemniej nie zwalnia to z poszukiwania kolejnych innowacyjnych koncepcji strategicznych, choćby związanych z nowymi produktami jakie w niedalekiej przyszłości zastąpią dzisiejsze telefony komórkowe. Priorytetowym zadaniem Nokii jest w tym wypadku utrzymanie pozycji pioniera i narzucenie własnego standardu.

Na podobnej ścieżce rozwojowej znalazły się wspomniane wcześniej niskocenowe linie lotnicze, które dzięki niekwestionowanemu nowatorstwu koncepcji rozwojowej dokonały autentycznej rewolucji w sektorze lotniczym. Zaproponowane rozwiązania oparte na oszczędności we wszystkich możliwych obszarach pozwoliły wygrać wojnę cenową z wcześniej dominującymi operatorami lotniczymi. Problem w tym, iż dzisiaj ów model kopiowany jest przez kolejnych rywali powoli stając się standardem w sektorze, a to oznacza konieczność poszukiwania dalszych sposobów na skuteczne, znaczące wyróżnienie się. Nie można przy tym przesądzić, że dotychczasowi liderzy utrzymują swą przewagę w kolejnej fazie rozwoju.

Toyota, powszechnie uznawana za niedościgły wzorzec sprawnej organizacji produkcji, gwarantującej najniższe koszty i najwyższą jakość w sektorze też nie może poprzestać na dotychczasowych osiągnięciach. Chcąc utrzymać swą wyjątkową pozycję pioniera wciąż poszukuje nowych, przełomowych koncepcji rozwojowych zdolnych zapewnić unikalność w kolejnych fazach rozwoju sektora.

Przedsiębiorstwa znane z najbardziej innowacyjnych produktów jak Sony, 3M, Gillette, Ferrero usiłują tworzyć unikalne strategie swego rozwoju bazujące na nietypowych, łamiących standardy produktach. Inne korporacje, których unikalność wiąże się z nietypowym modelem biznesowym poszukują innowacyjności swych strategii w nowatorskich metodach działania i zarządzania. Tak postępuje niewątpliwie General Electric, Microsoft, Siemens, Shell czy Mittal Steel. Niniejsze przedsiębiorstwa o niszowym charakterze usiłują w coraz bardziej wyrazisty sposób kreować swą unikalność by zniechęcić tym samym potencjalnych chętnych zainteresowanych podbijaniem ich rynków. Taką postawę strategiczną zajmuje Red Bull (lider rynku napojów energetyzujących), Essilor International (dominujący gracz światowego rynku soczewek korekcyjnych), Autolive (czołowy producent pasów bezpieczeństwa i poduszek powietrznych) czy Assa Abloy (największy na świecie wytwórca zamków do drzwi).

Wyścig o jak najdalej idące odróżnienie swej strategii od koncepcji rozwoju rywali, staranie o nieustanną innowacyjność strategii to podstawowe pole rywalizacji tak wśród

czołowych globalnych koncepcji jak i wśród relatywnie niewielkich firm niszowych. Porażki bądź zwycięstwa na tym polu w decydującym stopniu przesądzają o możliwościach rozwojowych.

4. Innowacyjne strategie w praktyce polskiej.

Zarówno bardziej pogłębione badania polskiej polityki zarządzania strategicznego jak i bardziej pobieżne obserwacje zachowań strategicznych krajowych przedsiębiorstw jednoznacznie wskazują na niedocenianie roli innowacyjności strategii rozwojowych. Częste są próby naśladownictwa strategii konkurentów aniżeli skłonność odróżnienia własnej koncepcji rozwoju od strategii rywali.

Można przytoczyć przykłady przedsiębiorstw, które często z niemałym sukcesem realizują unikatowe, innowacyjne strategie. Spektakularnym przykładem takiego postępowania jest choćby Eurobank, skutecznie łamiący szereg stereotypów obowiązujących w polskim sektorze bankowym. Bez wątplenia nowatorska jest koncepcja rozwoju wrocławskiego Work Service, krajowego pioniera na rynku leasingu pracowniczego. Ryzykowna koncepcja tworzenia nowego rynku zaowocowała niezwykle dynamicznym, corocznie trzycyfrowym tempem wzrostu obrotów.

W pełni innowacyjna jest koncepcja rozwoju czołowego europejskiego wytwórcy krzeseł – firmy Nowy Styl, która swój niebywały rozwój zawdzięcza ścisłej specjalizacji. W podobnym sektorze nie mniej efektywne sukcesy osiąga firma Black Red White, realizująca również nietypową w sektorze strategię masowej produkcji mebli. Pod prąd typowym kierunkom rozwoju dominującym w polskim sektorze uczelni wyższych od wielu lat, konsekwentnie zmierza Wyższa Szkoła Biznesu z Nowego Sącza. Nowatorskie koncepcje strategiczne przynajmniej w polskim wymiarze realizuje LPP tworząc specyficzną ofertę mody młodzieżowej (m.in. pod marką Reserved) oraz sieć sklepów Piotr i Paweł tworząca nowy segment rynku w spożywczym handlu detalicznym. W tym samym sektorze zupełnie odmienną strategię z nie mniejszym powodzeniem realizują właściciele sieci Żabka. Niestandardowa jest niewątpliwie strategia Atlasa, Ireny Eris, firmy Kamis czy CCC. Agora skutecznie łamie stereotypy obowiązujące w sektorze wydawców prasy łącząc sprzedaż gazet z masową dystrybucją książek, przewodników, płyt itp.

Można by oczywiście podać jeszcze szereg przykładów przedsiębiorstw krajowych, które odważyły się złamać stereotypy dominujące w poszczególnych sektorach i kreują innowacyjne strategie. Warto jednak w tym miejscu zauważyć, że jest to lista bardzo

ograniczona, zawężona do niewielkiej grupy ogólnie znanych, często wymienianych jako wzorce przedsiębiorstw, które stanowią jednak wyjątki od reguły.

Regułą ogólnie obowiązującą jest bowiem jednak zdecydowane koncentrowanie się na strategiach naśladowczych. Większość przedsiębiorstw stara się realizować strategie już sprawdzone licząc, że jeśli przyniosły one powodzenie innym to sprawdzą się i w naszym przedsiębiorstwie. To nie przypadek, że ogromna większość strategii banków funkcjonujących w Polsce różni się głównie nazwą podmiotu, ale już treść jest w każdym wypadku niemal identyczna. Restauracje, sklepy, sieci handlowe realizują takie strategie rozwoju, które upodobią je do tego stopnia, że nie sposób odróżnić sklep od sklepu a restaurację od restauracji. Czołowo polskie korporacje jak PKN Orlen czy KGHM Polska Miedź niezbyt udanie usiłują odwzorowywać strategie czołowych globalnych korporacji w swych sektorach, nie zauważając faktu, iż nie daje to najmniejszych szans powodzenia w dłuższej perspektywie czasowej. Wyższe uczelnie, które wydają się szczególnie predysponowane do poszukiwania strategicznej unikalności wybierają najbardziej stereotypowe drogi rozwoju. Oferują ten sam program studiów, w tych samych warunkach, często opierając się na tej samej kadrze dydaktycznej, a tym samym stają się prawie nie do rozróżnienia.

Fakt, iż przedsiębiorstwa, nie tylko polskie, generalnie niechętnie realizują innowacyjne strategie rozwoju nie może dziwić. Jest to naturalne unikanie ryzyka związanego zawsze z postawami pionierskimi. Tym niemniej brakuje świadomości, że w dłuższej perspektywie, zwłaszcza w dzisiejszych warunkach rozwojowych unikanie innowacyjności strategii jest wielce ryzykowne.

W sytuacji gdy powszechny jest brak odwagi w podejmowaniu unikalnych koncepcji rozwojowych przełamywanie oporów przed kreowaniem nowatorskich strategii wydaje się szczególnie obiecujące. Dotyczy to w szczególności sytuacji panującej w polskiej gospodarce, w której jeszcze dziś wyróżnić jest się stosunkowo łatwo. Przejęcie inicjatywy daje dzisiejszym pionom niepowtarzalną szansę uzyskiwania pozycji przyszłych liderów i to bez względu na wielkość ich aktualnego potencjału.

WYBÓR STRATEGICZNY JAKO WYZWANIE WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA

1. Wprowadzenie

Dynamicznie zmieniające, coraz bardziej wymagające warunki rozwoju współczesnych przedsiębiorstw wciąż generują potrzebę tworzenia nowych koncepcji i metod zarządzania. Dotychczasowe rozwiązania nie satysfakcjonują w związku z czym wciąż pojawiają się nowe propozycje, które mają lepiej sprostać wyzwaniom.

Problem w tym, że tendencje rozwoju współczesnej gospodarki są bardzo różnorodne, wielostronne, nie do końca spójne. Stąd też koncepcje zarządzania tworzone z myślą o rozwiązywaniu poszczególnych problemów bywają nie kompatybilne bądź wręcz wzajemnie sprzeczne. Problem powyższy dotyczy koncepcji wyboru strategicznego, a więc tendencji do specjalizacji, koncentracji działań wokół kluczowych czynników sukcesu, które coraz trudniej pogodzić z trendami ku dywersyfikacji, wszechstronności działań przedsiębiorstw. Istnieje realne niebezpieczeństwo, iż jedna z powyższych koncepcji zarządzania może rozwijać się kosztem drugiej. Szczególnie niebezpieczne wydaje się w tym przypadku zaniechanie specjalizacji na rzecz dominującej wszechstronności.

Stąd celem niniejszego opracowania jest analiza znaczenia i istoty koncepcji wyboru strategicznego na tle dylematów związanych ze współczesnymi możliwościami realizowania tej koncepcji.

2. Współczesne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw znaczące dla wyboru strategicznego

Wśród współczesnych tendencji rozwoju przedsiębiorstw największy wpływ na możliwości wyboru strategicznego wydają się wywierać rosnące wymagania konkurencyjne oraz narastająca nieprzewidywalność uwarunkowań rozwojowych.

Postępujące wraz z globalizacją nasilenie konkurencji oznacza znaczący wzrost wymagań rynkowych wobec przedsiębiorstw. Rosną oczekiwania klientów, konkurenci podnoszą obowiązujące standardy działalności. w tych warunkach nasila się wyścig o bycie najlepszym, jako że wygrywają nieliczni, tylko najlepsi, a przeciętność staje się najprostszą drogą do porażki.

Warunkiem sukcesu w tych warunkach jest osiągnięcie najwyższego poziomu perfekcji i prymatu w wybranej dziedzinie. Gdy zwycięzca, często globalny zgarnia całą wygraną nie warto być trzecim czy nawet drugim w danym sektorze czy segmencie rynku. Na szczęście zwycięzców może być relatywnie wielu jako że postępuje segmentacja, specjalizacja rynków i sektorów. Pozwala to liczniejszym przedsiębiorstwom być najlepszymi w wybranej dyscyplinie, pod pewnymi względami, ponieważ coraz trudniej być bezapelacyjnym

zwycięzcą w każdej dziedzinie działalności. Kto nie skorzysta z tych możliwości i nie okaże się dostatecznie wybitny by stać się zwycięzcą przynajmniej w określonej kategorii rywalizacji, w sposób nieuchronny skazany jest na przegraną i eliminację z rynku.

Powyższa tendencja zaznacza się coraz bardziej wyraziście w praktyce gospodarczej. Jej negatywnych konsekwencji boleśnie doświadczają liczne przedsiębiorstwa światowe, które nadmiernie rozpraszając swe działania nie zadbały dostatecznie skutecznie o osiągnięcie perfekcji w poszczególnych dziedzinach swej działalności. Obrazują to szczególnie dobitnie problemy rozwojowe koreańskich chaeboli takich jak Daewoo, czy Hunday które w pogoni za nieograniczoną dywersyfikacją (czego dobitnym przykładem jest wizja Hyunday'a – „from ships to chips” – od statków do chipsów) zatraciły możliwość zwyciężania w poszczególnych dziedzinach. Dziś z dużym opóźnieniem i nie zawsze zadawalającymi skutkami usiłują wracać do korzeni i drastycznie zredukować zakres swych działań. Z podobnymi problemami, choć w nieco mniejszym wymiarze borykają się ostatnio inne światowe koncerny takie jak Sony, Siemens, Vivendi, Ericsson, które również coraz wyraźniej skłaniają się ku redukcji zakresu swej działalności.

W Polsce analogiczne problemy przeżywa obecnie Elektrim, KGHM „Polska Miedź” a wcześniej doświadczył ich wyjątkowo dotkliwie Exbud czy Uniwersal. Nadmierna dywersyfikacja, wchodzenie w nowe często słabo znane inwestorowi dziedziny oznacza często trudność koordynacji działań, niespójność przedsiębiorstwa, brak synergii między działaniami, porażki w poszczególnych dziedzinach. Nasilenia się tego typu problemów można oczekiwać już w najbliższej przyszłości gdyż trend do nieograniczonej dywersyfikacji utrzymuje się i traktowany jest jako recepta na niestabilność warunków gospodarowania w kraju. Części z tych działań trudno wróżyć powodzenie, jeśli zdarzają się na przykład takie przypadki jak sytuacja niewielkiej 200-osobowej spółdzielni dolnośląskiej, która na fali dywersyfikowania działalności objęła obszar produkcji żarówek, prostowników elektrycznych, rękawic roboczych i chipsów ziemniaczanych. Trudno takiej firmie wróżyć sukcesy konkurencyjne, w którejkolwiek dziedzinie działalności, gdzie musiałaby sprostać firmom wyżej wyspecjalizowanym i lepiej od nich spełniać oczekiwania coraz bardziej wymagających klientów.

Równolegle do rosnących wymagań wobec przedsiębiorstw zarysowuje się we współczesnej gospodarce drastyczny wzrost burzliwości warunków rozwoju. Warunki rozwoju dzisiejszych przedsiębiorstw stają się nie tylko coraz mniej stabilne, ale i coraz bardziej nieprzewidywalne. Gwałtownie rozwijają się nowe produkty, technologie, metody działania wypierając rozwiązania dotychczasowe. Dotyczy to wszelkich, bez wyjątków

dziedzin gospodarki. Nawet sektory najbardziej tradycyjne znajdują się w fazie gruntownych przeobrażeń lub stoją u ich progu. Drastycznym zmianom podlegają pozycje poszczególnych konkurentów. Rewolucyjnym przeobrażeniom ulegają zachowania i oczekiwania konsumentów. Błyskawicznie znikają przewagi konkurencyjne wypracowywane często latami.

Powyższe zmiany stają się coraz głębsze i dają coraz mniej czasu na reakcję na nie. Niezdolność zareagowania w porę na nowe wyzwania, co w wielu wypadkach oznacza uprzedzenie zmian, oznacza w każdej sytuacji porażkę przedsiębiorstwa. Nie ma taryfy ulgowej dla spóźnionych, nie dość elastycznych, a w efekcie wkrótce anachronicznych przedsiębiorstw. Kto nie reaguje na czas zazwyczaj nie uzyskuje już drugiej szansy i ma bardzo niewielką możliwość wyeliminowania swoich błędów.

Licznych przykładów tego rodzaju sytuacji dostarcza obserwacja współczesnej gospodarki światowej i polskiej. Znamienne są problemy Apple'a, który nie dostrzegł w porę nowych trendów na rynku komputerów personalnych i praktycznie przegrał walkę o ten rynek. Największe w swej historii problemy przeżywają równocześnie Coca Cola i Mc Donald's, w obu przypadkach z tych samych przyczyn, przeoczenia trendów eksponujących walory zdrowego odżywiania. Nie mniejsze problemy przeżywa dziś kolejny światowy potentat – Kodak, który zbyt późno zareagował na rozwój fotografii elektronicznej.

W Polsce oczywiście również nie brakuje przedsiębiorstw, które nie doceniły tempa zmian gospodarczych i nie uwzględniły dostatecznie poważnie nowych wyzwań. Upadła Stocznia Szczecińska, niegdyś wzorcowy przykład skutecznej restrukturyzacji, nie nadążając za kolejnymi zmianami uwarunkowań rozwojowych. Upadła niegdyś słynna dzierzoniowska Diora, firma o niewątpliwie znacznym potencjale rozwojowym, gdyż nie zdołała dostosować się do nowych realiów. Z podobnych powodów podupadł sztandarowy dostawca maszyn budowlanych na polski rynek – wrocławska Fadroma. Problemy przeżywa do niedawna niezwykle dynamiczny producent napojów Helena, który także słabo radzi sobie z nowymi wyzwaniami konkurencyjnymi. Powyższe, i im podobne przedsiębiorstwa przeżywają poważne problemy z tych samych powodów, okazują się nie dość elastycznymi i przez to nie reagują w porę na nowe wyzwania charakterystyczne dla współczesnej fazy rozwoju gospodarczego.

3. Dylematy wyboru strategicznego we współczesnych realiach

Omawiane wyżej zjawiska są bez wątpienia bardzo wyraziste i znaczące dla współczesnej gospodarki i jej uczestników generując znaczące wyzwania dla metod zarządzania dzisiejszymi przedsiębiorstwami. Wywierają one między innymi istotny wpływ

na możliwości stosowania metod wyboru strategicznego. Co gorsza są to trendy o niejednoznacznym, w dużym stopniu ambiwalentnym oddziaływaniu. Z jednej strony sprzyjają wyrazistym wyborom strategicznym, czy wręcz je wymuszają, a z drugiej strony utrudniają owe wybory, zwiększają ich ryzyko, a tym samym do nich zniechęcają.

Zjawiska sprzyjające wyrazistym wyborom strategicznym to bez wątpienia omawiana wyżej tendencja wzrostu wymagań rynku, konsumentów, przymus coraz bardziej profesjonalnego zaspokajania potrzeb. Prowadzi to wprost do koncepcji koncentracji, specjalizacji. Oznacza to konieczność identyfikowania kluczowych czynników sukcesu, ich łączenia z kluczowymi umiejętnościami przedsiębiorstwa, najcenniejszymi jego zasobami. Skupienie najcenniejszych umiejętności i zasobów na najbardziej obiecujących rynkach i obszarach działania, a więc w praktyce często „postawienie wszystkiego na jedną kartę” to w tych warunkach jedyna szansa, choć nie gwarancja sukcesu. Z pewnością nie dają takich możliwości działania rozproszone.

W takich warunkach współczesne zarządzanie to koncepcja dokonywania nieustannych wyborów najważniejszych obszarów i metod działania. Są to zawsze wybory kontrowersyjne, ryzykowne tym niemniej niezbędne w drodze do sukcesów. Nietrafny wybór obszarów, metod działania przedsiębiorstwa może skazać go na klęskę. Z drugiej strony trafne koncentrowanie działań daje jedyną szansę odpowiedniego podniesienia ich jakości i spełnienia stawianych wymagań.

Światowa i krajowa gospodarka dostarcza mnóstwa przykładów udanych wyborów strategicznych i wynikających z nich skutecznych strategii specjalizacji. Fińska Nokia, światowy koncern wyspecjalizowany wyłącznie w produkcji telefonów komórkowych wygrywa na tym rynku z bardziej wszechstronnymi, ale przez to rozpraszającymi swe zasoby rywalami, takimi jak Motorola czy Siemens. Niskocenowe linie lotnicze takie jak Ryan Air czy Easy Jet, które dokonały jasnego wyboru i skoncentrowały się głównie na redukowaniu kosztów lotów nawet za cenę wygody pasażerów oraz wyspecjalizowały się w obsłudze tylko wybranych segmentów rynku, udanie rywalizują, z niewątpliwie bardziej wszechstronnymi, tradycyjnymi lotniczymi potentatami. Przykładem powyższej tendencji jest też obecna strategia IBM, który aktualnie zawężył swoją działalność do dużych serwerów komputerowych i wyspecjalizowanych usług informatycznych, a rezygnuje z wytwarzania komputerów personalnych. Nie wynika to z niezdolności IBM do produkcji dobrych komputerów osobistych, ale ze świadomości, iż poważne działania na tym polu utrudnią osiągnięcie przewagi w dziedzinach bardziej obiecujących i przez to kluczowych dla firmy.

W Polsce najbardziej spektakularne sukcesy osiągają też zazwyczaj przedsiębiorstwa wąsko wyspecjalizowane, skoncentrowane na wąskim polu działania, wokół swych szczególnych umiejętności i najcenniejszych zasobów. Fakro stał się światowym potentatem w produkcji okien dachowych, skupiając się tylko na nich, Nowy Styl to europejski potentat ograniczający swą działalność do produkcji krzeseł biurowych. Atlas wyspecjalizowany w chemii budowlanej, dostosowany do specyfiki polskiego rynku skutecznie rywalizuje ze światowymi, bardziej zdywersyfikowanymi rywalami. Kamis ogranicza się do produkcji przypraw, choć nie zawęża swej działalności do rynku polskiego, podejmując ekspansję w krajach ościennych, z tym że zawsze na podobnych zasadach jak w Polsce. Solaris z Bolechowa to relatywnie niewielki, ale już liczący się w Europie specjalista w produkcji autobusów. InterGroclin zdobył pozycję europejskiego potentata w produkcji tapicerki samochodowej. LPP swój sukces zawdzięcza skupieniu się na projektowaniu i sprzedaży odzieży i to wyłącznie dla wybranych segmentów rynku młodzieżowego.

W diametralnie przeciwnym kierunku prowadzi rosnąca nieprzewidywalność warunków rozwojowych, raczej zniechęcając niż zachęcając do wyrazistych i jednoznacznych wyborów strategicznych. Receptą na niepewność co do przyszłych uwarunkowań rozwojowych, wydaje się często wszechstronność i wynikająca z niej elastyczność przedsiębiorstw. Skoro obawiamy się tworzenia przedsiębiorstw przystosowanych do określonych rynków i panujących na nich warunków, to może lepiej budować przedsiębiorstwa zdolne dostosować się do każdego, nawet najbardziej niesprzyjającego warunków rozwoju. Służą temu uniwersalne zasoby, możliwe do wykorzystania w różny sposób i rezerwy możliwe do uruchomienia w każdym momencie. Tego rodzaju doskonale elastyczne przedsiębiorstwo musiałoby też charakteryzować się wielością źródeł dochodów, która pozwoliłaby przetrwać ewentualne załamania koniunktury i porażki w poszczególnych dziedzinach.

Co więcej preferowana koncepcja rozwoju przedsiębiorstwa według takiej koncepcji myślenia to eksperymentowanie na możliwie szerokim obszarze, działanie metodą prób i błędów. Zakłada się, że jeżeli wprowadzimy dostatecznie wiele produktów na wielu różnorodnych rynkach to rośnie prawdopodobieństwo, że wśród nich znajdą się i te szczególnie atrakcyjne, które pozwolą się rozwinąć przedsiębiorstwu i zrekompensują straty wynikłe z nieudanych eksperymentów. Tego typu mechanizmy rozwojowe nieraz porównuje się do procesów ewolucji gatunków w przyrodzie i na tej między innymi podstawie uzasadnia się ich skuteczność.

Faktycznie światowa gospodarka dostarcza przykładów obrazujących skuteczność tego typu reakcji na współczesne uwarunkowania rozwoju. Globalna firma 3 M oferuje dziesiątki tysięcy produktów, w kilkudziesięciu bardzo różnych, bardzo odległych od siebie dziedzinach (od taśm samoprzylepnych do plomb dentystycznych i od środków czystości po rzutniki do wyświetlania folii) i dzięki temu cechuje się wyjątkową elastycznością. Równie wszechstronne są koncerny takie jak Nestle, Unilever, General Electric, Kraft-Philip Morris, które swój dynamiczny rozwój i wyjątkowo stabilną pozycję rynkową zawdzięczają w dużym stopniu wielości sfer działania i kompleksowości dróg rozwoju.

W Polsce również nie brakuje przedsiębiorstw, które swój sukces zawdzięczają dywersyfikacji, wszechstronności i wynikającej stąd elastyczności. Taką koncepcję rozwoju realizuje Maspeks urastający do rangi środkowoeuropejskiego koncernu produkcji spożywczej, zajmujący się produkcją kaw, soków, makaronów, obecny nie tylko w Polsce, ale też zdobywający dominujące pozycje rynkowe w Czechach, Słowacji, na Węgrzech. Podobne koncepcje rozwoju z niemiejszymi efektami realizują grupy przemysłowe, Boryszewa, Cersanitu, które za sprawą swych inwestorów - Karkosika i Sołowowa szybko przekształcają się w bardzo wszechstronne konglomeraty. Sukcesywna dywersyfikacja stanowi klucz do sukcesów Agory, Polsatu i wielu innych krajowych przedsiębiorstw.

4. Przesłanki skutecznego wyboru strategicznego

Realia współczesnej gospodarki, jak widać sprzyjają wyrazistym wyborom strategicznym, stawianiu na wąską specjalizację i zniechęcają do nich zarazem. Zasadne w tej sytuacji wydaje się pytanie, która z powyższych opcji powinna przeważać. Decydować się na wybór, zawężenie pola działania z pełną świadomością negatywnych i ryzykownych konsekwencji tego typu rozwiązania. Czy też przyjąć stanowisko dokładnie przeciwne, a więc stawiać przede wszystkim na wszechstronność, także kosztem utraty szans na specjalizację. Przenikanie się negatywnych i pozytywnych konsekwencji każdego rozwiązania powoduje, że wybór jednej z koncepcji będzie zawsze kontrowersyjny tym niemniej jest absolutnie konieczny.

Wydaje się, iż bez względu na niejednoznaczność skutków, jedynym uzasadnionym rozstrzygnięciem jest nadanie prymatu wyborowi strategicznemu, koncentracji, specjalizacji. Dlaczego?

- Po pierwsze dlatego, że związana z wyborem strategicznym specjalizacja staje się dziś niezbędnym warunkiem przetrwania przedsiębiorstw.
- Po drugie dlatego, że wszechstronność przedsiębiorstw jest dziś pożądana zwłaszcza w dłuższej perspektywie czasowej tym niemniej nie jest koniecznym warunkiem ich istnienia.

- Po trzecie dlatego, że zdecydowanie się na koncepcję wyboru strategicznego i specjalizację pozostawia pewne pole dla elastyczności, wszechstronności działań zwłaszcza w długofalowym wymiarze i nie wyklucza działań podejmowanych w tym kierunku.

- Po czwarte wreszcie zdecydowanie się na wszechstronność, uniwersalność jednoznacznie przekreśla wszelkie szanse na korzyści specjalizacji i to zarówno w perspektywie bieżącej jak i strategicznej.

Rozwijając pierwsze stwierdzenie można bez wątpienia stwierdzić, że specjalizacja, perfekcja w działaniu to dziś konieczny, choć nie wystarczający warunek sukcesu przedsiębiorstw. Choć w dłuższej perspektywie zbyt wąska specjalizacja może kępować rozwój to jej brak nie pozwoli do tej przyszłości dotrzeć. Przedsiębiorstwa chcąc nie chcąc w poszczególnych etapach swego rozwoju muszą dokonywać trudnych wyborów, skupiać się na określonych dziedzinach, co nie oznacza, że owe rozstrzygnięcia w różnych fazach ewolucji przedsiębiorstwa nie mogą być różne. Wyborów strategicznych nie można zatem unikać, odsuwać, gdyż są one podstawą decyzji przedsiębiorczych i decydują o sensie istnienia przedsiębiorstwa.

Nie można tego samego powiedzieć o próbach nadania przedsiębiorstwom wszechstronności. Przedsiębiorstwo nie dość wszechstronne, pozbawione dostatecznie różnorodnych zasobów, źródeł dochodów może na pewno funkcjonować na rynku, choć wynikający stąd niedostatek elastyczności może utrudniać rozwój, zwłaszcza w dłuższej perspektywie czasowej. Wszechstronność i uniwersalność przedsiębiorstwa stanowią w tym wypadku cechy pożądane, choć nie warunkujące jego istnienia.

Istotne jest i to, że dokonując wyboru strategicznego, decydując się na specjalizację można zarazem tworzyć podstawy dla elastyczności przedsiębiorstwa. Trafny wybór specjalizacji dający przewagę w dłuższej perspektywie czasowej nie zamyka przedsiębiorstwu drogi do ewolucji. W razie potrzeby obszar specjalizacji może być modyfikowany, czy nawet radykalnie zmieniany. To oznacza, że przyjmując priorytet wyboru strategicznego nie traci się bezpowrotnie szans na elastyczność, która jest głównym walorem podejścia zdywersyfikowanego.

Z kolei postawienie na uniwersalność i wszechstronność przedsiębiorstwa przekreśla szansę na perfekcję w poszczególnych dziedzinach. Decydując się na karierę 10-boisty, automatycznie gubimy wszelkie szanse na bycie najlepszym w poszczególnych dyscyplinach. W tym ujęciu koncepcja daleko idącej dywersyfikacji działalności jest mniej uniwersalna aniżeli koncepcja wyboru strategicznego gdyż nie sposób ją pogodzić nawet z wybranymi aspektami strategii specjalizacji, tak jak wyklucza osiągnięcie najwyższej jakości działania.

Przyjmując prymat koncepcji wyboru strategicznego nad uniwersalnością należy zadbać o to by koncepcję specjalizacji realizować w możliwie korzystny dla przedsiębiorstwa sposób. Oznacza to:

- nadanie wyborom strategicznym możliwie długofalowego charakteru,
- powiązanie wyborów z kluczowymi i najbardziej perspektywicznymi walorami przedsiębiorstwa,
- stałą weryfikację trafności dokonywanych wyborów i w razie potrzeby ich modyfikację,
- ciągły rozwój wybranej specjalizacji zarówno poprzez jej pogłębienie jak i poszerzenie pola działania.

Strategiczny, a zarazem długofalowy charakter wyboru strategicznego wydaje się niezwykle istotny choćby dlatego, że tylko w takim wymiarze wybory mogą być dokonywane. W perspektywie bieżącej praktycznie każde przedsiębiorstwo skazane jest na realizację mnóstwa przedsięwzięć, z których każde wydaje się niezbędne. Dopiero spojrzenie z pewnego dystansu, rozważenie długofalowej rangi poszczególnych działań pozwala je hierarchizować. Na plan pierwszy awansują wówczas działania przesądzające o przyszłości przedsiębiorstwa. Na planie dalszym sytuują się wówczas działania, które na przyszłość przedsiębiorstwa mają mniejszy wpływ, choćby nawet w wymiarze bieżącym wydawałyby się szczególnie ważne.

Ważne jest by dokonując tego typu strategicznych wyborów skupić się na możliwie przyszłościowych obszarach i dziedzinach specjalizacji. Osiągnięcie pełnych korzyści specjalizacji wymaga bowiem czasu, a ich wykorzystywanie może mieć wymiar długookresowy.

Praktycznym przykładem możliwości tkwiących w długofalowym wyborze strategicznym jest choćby wspomniana wcześniej firma Nokia. Jeśli wybrany obszar działania, w tym wypadku rynek telefonów komórkowych, jest dostatecznie perspektywiczny to otwiera się przed przedsiębiorstwem atrakcyjna możliwość długofalowej ekspansji. Jeśli wsparte to zostanie sukcesywnie budowaną, znaczącą przewagą konkurencyjną jak w przypadku Nokii to firma skutecznie wyspecjalizowana, w atrakcyjnej dziedzinie może w pełni dyskutować korzyści swej specjalizacji przekuwając je w długofalowe pasmo sukcesów.

Skuteczny wybór strategiczny nie może mieć charakteru abstrakcyjnego lecz powinien maksymalnie wykorzystywać kluczowe zasoby i umiejętności już zgromadzone w przedsiębiorstwie. W warunkach nasilonej konkurencji skutecznie rywalizować mogą tylko

ci, którzy w pełni wykorzystują swe walory. Nie chodzi w tym wypadku o wykorzystywanie wszelkich posiadanych zasobów, ani o ograniczenie się do umiejętności już posiadanych. Dużym wyzwaniem jest zidentyfikowanie walorów dla przyszłości najcenniejszych, ich spożytkowanie i rozwinięcie w takim stopniu by nie dać konkurencji szans naśladownictwa. Potencjał wyjściowy jest w tym wypadku bardzo ważny, ale nie mniej istotna jest determinacja w rozwijaniu najcenniejszych umiejętności.

Przedsiębiorstwem, które robi to w sposób wyjątkowo udany jest na przykład japoński potentat branży motoryzacyjnej – Honda. Firma bazuje na swej kluczowej umiejętności, jaką bez wątpienia jest umiejętność konstruowania i produkcji perfekcyjnych silników spalinowych. Sukcesywne rozwijanie tej specjalizacji i jej adaptowanie do różnych dziedzin działalności pozwoliło Hondzie na skuteczny podbój rynków motocykli, samochodów, kompresorów, kosiarek itp. Firma nie tracąc i nie zaniedbując swej specjalizacji odnotowuje systematyczny rozwój na przestrzeni kolejnych dziesięcioleci.

Żaden wybór strategiczny nie może być dokonywany raz na zawsze. Zwłaszcza w aktualnych, zmiennych warunkach niezbędna jest nieustanna, krytyczna weryfikacja obranej specjalizacji, po to by stosownie do nowych uwarunkowań można było ją modyfikować bądź radykalnie zmieniać. Ważne jest przy tym umiejętne analizowanie już słabych sygnałów zapowiadających konieczność zmian po to by nie były one prowadzone z opóźnieniem, co może uczynić je nieskutecznymi. Tak rozumiany wybór strategiczny nie przekreśla szans na elastyczność przedsiębiorstwa. Stale ewoluujący zakres i charakter specjalizacji, odpowiednio do zmiennych uwarunkowań, warunkuje wykorzystanie walorów tej koncepcji zarządzania.

Przykładem takiego podejścia do wyboru strategicznego, trudno jeszcze ocenić czy do końca udanym, staje się globalny potentat branży fotograficznej Kodak. Firma od lat wyspecjalizowana w sektorze fotograficznym zdobyła pozycje niekwestionowanego lidera w produkcji aparatów, błon fotograficznych, chemikaliów dla fotografii. Ewolucja sektora w kierunku fotografii cyfrowej drastycznie zredukowała popyt na szereg sztandarowych produktów Kodaka. Przedsiębiorstwo podjęło ogromny wysiłek w celu zmodyfikowania swego obszaru specjalizacji do fotografii elektronicznej. Jest to o tyle łatwe, że firma już wcześniej realizowała pionierskie projekty dotyczące fotografii cyfrowej, fakt, że odłożone w owym czasie na półki, by nie zagrażać dominującej działalności. Z drugiej strony opóźnienie startu w nowy obszar specjalizacji, generuje ogromne trudności i oznacza duże ryzyko nowego wyboru strategicznego.

Strategiczny wybór obszaru specjalizacji przedsiębiorstwa nie musi oznaczać akceptacji barier rozwoju czy wzrostu przedsiębiorstwa. Specjalizacja nie musi być gorsetem

krępującym przedsiębiorstwo. Pogłębianie specjalizacji, umocnienie tą drogą przewagi konkurencyjnej jest znakomitą drogą sukcesywnego jakościowego rozwoju przedsiębiorstwa, które poprzez zdobywanie dominacji, a często monopolistycznej pozycji w sektorze może uzyskiwać coraz większą stabilność i coraz lepsze wyniki ekonomiczne. Z drugiej strony koncentracja na wybranych rodzajach przewagi konkurencyjnej nie wyklucza ekspansji ilościowej, wyrażającej się we wzroście wyspecjalizowanego przedsiębiorstwa. Ważne by dokonując wyboru strategicznego dbać o tworzenie warunków dla ilościowego wzrostu, a przynajmniej jakościowego rozwoju przedsiębiorstwa, nie skazując go na stagnację.

Znamiennym przykładem tego typu podejścia do wyboru strategicznego wydaje się firma 3M. Jak wcześniej wspomniano ta wyjątkowo wszechstronna organizacja, oferująca dziesiątki tysięcy, bardzo różnorodnych produktów to przede wszystkim przedsiębiorstwo wysoce wyspecjalizowane w działalności badawczo rozwojowej. Realizując swoją misję, która koncentruje się na „rozwiązywaniu w sposób innowacyjny dotąd nie rozwiązanych problemów” firma niezwykle skutecznie rozwija procedury i metody kreowania nowych produktów. Zajmuje czołową pozycję wśród jednostek patentujących nowe rozwiązania i wynalazki, dzięki temu, że osiągnięcia badawcze z jednego sektora skutecznie transformowane są do innych. Umożliwia to stały rozwój firmy i jej dynamiczny wzrost bez utraty wyrazistej specjalizacji, specjalizacji w rozwoju nowych technologii.

Powyższe możliwości skutecznego wyboru strategicznego stają się kluczowym wyzwaniem dla licznych polskich przedsiębiorstw. Od tego zależy przyszłość KGHM „Polska Miedź”. Ów mało wyrazisty konglomerat przemysłowy wciąż szuka obszaru swej specjalizacji, który pozwoliłby na spójny i konsekwentny rozwój. Nie musi to być wydobywanie i przetwórstwo miedzi w regionie Lubina, ale też niejasne jest miejsce w przyszłej wizji przedsiębiorstwa aktywów z branży telekomunikacyjnej, turystycznej i wielu innych.

Podobne zadania stają przed Maspeksem, Agorą, Elektrimem, Polsatem. Wszystkie te przedsiębiorstwa stają przed koniecznością stworzenia spójnej wizji swego rozwoju, wskazującej na zakres ich faktycznej specjalizacji. Jeśli nie określą na czym skoncentrują swe działania, co będzie je łączyło, poza jakie granice nie wyjdą, na jakich kluczowych umiejętnościach oprą swą przewagę to nie sprostają wyzwaniom współczesnej konkurencji, przegrywając z firmami bardziej wyrazistymi i spójnymi w swych poczynaniach.

Powyższe wyzwanie dotyczy nie tylko organizacji produkcyjnych i przemysłowych. Przed koniecznością wyznaczenia obszaru swej specjalizacji staje na przykład Wrocławska Akademia Ekonomiczna (a z pewnością i inne krajowe uczelnie). Warunkiem jej rozwoju, w nowych, trudniejszych uwarunkowaniach staje się rozstrzygnięcie na jakich dziedzinach

edukacji się skupi, jakie umiejętności studentów będzie rozwijać, jakie dziedziny badań naukowych będą jej domeną. Tylko skupienie się na działaniach, które mają największe oparcie w potencjale Uczelni i jednocześnie są najbardziej przyszłościowe, daje szansę na zajęcie dogodnej pozycji konkurencyjnej. Kontynuacja rozproszonych, mało spójnych działań nie daje takiej możliwości.

5. Podsumowanie

Przyjęcie koncepcji wyboru strategicznego jako wiodącej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem stwarza niepowtarzalną szansę podniesienia jakości działania wraz z postępującą specjalizacją. Nie jest to działanie wolne od ryzyka, zwłaszcza gdyby dokonywane wybory okazały się nietrafione. Podejmowanie takiego ryzyka staje się jednak nieuchronne. Niezbędne jest rozstanie się ze złudnym, niebezpiecznym, a często obecnym w przedsiębiorstwach przekonaniem, że szansą zmniejszenia ryzyka jest unikanie decyzji i uchylanie się od wyborów strategicznych.

Niebezpieczne dla przyszłości przedsiębiorstw może też być kultywowanie przekonania, że najlepszą i najbezpieczniejszą drogą rozwoju jest nieograniczona dywersyfikacja, maksymalna wszechstronność, uniwersalność, działanie metodą prób i błędów, eksperymentowanie na możliwie wielu polach, z których samoczynnie wyłonią się pozytywne trendy decydujące o przyszłości.

W dzisiejszych realiach koncepcje takie stają się coraz mniej skuteczne. Grożąc rozproszeniem wysiłków, niedoinwestowaniem działań kluczowych, nie dają możliwości osiągnięcia satysfakcjonującego poziomu konkurencyjności. Ten wymaga koncentracji, skupienia, specjalizacji, a więc zawsze wiąże się z dokonywaniem wyborów strategicznych.

CECHY SKUTECZNEJ STRATEGII

Termin strategia wywodzący się od „dowodzenia” rezerwuje się zwykle, w sposób oczywisty dla decyzji i wyborów o zasadniczym, inaczej mówiąc strategicznym znaczeniu. Tymczasem w praktyce często okazuje się, że projekty czy koncepcje zwane strategicznymi wcale nie odgrywają roli decydującej w kształtowaniu procesów rozwoju. Powszechna moda na tworzenie strategii w przedsiębiorstwach owocuje nierzadko produktami, które nie wnosząc niczego nowego, nie mają nawet ambicji wprowadzania firm na nowe drogi rozwoju. Służą one głównie jako dowód profesjonalizmu kadr menedżerskich i uzasadnianie realizowanych przez nie przedsięwzięć.

Dotyczy to w całej rozciągłości polskich przedsiębiorstw, których strategie z reguły uzasadniają niemożność gruntownych zmian, do czasu uporządkowania podstawowych nieprawidłowości i pozbycia się uciążliwego dziedzictwa poprzedniej epoki. Zadowolają się w efekcie standardowym usprawnianiem podstawowych struktur i procesów, rezygnując z przedsięwzięć ambitniejszych, o wymiarze prawdziwie długofalowym. Opinia taka znajduje pełne potwierdzenie w badaniach metod zarządzania strategicznego w ponad 50 przedsiębiorstwach, jakie prowadzone były w Katedrze Strategii Rozwojowych w Przemysle Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu w latach 1995-1997¹. Analogiczna sytuacja ma miejsce w projektach strategicznych administracji centralnej oraz w coraz liczniej pojawiających się strategiach rozwoju gmin.

W tej sytuacji zasadne wydają się pytania: czy tego typu koncepcje strategiczne mogą zadowalać, czy w ogóle zasługują one na miano strategii? Można w to poważnie wątpić, w świetle założenia, iż strategia ma odgrywać rolę przesądającą o przyszłości przedsiębiorstw, dokonywać decydujących wyborów strategicznych i wskazywać nowe perspektywy rozwoju. Oznacza to, że nie każdy projekt tytułowany strategią lub uznawany przez autorów za koncepcję strategiczną jest nią w istocie, a już z pewnością nie zawsze jest strategią wartościową.

Warto zatem pokusić się o wyliczenie cech odróżniających strategie potencjalnie znaczące od zbędnych, wartościowe od bezwartościowych. Jak się wydaje, za najbardziej pożądane cechy strategii w pełni satysfakcjonującej można uznać:

- prymat odwagi myślenia nad poprawnością,
- prymat przyszłości odległej nad bliższą,
- prymat problemów zewnętrznych nad własnymi
- prymat wyrazistych priorytetów nad kompleksowością,

- prymat nieustannego rozwoju strategii nad jej stabilnością.

Powyższe wyliczenie nie ma na celu zakwestionowania sensu poprawności, kompleksowości czy prawa do rozwiązywania problemów własnych w koncepcji strategicznej. Intencja jest całkowicie odmienna. Nadrzędną ideą jest w tym wypadku zwrócenie uwagi na różnicę rangi poszczególnych cech strategii i znaczenie właściwych ich proporcji. Każda strategia oczywiście powinna być poprawna, czytelna, względnie stabilna, kompleksowa. Musi wskazywać rozwiązania problemów bliższej przyszłości i wewnętrznych spraw przedsiębiorstwa, ale to wszystko stanowczo za mało, by była satysfakcjonująca. Są to bowiem cechy ważne, a dla niektórych projektów i planów rozwojowych nawet najważniejsze, ale dla koncepcji strategicznych dalece niewystarczające. Niezbędne strategii wizjonerstwo, nonkonformizm, zdolność wskazywania nowych perspektyw rozwojowych to warunek i szansa, choć nie gwarancja doskonałości. Wymienione wyżej wymogi stawiane strategiom mogą budzić wątpliwości i niewątpliwie wymagają bliższego wyjaśnienia.

Prymat odwagi myślenia nad poprawnością

W coraz dynamiczniej rozwijającej się współczesnej gospodarce, wobec wyraźnego nasilenia się globalnej konkurencji, sukcesy zarezerwowane są dla przedsiębiorstw i jednostek wybitnych, zdolnych wyłamywać się ze stereotypów, realizujących wyrotowe koncepcje rozwojowe. Z drugiej strony, przeciętność, pasywność staje się wielkim krokiem ku upadkowi², który w dzisiejszych czasach nadchodzi coraz szybciej i w coraz bardziej nieuchronny sposób.

Strategia, która nie jest w stanie zburzyć zastanych układów, struktur, poglądów, staje się dziś bezwartościowa. „*Strategia musi być wyrotowa. Jeśli nie przeciwstawia się wewnętrznym zasadom obowiązującym w przedsiębiorstwie czy regułom rządzącym branżą, to nie jest strategią*” - twierdzi jeden z najpopularniejszych w świecie doradców strategicznych G. Hamel³.

Odwaga strategiczna wyraża się coraz częściej w zdolnościach podejmowania wyzwań konkurencyjnych. Przedsiębiorstwo, które w swej strategii nie przyjmuje postawy zwycięzcy, którego nie stać na rzucenie wyzwań liderom, nosi nieodparte znamiona klęski. Staranność, poprawność wewnętrzna, spójność koncepcji strategicznej to w skomplikowanych współczesnych warunkach rozwoju już stanowczo zbyt mało;

Takie podejście do strategii nawiązuje do bardzo modnych dziś koncepcji *reengineeringu*, ale czyni to w pośredni, nieco przewrotny sposób. Propagatorzy *reengineeringu*, poszukując sposobów osiągnięcia gruntownego postępu w

przedsiębiorstwach, a nie poprawy o parę czy paręnaście procent, zwracają się ku wnętrzu firmy, gruntownie reorganizując jej struktury⁴¹. Odwaga formułowania nowatorskich koncepcji strategicznych także zakłada zasadniczy, a nie paroprocentowy postęp, ale uwagę kieruje ku pomysłom rozwojowym, poszukiwaniom nowych pozycji rynkowych i nietradycyjnych sposobów rozwoju. Zmiany struktur organizacyjnych są najwyżej jednym z elementów składowych przedsięwzięć tego typu. Chodzi raczej o *reengineering* postaw, koncepcji rozwoju, niż o *reengineering* struktur przedsiębiorstwa.

Opracowywanie strategii, jako najbardziej twórczy z procesów przebiegających w przedsiębiorstwie, przypomina powstawanie dzieła sztuki. Nie może być dziełem wartościowym produkt, który powieli dotychczasowe dokonania, nie tworzy nowych kanonów i idei. Strategia, która nie wskazuje nowych kierunków rozwoju, również nie zasługuje na miano arcydzieła.

Częstą barierą tworzenia arcydzieł strategicznych jest ciasny pragmatyzm, mały realizm ich twórców. Paradoksalnie w zderzeniu z realiami gospodarki postawa taka obraca się zwykle przeciw sobie, stając się zaprzeczeniem pragmatyzmu i realizmu. Niepraktyczne jest bowiem tworzyć strategie, które trafią jedynie na półki, a taki musi być los strategii standardowych i nudnych, niezdolnych porwać kogokolwiek do realizacji. Z drugiej strony, nierealistyczne jest założenie, że w dalekiej perspektywie, jakiej z natury dotyczy strategia, nie pojawią się przedsiębiorstwa realizujące odważne, agresywne koncepcje rozwojowe. Naiwnością jest oczekiwanie wygranej w konfrontacji z nimi, ze strony pasywnych, zachowawczych przedsiębiorstw.

Prymat przyszłości odległej nad bliższą

O przyszłości nie można powiedzieć niczego pewnego, poza tym, że „*będzie inna od tego, co istnieje dziś i od tego co dziś przewiduje*”-Przedsiębiorstwo, które nie chce planować przestarzałości i nie zamierza skazać się na wieczny, nieskuteczny pościg za umykającą czołówką, powinno zaakceptować tzw. regułę W. Gretzky'ego. Ten hokeista wszechczasów pytany, co sprawiło, że jest tak świetnym graczem, odpowiadał: „*ponieważ podążam tam, gdzie krążek będzie za chwilę, a nie tam, gdzie jest*”⁴².

Przedsiębiorstwa, które pragną być równie skutecznymi graczami w coraz bardziej konkurencyjnym środowisku, muszą także wyprzedzać tendencje rozwojowe gospodarki, odczytywać jak najwcześniej ukryte symptomy odległej przyszłości i starać się docierać tam, gdzie rywale znajdują się znacznie później. Naczelnym wyzwaniem strategii jest w tej sytuacji:

„widzieć przyszłość wcześniej niż inni” i wskazać działania, które pozwolą na skuteczne wykorzystanie tej wiedzy.

Strategia jest tą jedyną spośród wszystkich koncepcji służących zarządzaniu przedsiębiorstwem, w której w sposób bezdyskusyjny dominować musi przyszłość i to możliwie przyszłość najodleglejsza. Do wizji docelowej powinny być dostosowane wszelkie procesy i przedsięwzięcia proponowane jako drogi jej realizacji, także pod względem poziomu uszczegółowienia. Bezsensem jest drobiazgowo projektowanie przedsięwzięć dotyczących bliskiej i średniej perspektywy czasowej przy niedookreśleniu zadań dotyczących przyszłości dalszej. Prowadzi to z reguły do dominacji działań krótkoterminowych, kosztem przedsięwzięć dalekosiężnych. Ruch do przodu staje się wówczas ważniejszy od rozwoju podporządkowanego nadrzędnym celom. Może to zaowocować nieakceptowanymi konsekwencjami rozwoju, nawet bardzo dynamicznego, bądź zagubieniem szans, szczególnie cennych z punktu widzenia oczekiwań wobec rozwoju.

Wyzwania te bardzo obrazowo przedstawia przypowieść rozpowszechniona przez Sokratesa. Na pytanie kamieniarza skierowane do ojca wykuwającego posąg lwa: „*Jak to robisz?*”, uzyskał odpowiedź:

„*Trzeba dostrzec lwa w kamieniu, lew już tam jest, musisz go tylko uwolnić*”⁷. W przedsiębiorstwie podobnie, jasna wizja docelowa, kierująca działaniami podejmowanymi po drodze pozwala zogniskować je tak, że efekt końcowy okaże się nie tylko zgodny z oczekiwaniami, ale zdecydowanie przewyższy skutki działań prowadzonych w mniej uporządkowany, nie uświadomiony sposób.

Prymat problemów zewnętrznych nad własnymi

Dla każdego przedsiębiorstwa źródłem wszelkich korzyści jest otoczenie. We wnętrzu powstają jedynie koszty i problemy do rozwiązywania. W realiach dzisiejszej gospodarki otoczenie to staje się coraz bardziej złożone, trudniejsze do rozpoznania, a często i mniej przyjazne.

Sukces w coraz mniejszym stopniu zależy od własnych atutów, posiadanego potencjału, a staje się rezultatem właściwych relacji z otoczeniem. Działalność przedsiębiorców upodabnia się w tym przypadku do gry w karty, zwłaszcza w pokera, gdzie własne karty znaczą bardzo niewiele, w stosunku do umiejętności odczytywania gry rywala. Zasoby własne przedsiębiorstw nie znaczą nic, gdy zostaną zniwelowane atutami konkurentów, bądź nie zdobędą uznania klientów.

Dlatego w strategii należy wysuwać problemy otoczenia zdecydowanie na plan pierwszy, kosztem szczegółowego rozpatrywania problemów własnych. Można zakładać, że w długiej perspektywie praktycznie każdy problem wewnętrzny zostanie rozwiązany w razie wkomponowania się w sprzyjające warunki otoczenia.

Znaczenie poszczególnych problemów wewnętrznych bardzo często przecenia się, zwłaszcza wówczas, gdy ich bieżące rozwiązywanie silnie absorbuje uwagę właścicieli i kierownictwa firmy. Dopiero spojrzenie na nie z perspektywy odległej przyszłości pozwala dostrzec właściwą ich rangę, często zupełnie znikomą.

Rolą strategii jest stworzenie szansy spojrzenia z dystansu na problemy własne. Stąd tak ważne jest utrzymanie właściwych proporcji w strategii. Jeśli zjawiskom wewnętrznym poświęci się nadmiar uwagi, strategia utraci kontakt z obiektywną rzeczywistością, gubiąc się w rozwiązywaniu problemów jedynie subiektywnie interesujących. Tylko zdecydowane skupienie koncepcji strategicznych wokół odpowiedzi na wyzwania zewnętrzne, daje szansę wypracowania strategii, skutecznie wkomponującej przedsiębiorstwo w skomplikowane warunki otoczenia.

Prymat wyrazistych priorytetów nad kompleksowością

Rozwijająca się we współczesnej gospodarce konkurencja, która premiuje przede wszystkim unikalność, indywidualność, nieprzeciętność, powoduje, że coraz wyraźniej ujawnia się stara reguła nierównomiernego podziału (sformułowana przez Pareto w początkach XX wieku), nazywana często „regułą 80/20”. Wskazuje ona na to, że zaledwie 20% naszych działań przynosi aż 80% końcowych wyników, podczas gdy pozostałe 80% działań ma dla ostatecznego sukcesu znikome, zaledwie 20-procentowe znaczenie.

Drucker przemianował powyższą regułę na „90/10” zaostrzając dysproporcje między czynnikami decydującymi i mniej znaczącymi dla sukcesów przedsiębiorstw. Dziś prawdopodobnie jeszcze mniejsza liczba czynników, nie sięgająca nawet 10%, jest w stanie przesądzić o ostatecznych efektach rozwoju. Nieraz wystarczy po temu jedna wybitna umiejętność czy pojedyncze szczególne przedsięwzięcie zdolne wyróżnić przedsiębiorstwo na tle całego otoczenia.

Prawidłowość taka stanowi wielkie wyzwanie dla strategii przedsiębiorstw. Dążąc do przyszłych zwycięstw należy skupić się na tych czynnikach, które o tych zwycięstwach będą przesądzać. Nie jest to zadanie proste, gdyż tworzenie strategii z natury swej jest procesem wielowątkowym. Skupiają się w nim praktycznie wszystkie problemy przedsiębiorstwa. W

tym sensie każda strategia musi mieć charakter kompleksowy, to znaczy objąć wszystkie problemy rozwojowe, nie lekceważąc żadnego z punktów widzenia.

Wielką umiejętnością jest w tych warunkach dokonanie świadomego wyboru czynników o znaczeniu faktycznie strategicznym i wokół nich konstruowanie koncepcji rozwojowych. Strategia to zawsze wybór priorytetów, problemów najważniejszych, spośród mniej istotnych. Bez tego nieuchronne staje się rozproszenie wysiłków, zasobów, a to uniemożliwi rozwiązanie jakiegokolwiek problemu w sposób dogłębny⁸¹.

Koncentracja strategii na kluczowych czynnikach rozwoju wymaga świadomości, iż problemy o drugorzędym znaczeniu dla przyszłości i tak będą rozwiązywane. Jeśli nie znajdą się w koncepcji strategicznej, to jest przecież dla nich miejsce w bieżących i krótkoterminowych działaniach przedsiębiorstw. Daje to istotny komfort psychiczny twórcom strategii, pozwalając im na eliminowanie licznych aspektów rozwoju firmy bez obawy ich całkowitego pominięcia. Tylko wówczas można skupić się na kwestiach zasadniczych na tyle skutecznie, by stworzyć strategię wyrazistą, nie rozplywającą się w nadmiarze niespójnych pomysłów i koncepcji, przełamującą niechęć do dokonywania zasadniczych wyborów strategicznych.

Prymat rozwoju strategii nad jej stabilnością

Realia współczesnej gospodarki coraz częściej dowodzą, że każdy, nawet najbardziej efektywny sukces jest zapowiedzią nadchodzących niebezpieczeństw, a w niekorzystnym przypadku klęsk przedsiębiorstwa - zwycięzcy. Burzliwy przebieg procesów rozwojowych dramatycznie skraca dziś dystans dzielący sukcesy od porażek. Życie gospodarcze nieustannie dostarcza mnóstwa przykładów błyskawicznej utraty blasku nawet przez gwiazdy pierwszej wielkości.

W tych warunkach strategia doskonała i w pełni satysfakcjonująca dziś, już jutro powinna zostać zakwestionowana. By to osiągnąć, tworzenie strategii ukształtowane być musi w postaci ciągle postępującego procesu, a nie jednorazowego aktu. Bezwartościowe stają się dziś zamknięte w książkowych opracowaniach koncepcje strategiczne, tworzone przez wyspecjalizowane zespoły doradcze. Choćby były one najefektywniej opracowane, nie są one w stanie nieustannie rozwijać się i wkrótce stają się „martwymi” dokumentami.

Tylko zarządzanie strategiczne, będące koncepcją nieustannego kierowania przedsiębiorstwem podporządkowanego długofalowej perspektywie rozwojowej, daje szansę doprowadzenia go do dłuższej, potencjalnie nie kończącej się serii sukcesów, a nie do sukcesu jednorazowego.

Strategia wciąż tworzona od nowa, zdolna zakwestionować dotąd realizowane koncepcje rozwojowe, zawsze, gdy tylko znajdą się po temu obiektywne przesłanki, daje nadzieje wprowadzenia przedsiębiorstwa na ścieżkę ciągłego rozwoju. Przedsiębiorstwo tak kierowane może stać się organizmem praktycznie nieśmiertelnym, bowiem w odróżnieniu od bytów biologicznych nie posiada żadnych obiektywnych granic rozwojowych. Co więcej, utrzymywać się może wciąż w wielce atrakcyjnej fazie młodości, nigdy nie osiągając etapu dojrzałości, ani tym bardziej starości.

Powyższe wyliczenie pożądanых cech nowoczesnej strategii z pewnością może wzbudzać istotne wątpliwości i zastrzeżenia. Zapewne skoncentrują się one wokół możliwości wykorzystania dość abstrakcyjnych postulatów w praktyce budowy strategii przedsiębiorstw. Zdaniem autora, błędem byłoby też potraktowanie prezentowanych zaleceń jako stwierdzeń oczywistych. Tylko z pozoru są one oczywiste i abstrakcyjne.

Wystarczy przyjrzeć się doświadczeniom strategicznym znanych przedsiębiorstw, nie wyłączając ściślej światowej czołówki. Ich historie to praktycznie nieskończone pasma dramatycznych porażek i kardynalnych błędów strategicznych. Najwięksi potentaci jak: General Motors, IBM, Daimler Benz czy AEG, dysponujący sztabami najwybitniejszych fachowców i praktycznie nie ograniczonymi środkami na budowę strategii, nie dostrzegają w porę zasadniczych wyzwań strategicznych, gubią ogromne szansę i ponoszą zaskakujące klęski. Przyczyną tych porażek jest zwykle zapominanie o generalnych wymogach skutecznego rozwoju i zagubienie istoty myślenia strategicznego. Strategie tworzone według sprawdzonych recept, spełniają wszelkie wymogi profesjonalizmu i poprawności, a mimo to okazują się całkowicie nietrafne, gdyż brakuje im świeżości spojrzenia, odwagi podejmowania nowych wyzwań strategicznych.

Z drugiej strony, nietrudno jest przedstawić bardzo długą listę efektownych sukcesów strategicznych. Często są one odnoszone przez przedsiębiorstwa o niewielkiej tradycji, znikomym potencjale, startujące nieomal od zera i skazywane na porażkę. Jak się okazuje, często nie przeszkadza im to w błyskawicznym zdobywaniu pozycji światowych potentatów (np. Apple, Intel, Microsoft). Źródła tych sukcesów tkwią zwykle w odkrywczych koncepcjach strategicznych, trafiających w przyszłościowe potrzeby rynkowe.

Nietrafne byłoby wnioskowanie na tej podstawie, że kreatywność może być jedynie epizodem, a konserwatyzm strategii jest naturalną, obiektywną normą. Przyczyny takiego stanu *rzeczy* tkwią w barierach świadomości. Bardzo łatwo akceptuje się fakt, że wielki postęp możliwy jest tylko wyjątkowo, zwłaszcza na starcie, a z czasem trzeba utracić impet w

zamian za komfort stabilizacji. Jest to postawa wysoce niebezpieczna, a w wielu wypadkach samobójcza, gdy dynamiczni rywale z łatwością przejmują rynki „uśpionych potentatów”.

Tylko akceptacja wymienionych wymogów skutecznej strategii i podjęcie trudu budowy koncepcji nowatorskich, wizjonerskich, wyrazistych, a zarazem otwartych na udoskonalenia daje szansę wzbudzenia kreatywności we wszystkich bez wyjątku przedsiębiorstwach. Sukcesy najbardziej błyskotliwych gwiazd współczesnej gospodarki mogą się stać udziałem firm dziś bezbarwnych, pasywnych i niczym nie wyróżniających się. Przecież inwencja ludzka nie zna granic, a rozwój przedsiębiorstw, w odróżnieniu od procesów ich wzrostu nie jest niczym ograniczony. Konieczne jest tylko zasadnicze odświeżenie koncepcji strategicznych. Uświadomienie przedsiębiorcom i menedżerom wymogów stojących przed współczesnymi strategiami może być skuteczną inspiracją dla tego typu działań.

PRZYPISY

" Por. A. KALETA, H. KOZAROWICZ, *Praktyka budowy strategii w przedsiębiorstwach polskiego przemysłu - raport z badań*, [w:] *Polityka przemysłowa a strategie przedsiębiorstw*, Materiały konferencyjne PN 726, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 1996 s. 226-234. ²¹ Por. P.F. DRUCKER, *Skuteczne zarządzanie* PWN, Warszawa 1976, s. 35.

^{3>} Por. G. HAMEL, *Dwaj najbardziej zapracowani strategicy*, „Business Week/Polska” nr 12 1996, s. 10.

⁴⁾ Por. M. HAMMER, J. CHAMPY, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 38-47.

⁵⁾ P.F. DRUCKER, *Skuteczne zarządzanie*, op. cit. s.254.

⁶⁾ M. HAMMER, J. CHAMPY, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, op. cit. s. 112. ⁷¹ G. KAWASAKI, *Jak doprowadzić konkurencję do szaleństwa*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997 s. 44. ⁸⁾ Por. M.E. PORTER, *Strategia, co to takiego?*, „Manager” nr 10 1997, s. 50.

ODWAGA STRATEGII – WARUNEK SUKCESÓW WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Istota współczesnej strategii

W coraz dynamiczniej rozwijającej się współczesnej gospodarce, wobec wyraźnego nasilenia globalnej konkurencji sukcesy stają się udziałem wyłącznie przedsiębiorstw wybitnych, zdolnych wyłamywać się ze stereotypów, realizujących wywrotowe koncepcje rozwojowe. Z drugiej strony przeciętność staje się wielkim krokiem ku klęsce, która w dzisiejszych czasach nadchodzi coraz szybciej i w coraz bardziej nieuchronny sposób.

Taka sytuacja stwarza zupełnie nowe wyzwania dla strategii. To jej rolą staje się wprowadzenie przedsiębiorstwa na zupełnie nowe, przyszłościowe drogi rozwoju. Strategia, która nie jest w stanie zburzyć zastanych układów, struktur, poglądów staje się dziś bezwartościowa. Tylko przełomowe, wywrotowe koncepcje strategiczne są w stanie przełamać naturalną tendencję do kontynuowania dotychczasowych dróg; która w warunkach burzliwych, nieciągłych procesów rozwoju musi prowadzić do klęski, przynajmniej w dłuższej perspektywie.

Z drugiej strony, strategia jest w stanie nadać procesom koniecznych, radykalnych przemian przedsiębiorstw logiczny, spójny charakter i długofalową logikę. Przeciwdziała tym samym nieuporządkowanym, często przypadkowym, zwrotom dokonywanym pod naciskiem sytuacji bieżącej, zawsze kosztownym i niezwykle ryzykownym.

Radykalny, przełomowy charakter strategii staje się warunkiem skutecznego ich wdrożenia. Tylko tego typu koncepcje okazują się dostatecznie atrakcyjne, by zafascynować, a w efekcie porwać do włączenia się w proces realizacyjny. Jest to jedyny skuteczny sposób obrony przed tworzeniem koncepcji kończących żywot na półkach gabinetów dyrektorskich.

W tej sytuacji zasadne wydaje się modyfikowanie klasycznego ujęcia strategii rozumianej jako długofalowa koncepcja działania, określająca cele i dostosowane do nich środki. W warunkach współczesnych, coraz częściej określenie zadań i sposobów ich realizacji w możliwie długiej perspektywie nie wystarcza, by mieć pewność, iż ma się do czynienia z autentyczną, istotną dla rozwoju strategią. Koncepcje pozbawione przełomowych pomysłów, znaczących idei, nie zasługują na miano strategicznych, nie mają bowiem strategicznego, a więc decydującego wpływu na losy organizacji, pozostając co najwyżej „ozdobnikami”, bądź formalnymi opracowaniami.

Uzasadnione w tych warunkach wydaje się definiowanie strategii jako: **koncepcji radykalnej, uporządkowanej zmiany przedsiębiorstwa dokonywanej z myślą o odległej**

przyszłości. Nadrzędną ideą takiego, z pewnością dyskusyjnego określenia strategii jest wyeksponowanie znaczenia zwrotu w procesach rozwoju jako nieodłącznego elementu podejścia strategicznego, przy zastrzeżeniu, iż nie każdy radykalny zwrot jest pożądany, a tylko taki, który ma wewnętrznie spójny, długofalowy charakter.

Takie rozumienie strategii wiąże się nierozłącznie z odwagą koncepcji, która staje się podstawową cechą współczesnego zarządzania strategicznego. Stanowi ona zaprzeczenie konserwatywnego, defensywnego, „bojaźliwego” podejścia strategicznego. Jest warunkiem ekspansywnego, nieszablonowego podejścia do procesów rozwoju.

Rodzaje odwagi strategicznej

Odwaga współczesnych koncepcji strategicznych ujawnia się w co najmniej trzech płaszczyznach:

- odwagi przełamywania stereotypów myślowych obowiązujących w sektorze,
- odwagi przełamywania stereotypów obowiązujących w przedsiębiorstwie,
- odwagi konkurowania z czołowymi rywalami.

Odwaga przełamywania stereotypów dominujących w sektorze jest wyjątkowo cenna, szansę na największe sukcesy mają bowiem zazwyczaj ci, którzy zakwestionują dotychczasowe, powszechnie akceptowane tendencje, którzy wyłamują się z nich i podejmując rozwój „pod prąd” schematom, wyznaczą nowe drogi rozwoju.

Rzeczywistość gospodarcza dostarcza mnóstwa spektakularnych przykładów sukcesów wynikających z tego typu podejścia do rozwoju. Firma maklerska Charles Schwab & Co zakwestionowała obowiązujący w sektorze sposób handlu akcjami i doradztwa inwestycyjnego poprzez przeniesienie ich do internetu i przekształcenie w formę elektroniczną. W efekcie radykalnego obniżenia kosztów obsługi klientów, odnotowano gwałtowny ich napływ, co umożliwiło błyskotliwy rozwój firmy i wyprzedzenie czołowych banków inwestycyjnych świata, z Merrill Lynch włącznie.

Równie radykalny i nie mniej skuteczny zwrot w kierunkach rozwoju handlu detalicznego zainicjował niegdyś Wali Mart, wprowadzając supermarkety na „amerykańską prowincję”. Nie mniejszego przełomu w sposobach żywienia zbiorowego dokonał McDonald's, w przemyśle komputerowym Apple, Microsoft. W branży motoryzacyjnej podobną rewolucję realizują firmy wprowadzające zupełnie nowe klasy samochodów - minivany, miniauta, auta sportowo-terenowe itd. często wbrew opiniom wynikającym z badań rynku. Firmy internetowe czy bioechnologiczne dziś kwestionują wszelkie stereotypy, a łamiąc tradycje ukształtowane przez dziesiątki, a czasem setki lat osiągają fenomenalne sukcesy

Odwaga przelamywania stereotypów tkwiących w przedsiębiorstwie to warunek przystosowywania się do nowych wymagań. Zdolność zakwestionowania swej tradycji, przełamanie konserwatywnych postaw nastawionych na utrwalenie dotychczasowej tożsamości, to coraz częściej podstawowy warunek rozwoju. Przełomowe zmiany uwarunkowań rozwojowych dają szansę na sukces tylko tym przedsiębiorstwom, które okazują się dostatecznie elastyczne, zdolne przyjmować postawę pioniera i kreować swój nowy, odpowiadający wyzwaniom wizerunek.

Coraz częściej przedsiębiorstwa, które potrafiły odrzucić bagaż przeszłości stają się przykładami najefektowniejszych sukcesów. Tradycyjny potentat branży hutniczej Mennesmann z ogromnym powodzeniem przekształcił się w firmę telekomunikacyjną. Amerykański gigant branży chemicznej DuPont rezygnuje ze swych specjalności związanych z branżą naftową, koncentrując się na farmaceutykach, produkcji nawozów i zupełnie dla siebie nowej biotechnologii. Czołowy światowy wytwórca alkoholu - Seegram przeobraża się w potentata branży mediów i rozrywki. Europejski lider w produkcji samochodów popularnych -VW usiłuje się przekształcić w wytwórcę aut luksusowych (m.in. przez przejście takich marek, jak Rolls Royce czy Lamborghini), a w tym samym czasie Mercedes - synonim luksusu usiłuje radykalnie zmienić swój wizerunek, kreując się na producenta aut małych i sportowo-terenowych.

Równie drastyczne zmiany dotyczą wewnętrznych rozwiązań organizacji, które coraz częściej stosują ideę myślenia nieciągłego, rezygnując z poprawiania ukształtowanych przez lata rozwiązań na rzecz rozpoczynania niemal wszystkiego od nowa. Rewolucyjne przeobrażenia w od nowa ukształtowaną organizację globalną następują w Fordzie. Podobnie postępuje Wali Mart, nie wahający się przed wprowadzaniem całkowicie nowych zasad współpracy z dostawcami (którzy tak jak Procter&Gamble, przejmują pełną odpowiedzialność za płynność zaopatrzenia).

Regułą staje się, iż zwycięskie firmy znajdują się w stanie nieustannej rewolucji, a rolą strategii jest nadanie tym przeobrażeniom logicznego konsekwentnego kierunku.

Odwaga konkurowania to kolejna charakterystyczna cecha postaw strategicznych współczesnych przedsiębiorstw notujących największe sukcesy. Co więcej, coraz częściej staje się ona warunkiem przetrwania organizacji. W gwałtownie koncentrującej się światowej gospodarce brakuje miejsca dla firm nie będących zwycięzcami. Stąd upowszechniają się w strategiach przedsiębiorstw hiperkonkurencyjne postawy, nastawione na pokonanie, a często unicestwienie rywali i zdystansowanie liderów. Mimo ogromnego ryzyka porażki, nawet niewielkie firmy rzucają wyzwanie, pozornie nieosiągalnym potentatom, zdając sobie sprawę

z tego, iż ograniczenie ambicji wyklucza sukces, stając się automatycznie nieomal gwarancją przegranej

Zdolność rzucania wyzwań najlepszym, strategii agresywnego konkurowania z liderami nie oznaczają bynajmniej konieczności bezwzględnej frontalnej konfrontacji z wszystkimi i we wszelkich dziedzinach. Pozycja lidera może odnosić się bowiem do pewnego segmentu rynku czy wręcz niszy rynkowej, a sposobem prowadzenia skutecznej rywalizacji mogą być wszelkiego typu układy współpracy, aliansów czy fuzji przedsiębiorstw. Wszelkie tego typu koncepcje strategiczne są pożądane, jeśli prowadzą do osiągnięcia czołowych pozycji.

Strategie czołowych firm światowych jednoznacznie ukierunkowywane są na walkę o pozycję globalnych liderów. Chrysler konsekwentnie zmierza ku osiągnięciu pozycji lidera branży motoryzacyjnej, czemu służyła zarówno fuzja z Daimierem, jak i późniejsze próby współpracy z Hyundaiem w celu przejęcia Daewoo Motors i podboju rynków azjatyckich. Czołowe firmy farmaceutyczne, jak Novartis czy Wellcome dokonują kolejnych fuzji w celu zdominowania rynku farmaceutyków. Analogiczny wyścig dotyczy Pepsi-Co i Coca Coli; Unilevera i Procter&Gamble; Boeinga i Airbusa. W coraz liczniejszych dziedzinach lista pretendentów do czołowych pozycji zawęża się do tego stopnia, że przegrana w walce o pozycję lidera oznacza totalną klęskę pokonanego, jaka niegdyś stała się udziałem Adidasa, przegrywającego w konfrontacji z Nike i otwierającego zarazem drogę do czołowej dwójki Reebokowi.

Nic dziwnego, że w tych warunkach coraz więcej przedsiębiorstw świadomie obiera strategię walki o wszystko. Typowym tego przykładem jest choćby General Electric, który utrzymuje tylko takie segmenty działalności, które umożliwiają zajęcie czołowej pozycji (pierwszej bądź drugiej) w skali światowej. Podobnie postępuje Microsoft nazywany często „nienasyconym drapieżką”, który z szacunku dla konkurentów, wszelkie przejawy zagrożeń konkurencyjnych niszczy już w zarodku, bezwzględnie walcząc o pozycję lidera--monopolisty.

Strategie agresywnej konkurencji to konieczność i szansa nie tylko dla czołowych, globalnych potentatów, ale i dla mniejszych firm, nie wykluczając jednostek dopiero podejmujących działalność gospodarczą. Skoro dzisiejsza konkurencja dzieli przedsiębiorstwa na zwycięzców i przegranych, sukcesywnie zawężając pole dla firm wegetujących, walczących wyłącznie o przeżycie, to warunkiem podejmowania bądź kontynuowania działalności przedsiębiorczej staje się wola zwyciężania.

Przedsiębiorcy, których ambicje sięgają globalnych zwycięstw, działający wbrew powszechnym zwykle opiniom o niemożności dorównania liderom, mają zawsze szansę

powtórzenia sukcesu małej japońskiej firmy maszyn budowlanych - Komatsu, skutecznie realizującej pozornie nierealistyczną strategię pokonania Caterpillars. Podobne sukcesy, podbudowane również szalonymi ambicjami stały się udziałem Apple's, Nokii, SAP-a, Canons, Netscape, Suna i wielu innych firm w zadziwiająco szybki sposób wspinających się na światowe wyżyny. Burzliwość współczesnego rozwoju i wynikające stąd częste zmiany struktury sektorów, w połączeniu z gwałtownym rozwojem instytucji i instrumentów finansowych zapewniających finansowanie ambitnych pretendentów stwarzają niepowtarzalną szansę realizacji coraz liczniejszych zawrotnych karier. Pasywni, ostrożni rywale agresywnych i zdeterminowanych pretendentów do zwycięstw mogą z góry zrezygnować z działalności przedsiębiorczej, na hiperkonkurencyjnych rynkach z pewnością bowiem zabraknie dla nich miejsca.

Poziom odwagi strategicznej polskich przedsiębiorstw

Skoro rośnie ogólnoswiatowa presja na realizację odważnych, pozbawionych hamulców koncepcji strategicznych, jeśli w takim kierunku zmierza współczesne zarządzanie strategiczne, to zasadne wydaje się pytanie o poziom odwagi strategicznej polskich przedsiębiorstw.

Opinia w tej sprawie sformułowana zostanie na podstawie dogłębnego zbadania strategii 30 czołowych przedsiębiorstw dolnośląskich i obserwacji zachowań strategicznych licznych, innych przedsiębiorstw na podstawie bezpośrednich z nimi kontaktów bądź publikacji prasowych.

Pierwszą, powszechnie zaobserwowaną prawidłowością okazała się głęboka świadomość narastającej globalnej konkurencji, zniechęcająca do odważnych, ekspansywnych zamierzeń strategicznych. Podkreśla się zwłaszcza ogromną przewagę kapitałową i marketingową czołowych światowych rywali, która poraża i wydaje się wystarczającym powodem do rezygnacji z wielkich ambicji. Co ciekawe, postawy tego typu charakteryzują nawet przedsiębiorstwa działające w strukturach globalnych koncernów, które bynajmniej nie wyróżniają się szczególną ekspansywnością na tle pozostałych firm.

W tych warunkach przetrwanie traktuje się jako sukces strategiczny. Nawet krajowi potentaci, wciąż utrzymujący pozycje liderów, akceptują konieczność ograniczania swych pozycji rynkowych, pod naporem konkurentów globalnych. Liczą przy tym na samoochronienie rywali, skłonnych do pozostawienia im pewnych segmentów rynku. Podobną postawę od dawna zajmują i małe, często młode przedsiębiorstwa. W odróżnieniu od amerykańskich czy zachodnioeuropejskich przedstawicieli małego biznesu, pragnących

zawojować świat, aspirujących do eksponowanych pozycji globalnych, polscy przedsiębiorcy deklarują zamiary zdecydowanie ostrożniejsze, zadowolając się przeważnie trwaniem, lokalną pozycją, bardziej ambitne zadania rezerwując ewentualnie na przyszłość.

Argumentem przytaczanym na uzasadnienie ograniczonych ambicji strategicznych jest zazwyczaj deklarowany pragmatyzm. Akceptowana jednoznacznie i bezdyskusyjnie wydaje się teza, iż warunkiem wielkich sukcesów są wielkie pieniądze i długi czas oczekiwania na znaczące efekty.

Wyobraźnia, atrakcyjne pomysły strategiczne traktuje się jako dalece niewystarczające czy wręcz drugorzędne w osiągnięciu sukcesów. Przypadki błyskotliwych światowych karier, coraz głośniejsze we współczesnej gospodarce, traktowane są z dużym dystansem jako niemożliwe w polskich realiach, tym bardziej w sektorach, w których działają badane przedsiębiorstwa.

Drastyczne ograniczenie ambicji i niedostrzeżenie większych, nowych możliwości rozwojowych powodują, iż strategom przedsiębiorstw całkowicie brakuje odwagi burzenia stereotypów obowiązujących w sektorach. Zamiast postaw nonkonformistycznych, prób wyłamania się z obowiązujących standardów, dominuje zdecydowanie chęć jak najpełniejszego wkomponowania się w dominujące reguły, co najwyżej z obawą, iż całkowite dopasowanie się może być nieosiągalne.

Co ciekawe, menedżerowie pytani o ewentualne szansę radykalnych zmian strategii w przyszłości, przeważnie wykluczają taką możliwość. Nawet ewentualne przejęcia ze strony światowych potentatów, potencjalnie otwierające nieograniczone możliwości, traktowane są raczej jako okazja wzmocnienia pozycji na dotychczasowej drodze niż otwarcie zupełnie nowych perspektyw. Realizowana generalna koncepcja rozwoju traktowana jest zatem jako jedyna realna, w pełni zdeterminowana warunkami zewnętrznymi. Opinie tego typu w odniesieniu do odległej perspektywy niepokoją, wskazując na ograniczenia wyobraźni i inwencji twórców strategii.

Badanym przedsiębiorstwom brakuje nie tylko odwagi łamania sektorowych, światowych standardów, ale wyjątkowo niechętnie tworzy się też koncepcje strategiczne wprowadzające istotne zmiany w samych przedsiębiorstwach.

Specyficzne jest na przykład podejście do zajmowanej dotąd domeny. Nawet jeśli jest ona uznawana za niezbyt atrakcyjną czy mało dogodną (jak w przemysłach surowcowych czy niektórych dziedzinach przemysłu spożywczego), to ostrożność i deklarowany pragmatyzm nakazują z reguły utrzymanie się w danym obszarze. Przeważnie nawet nie rozważa się poważniejszych zmian profilu działalności, a jeśli nawet podejmowane są próby

istotnej dywersyfikacji działań, wchodzenie w zupełnie nowe rynki czy produkty, to przy zapewnieniu, iż jest to co najwyżej dopełnienie, poszerzenie dotychczasowej działalności, uznawanej wciąż za obszar podstawowy.

Tak widziana dywersyfikacja działalności uważana jest za mało ryzykowną, poszerza bowiem potencjalne możliwości sukcesu, pozwala wykorzystać nowe okazje, często na zasadzie prób i błędów, a zarazem nie wymaga radykalnych, odważnych i zawsze trudnych decyzji zrywania z dotychczasowymi domenami.

Typowe przypadki tak rozumianego poszerzania obszaru działania to powiększanie terytorialnego obszaru działalności, zdobywanie przyczółków na licznych rynkach lokalnych. W niektórych przypadkach dotyczy to także zamierzeń eksportowych, ale zwykle bardzo ostrożnych, o ograniczonej, zaledwie uzupełniającej skali. Popularne są też plany wprowadzania produktów do nowych segmentów cenowych, również nie w celu zmiany wizerunku firmy, a jedynie po to, by pozyskać nowe, dodatkowe grupy klientów. Wreszcie w niektórych, stosunkowo najrzadszych przypadkach rozważa się wprowadzenie pokrewnych produktów, mogących poszerzyć asortyment dotąd oferowanych wyrobów, przy znacznym wykorzystaniu już posiadanych umiejętności i zasobów.

W każdej z tych sytuacji brakuje odwagi postawienia na nową, być może bardziej przyszłościową kartę. Nowe przedsięwzięcia planowane są w takiej skali, by nie zagraziła trwaniu przedsiębiorstwa.

Równoległe z niechęcią do niezbyt odważnej i zbyt oddalonej od tradycyjnej domeny dywersyfikacji, pojawia się równie silna obawa przed strategiami wąskiej specjalizacji i nisz rynkowych. Traktowane są one jako niebezpieczne, gdyż nadmiernie uzależniają rozwój od jednej dziedziny, a zarazem niewygodne, gdyż ograniczają pole manewru i możliwości rozwoju. Z powyższych powodów w żadnym z badanych przedsiębiorstw nawet nie brano poważnie pod uwagę tego typu możliwości rozwoju i zdecydowanie odżegnywano od możliwości przekształcania się w przedsiębiorstwa „niszowe”. To także przejaw lęku przed odważnymi, wyrazistymi wyborami strategicznymi. Świadomość ryzyka, naturalnego w tego typu przypadkach, nie pozwala dostrzec szans tkwiących w perfekcyjnej, ściśle wyspecjalizowanej działalności, stwarzającej niejednokrotnie, zwłaszcza w dzisiejszych warunkach, całkiem atrakcyjne perspektywy rozwojowe.

Pasywność, lęk przed odważnymi decyzjami strategicznymi ujawniają się też w wyborze rodzaju przewagi konkurencyjnej. Z dużą siłą pojawia się zwłaszcza niechęć do jednoznacznego postawienia na przewagę kosztową, cenową czy też przewagę prestiżu, jakości i inne atrybuty strategii wyróżnienia. Niezwykle silna jest tendencja do balansowania

pośrodku, dążenie do uzyskania wszelkich możliwych walorów równocześnie, przy niepełnej świadomości trudów łączenia działań przeciwstawnych.

Przedsięwzięcia na rzecz obniżenia kosztów jednostkowych, a jednocześnie podnoszące jakość produktów i prestiż marki traktowane są jako niezbędne, mało ryzykowne, a zarazem gwarantujące przetrwanie. Wysoka, nawet nie najwyższa jakość, a jednocześnie niskie, choćby nie najniższe koszty uznaje się za wystarczające warunki sukcesu, tak dziś, jak i w przyszłości. Nie docenia się przy tym niebezpieczeństwa konfrontacji z liderami w każdej kategorii, w której wysoki, ale nie najwyższy poziom może okazać się niewystarczający.

Niezdolność wyboru jednoznacznych priorytetów i niechęć do koncentracji rozwoju wokół wybranych walorów przedsiębiorstwa to przejawy unikania trudnych wyborów wymagających zawsze znacznej odwagi i determinacji. W ramach z konieczności dokonywanych wyborów również przeważają względy ostrożności i lęk przed wyborem trudniejszych rozwiązań. Strategie kosztowe postrzegane są jako wysoce ryzykowne ze względu na niezbędny efekt skali, wymogi kapitałowe, a zapewne i wyraźny, wymierny efekt podjętych działań. Na tym tle inicjatywy zmierzające do podnoszenia jakości, budowy marki i prestiżu firmy wydają się łatwiejsze do realizacji i mniej grożące ewentualną porażką. Z tego względu preferuje się z reguły strategie wyróżnienia się, którym planuje się poświęcać nieco więcej uwagi aniżeli walce o przewagę kosztową. Jak się wydaje, nie docenia się przy tym zagrożeń związanych z perspektywą nieuchronnej konfrontacji z bardziej renomowanymi konkurentami. Przeważa przekonanie, iż przedsiębiorstwa oferujące dobre i coraz lepsze produkty po umiarkowanych, stopniowo redukowanych kosztach, zawsze znajdą swe miejsce na rynku, co w ramach zaostrzania się globalnej konkurencji może się okazać przekonaniem złudnym.

Ostrożność i niechęć do radykalnych wyborów strategicznych, zdolnych podważyć reguły gry w sektorze czy choćby tradycję przedsiębiorstw ujawniają się także w postawach konkurencyjnych. Generalnie brakuje badanym przedsiębiorstwom ambicji dominacji, chęci walki z liderami czy o utrzymanie pozycji liderów. Menedżerowie z reguły zdecydowanie odzeggują się od wszelkich drapieżnych bądź agresywnych postaw strategicznych wobec rywali. Wynika to w naturalny sposób z wcześniej sygnalizowanych defensywnych postaw rozwojowych i deficytu odwagi strategicznej, w tym wypadku odwagi konkurowania.

Co dziwne, za dominujący, tak dziś, jak i w przyszłości rodzaj relacji z konkurentami uznaje się zachowania konfrontacyjne. Zakłada się wręcz, iż dominacja zachowań konfrontacyjnych będzie coraz bardziej zdecydowana. Równocześnie tego typu warunki rozwoju, uznawane za wyjątkowo niekorzystne, wręcz wyniszczające dla rywali przyjmuje

się z niechęcią, jako narzucone przez rywali, nic nie robiąc, aby je zmienić. To kolejny przykład dryfowania strategicznego i lęku przed przejmowaniem inicjatywy wymagającej zawsze odwagi i radykalnych działań.

Niewiara w możliwość powstrzymania wyniszczającej konkurencji przybiera w niektórych przypadkach wręcz paradoksalne formy, gdy bezpośredni rywale wzajemnie oskarżają się o agresywne zachowanie konkurencyjne, osobiście deklarując daleko idącą chęć współpracy. Przenoszenie na konkurenta winy za upadek inicjatyw współpracy to wyraz skrajnej bezradności strategicznej.

Zestawienie pożądaných cech współczesnych strategii z rozwiązaniami funkcjonującymi w wybranych, krajowych przedsiębiorstwach wskazuje na dramatyczny rozdzźwięk. Odważne, radykalne wybory strategiczne praktycznie nie występują. Dominuje „ciasny pragmatyzm”, błędnie rozumiana ostrożność, unika się trudnych, jednoznacznych decyzji. Trudno dostrzec w realizowanych koncepcjach strategicznych wyobraźnię, chęć urzeczywistniania marzeń, nieposkromioną ambicję.

Żle świadczy to o strategiach i ich twórcach. W świetle współczesnych podejść do zarządzania strategicznego, zasadna staje się wątpliwość, czy koncepcje rozwoju w takim kształcie wciąż zasługują na miano strategii, a już z całą pewnością trudno je uznać za zadowalające.

Jeśli nawet powyższy, pesymistyczny obraz zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach, budowany na podstawie wybranych jednostek nie jest w pełni obiektywny ani do końca reprezentatywny, to może być podstawą do przemyśleń. Liczne, już bardziej pobieżne obserwacje innych przedsiębiorstw krajowych wskazują na podobny kształt i charakter ich koncepcji strategicznych. Niesłuchanie trudno dostrzec w nich przejawy odważnego, nowatorskiego myślenia, łączącego stereotypy i otwierającego nowe perspektywy rozwojowe.

Pewnym usprawiedliwieniem może być fakt, iż jest to bolączka nie tylko polskich, ale wszelkich przedsiębiorstw i organizacji. Z reguły charakteryzują się one deficytem wyobraźni i atrakcyjnych pomysłów. Co najwyżej, w warunkach polskich deficyt ten może być powszechniejszy i bardziej dotkliwy. Ale to właśnie ci nieliczni, nie pozbawieni tych cech mogą liczyć na znaczące sukcesy. Rolą zarządzania strategicznego jest inspirowanie takich sukcesów. Z całą pewnością mogą się one stawać udziałem i polskich przedsiębiorstw.

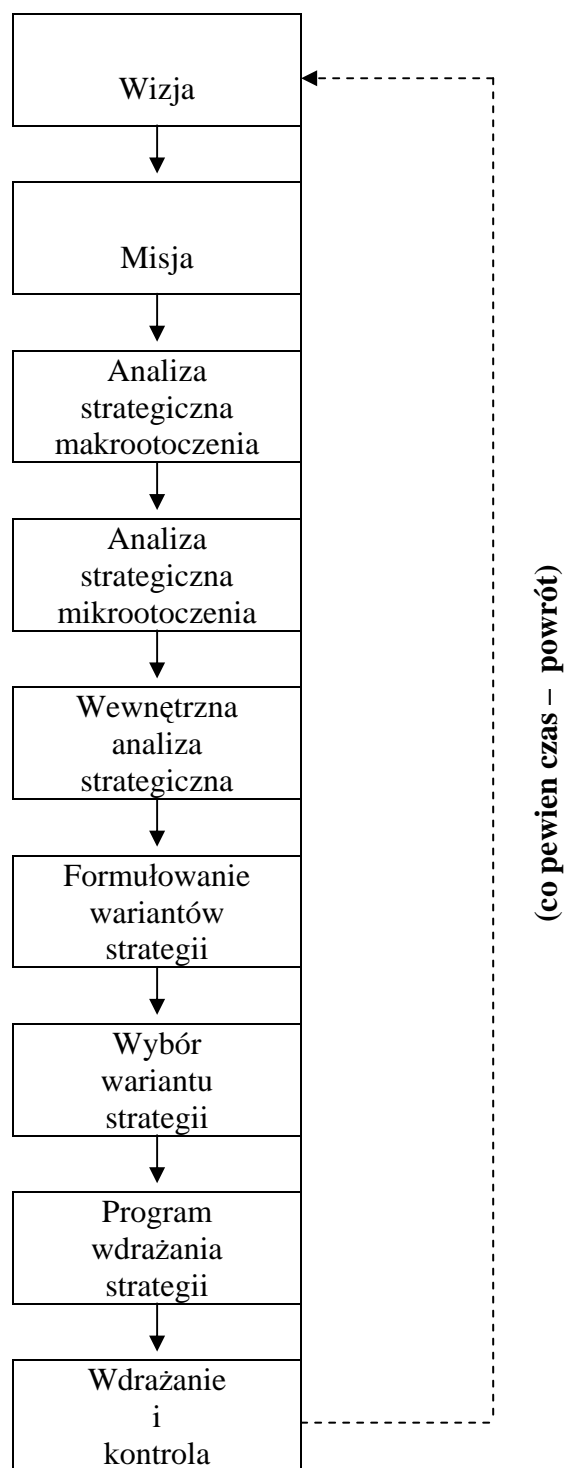
PROCEDURA WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

1. Tradycyjna procedura planowania strategicznego

Klasyczna, tradycyjna koncepcja planowania strategicznego swą uwagę koncentrowała wokół skutecznej procedury formułowania strategii rozwoju. Zakładano, że nadanie procesowi planowania strategicznego logicznego, uporządkowanego charakteru, powinno każdorazowo doprowadzić do stworzenia trafnych strategii sukcesu przedsiębiorstw. Zadaniem procedury było zarówno zwrócenie uwagi na poszczególne istotne elementy składowe procesu planowania rozwoju jak też właściwe ukształtowanie ich wzajemnych relacji. Tak uwzględnienie poszczególnych aspektów rozwoju jak też rozpatrywanie ich we właściwej kolejności wydawały się mieć decydujące znaczenie dla ostatecznego sukcesu strategicznego.

Owa klasyczna procedura planowania strategicznego szczegółowo omawiana w licznych podręcznikach i opracowaniach naukowych ewoluowała, przybierała różną postać, ale z reguły zbliżona była do prostego, liniowego schematu prezentowanego niżej, na rysunku nr 1.

Rys. 1. Tradycyjna procedura planowania strategicznego



Źródło: Opracowanie własne

Ewidentną zaletą powyższego schematu procedury planowania strategicznego jest jego oczywista prostota, ale i ewidentna „żelazna” logika. Można łatwo dowodzić, że rozpoczynanie prac strategicznych od sformułowania dalekosiężnych wizji, a później misji pozwala przełamywać pewne schematy myślowe, a zarazem ukierunkowywać prace strategiczne na możliwie nowatorskie rozwiązania. Z kolei kompleksowa analiza strategiczna pozwala te ambicje weryfikować, przy czym i w tym wypadku ważne jest by analiza wewnętrznych problemów przedsiębiorstwa poprzedzona była zbadaniem szerszej perspektywy makro i mikrootoczenia, co zwiększa szansę na jej obiektywizację. Równie czytelna jest koncepcja dalszych prac gdzie spośród różnych rozważanych wariantów strategii wybiera się ten, który najlepiej odpowiada ustaleniom wizji i misji a następnie po doprecyzowaniu przystępuje się do fazy jego wdrażania. Powyższa procedura wydaje się jasna i prosta. Pewne wątpliwości wzbudza co najwyżej częstotliwość powtarzania całej operacji planistycznej. Teoretycznie sugeruje się zazwyczaj znaczną częstotliwość prac planistycznych, ale w praktyce okazują się one zazwyczaj na tyle absorbujące, że zapewnienie ich powtarzalności częściej niż raz na parę lat staje się bardzo trudne. Wydaje się wszakże, iż nie jest to bariera nie do pokonania. Powtarzalność prac można zwiększyć, nawet nadając im status ciągłości.

Tradycyjna procedura planowania strategicznego, mimo oczywistych walorów wydaje się jednak nazbyt schematyczna jak na czasy współczesne. W burzliwych, nieprzewidywalnych warunkach rozwoju przedsiębiorstw coraz trudniejsza do zaakceptowania jest ścisła sekwencja działań. Analiza możliwości rozwojowych coraz częściej wymyka się poza kierunki wyznaczone przez wizję. Coraz trudniej dowodzić też, że jedyną inspiracją dla koncepcji rozwoju jest kompleksowa, systematyczna analiza strategiczna. Nie można wreszcie rozdzielić procesu tworzenia i wdrażania strategii, kiedy nowe kierunki rozwoju wciąż zmuszają do modyfikowania planów, a równocześnie nie pozwalają zwlekać z ich wdrożeniem.

Z powyższych powodów klasyczna procedura planowania strategicznego została jednoznacznie zakwestionowana i odrzucona przez teorię zarządzania strategicznego jako nie odpowiadająca wymogom współczesnego rozwoju, a wręcz szkodliwa w przypadku bezpośredniego stosowania.

2. Znaczenie procedury zarządzania strategicznego

Odrzucenie tradycyjnej procedury planowania strategicznego nie zbiegło się z prezentacją nowych propozycji lepiej odpowiadających wymogom teraźniejszości. Współczesna nauka, jak się wydaje z pełną premedytacją nie zaproponowała takich procedur. Nowe koncepcje zarządzania strategicznego, już poczynając od ujęcia pozycyjnego czy zasobowego mają zdecydowanie bardziej holistyczny, intuicyjny niż sformalizowany, usystematyzowany charakter. Akcentują raczej idee, kierunki myślenia i działania strategicznego niż schematy postępowania. Współczesne zarządzanie strategiczne jawi się bardziej jako filozofia podejścia do rozwoju aniżeli jako nauka instrumentalna.

Na tym tle zasadne wydaje się pytanie: czy takie podejście jest uzasadnione? Czy odpowiada ono oczekiwaniom praktyki gospodarczej? W końcu zarządzanie strategiczne jest nauką stosowaną, a to oznacza, że miarą jego wartości jest praktyczna przydatność.

Na tak postawione pytanie zapewne trudno udzielić absolutnie jednoznacznej odpowiedzi, tym niemniej wiele wskazuje na to, że współczesne koncepcje zarządzania strategicznego wymagają konkretyzacji. Konieczne jest wskazanie jak prowadzić procesy zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach by odpowiadały wyzwaniom współczesności. To nie przypadek, że dziś zdecydowana większość przedsiębiorstwa, która deklaruje stosowanie zarządzania strategicznego prowadzi je dokładnie według tradycyjnych procedur planowania strategicznego. Dzieje się tak dlatego, że nie dysponuje innymi procedurami nadającymi się do praktycznego zastosowania. Powyższą lukę może wypełnić współczesne zarządzanie strategiczne projektując nowe procedury ukierunkowywania rozwoju przedsiębiorstw. Zasadna wydaje się teza iż: współczesne zarządzanie strategiczne wymaga uporządkowanej procedury, która może istotnie ułatwić sukces strategiczny.

Owa procedura, właściwie zaprojektowana, może wypełnić co najmniej dwa następujące zadania:

- ułatwić zorganizowanie procesu zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie,
- zwiększyć szansę na kreatywność twórców strategii.

Wiadomo, że współczesne zarządzanie strategiczne to złożony proces, angażujący szeroką grupę osób. Nie można go zamknąć w wąskim kręgu autorów gdy warunkiem sukcesu jest zdobycie informacji z bardzo różnych źródeł, wykorzystanie informacji możliwie licznych osób i zaangażowanie w proces wdrażania strategii i jej rozwoju znacznej liczby uczestników. Procedura postępowania, podział procesu na części, etapy staje się w tym wypadku warunkiem skonstruowania harmonogramu prac i podziału ról osób w nich

uczestniczących. Holistyczne ujęcie procesu zarządzania strategicznego grozi w tym wypadku chaosem bądź ograniczeniem prac do wersji autorskiej, dla uniknięcia nieporozumień.

Z drugiej strony miarą jakości dzisiejszego zarządzania strategicznego jest oryginalność koncepcji, zdolność przełamania stereotypów, schematów, a zatem kreatywność w generowaniu pomysłów. Właściwa procedura postępowania może dostarczyć inspiracji do kreowania nowatorskich rozwiązań. Logika postępowania, w której zachęca się do określonych przemyśleń czy badań po to by następnie na ich podstawie formułować pomysły rozwojowe zwiększa szanse nawet przeciętnych przedsiębiorców czy menedżerów na stworzenie nieprzeciętnych idei. Nie ma na to szans w przypadku nieuporządkowanego podejścia do kreowania rozwoju gdzie twórcy strategii skazani są na swą własną, naturalną, często zawodną inwencję opartą na dość przypadkowych impulsach.

Oczywiście nie każda procedura zarządzania strategicznego jest w stanie spełnić wszystkie zadania. Podejście planistyczne nie stwarzało wystarczających możliwości skutecznego zorganizowania ciągłych, nie rozdzielonych sztucznie na odrębne etapy prac strategicznych, a zarazem wprowadzało schematy mogące skutecznie blokować inwencję twórczą. Poszukiwana koncepcja procedury zarządzania strategicznego powinna być zdecydowanie bardziej elastyczna, bardziej chroniąca przed schematyzmem postępowania, lepiej dostosowana do wymagań ciągłości prac strategicznych, a jednocześnie inspirująca do nowatorskich rozwiązań.

3. Nowa procedura zarządzania strategicznego

Nowa propozycja nie musi odrzucać generalnie dotychczas stosowanych rozwiązań. Korzystne wydaje się ich maksymalne wykorzystanie z możliwie daleko idącym dostosowaniem do wymogów współczesnego zarządzania strategicznego.

Koncepcje takiego rozwiązania prezentuje rysunek nr 2.

Istotą proponowanej procedury jest:

- a) rozdzielenie procesu zarządzania strategicznego na cztery, wewnątrznie spójne etapy,
- b) wyznaczenie wielokierunkowych wzajemnych współzależności poszczególnych etapów,
- c) określenie zawartości poszczególnych etapów przy uznaniu płynności granic pomiędzy nimi.

ad. a) Wydaje się ważne by poszczególne etapy zarządzania strategicznego były wewnętrznie spójne i by rządziły się swoją własną, wewnętrzną logiką. Stanowi to istotne ułatwienie dla organizacji procesów zarządzania strategicznego.

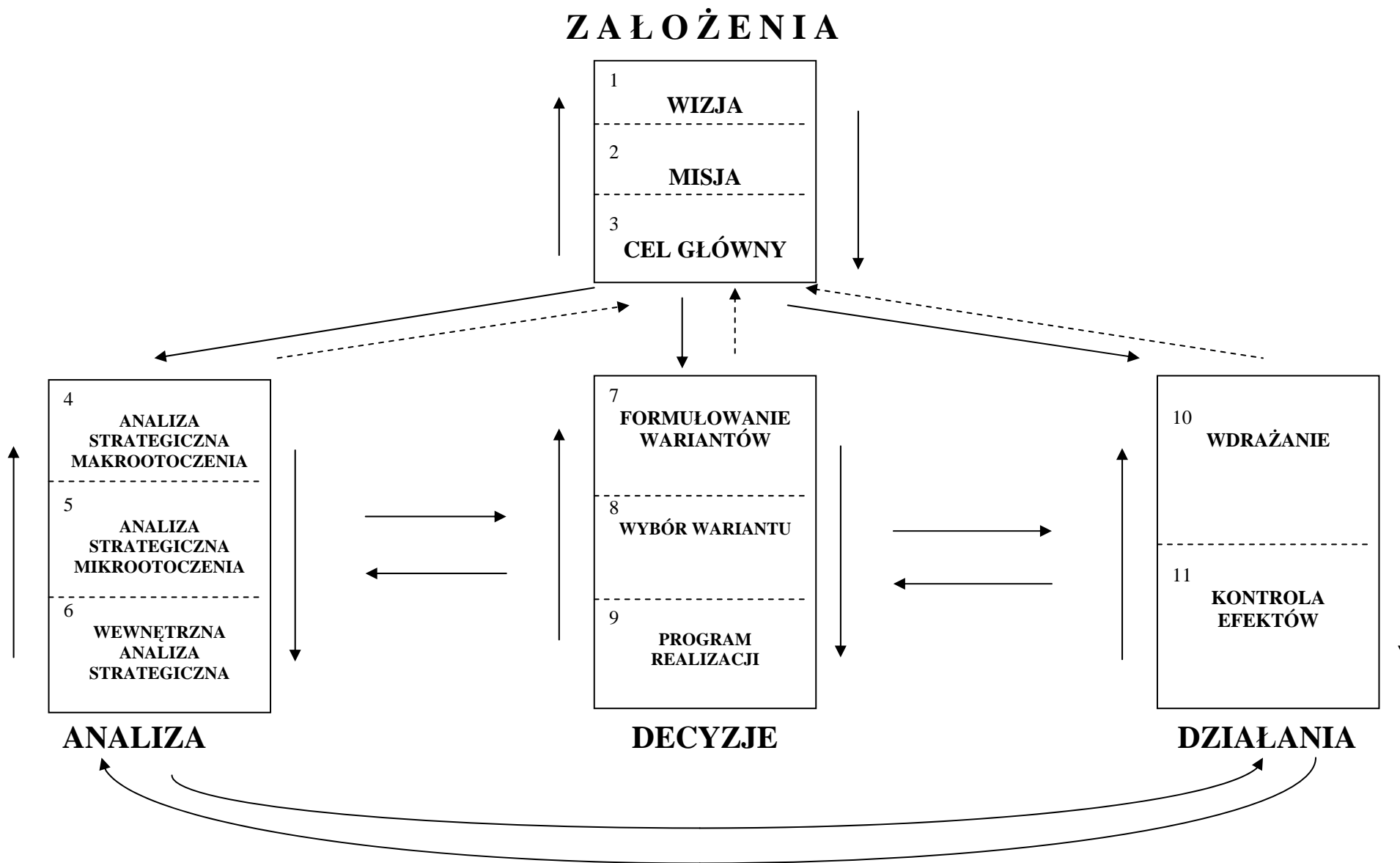
Realizacja poszczególnych etapów może wówczas stanowić odrębny, wewnętrznie spójny projekt, powierzony określonej grupie autorów i realizowany w wyznaczonym czasie. Nie wyklucza to oczywiście powtarzania tych prac oraz uwzględniania ich efektów z szerszym gronem osób.

Tym niemniej w każdym procesie zarządzania strategicznego niezbędne wydaje się:

- odwołanie się do wyobraźni, aspiracji, nawet marzeń autorów koncepcji rozwoju w celu sformułowania wizji przyszłości przedsiębiorstwa, misji jaką ma do spełnienia oraz podstawowych celów jakie ma realizować rozwój,
- kompleksowe przeanalizowanie zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań rozwojowych dla określenia możliwości oraz ograniczeń strategii,
- sformułowanie możliwie pragmatycznej koncepcji rozwoju w drodze wyboru i stopniowej konkretyzacji pomysłów rozwojowych,
- przełożenie koncepcji strategicznej na działania wraz z nieustannym monitorowaniem ich efektów.

Trudno sobie wyobrazić pominięcie, któregośkolwiek z powyższych etapów, co więcej wszystkie one mają równie istotne, kluczowe znaczenie dla powodzenia zarządzania strategicznego.

Rys. 2. Nowa procedura zarządzania strategicznego



ad. b) Zasadnicza kolejność podstawowych etapów zarządzania strategicznego prowadzi od wyznaczenia założeń, poprzez analizę, do podjęcia decyzji strategicznych, a wreszcie ich przełożenia na działania. Sekwencja taka wydaje się w pełni logiczna, a każdy poprzedni etap może być inspirujący do kreatywnych działań w fazie kolejnej. W ten sposób wizja czy misja może pobudzić do niekonwencjonalnych poszukiwań w ramach analizy strategicznej. Z kolei wizja, misja włącznie z ustaleniami analizy mogą zainspirować atrakcyjne koncepcje strategiczne, a to może pobudzić i zdynamizować proces wdrażania strategii.

Niezależnie od powyższych współzależności istnieją i inne relacje, naruszające liniową procedurę postępowania. Wdrażanie strategii nie tylko wprowadza w życie wcześniej podjęte decyzje, ale zarazem stanowi inspirację dla kolejnych koncepcji. Analiza strategiczna nie tylko poprzedza proces formułowania koncepcji i ich wdrażania, ale zarazem służy zbadaniu konsekwencji podejmowanych działań i nowych uwarunkowań towarzyszących ich wdrożeniu. Z kolei określenie podstawowych celów, wizji, misji nie może się odbywać raz na zawsze i w oderwaniu od rzeczywistości, ale musi nieustannie towarzyszyć procesom kreowania i realizowania strategii.

Poszczególne etapy zarządzania strategicznego należy zatem realizować nieustannie, bez przerwy. W trakcie ich realizacji należy bezpośrednio nawiązywać do pozostałych i czerpać z nich inspirację, a równolegle stale dostarczać im nowych informacji inspirujących do kolejnych dokonań.

ad. c) Zawartość poszczególnych etapów została zaprezentowana w sposób dość umowny. O ile ważne jest uwzględnienie wszystkich elementów składających się na poszczególne etapy gdyż każdy wydaje się istotny to granice między nimi są płynne.

Jest na przykład wysoce pożądane by twórcy strategii zaprezentowali zarówno swoje marzenia dotyczące przyszłości przedsiębiorstwa składające się na wizję jak też zadania społeczne jakie chcą spełniać oraz własne ambicje i aspiracje. O ile wszystkie te elementy są ważne to bynajmniej nie muszą być rozbieżne, a granica między nimi może zniknąć. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku analizy strategicznej gdzie bezwzględnie należy badać makrootoczenie, mikrootoczenie i warunki wewnętrzne, ale poszczególne elementy tej analizy mogą być na tyle wzajemnie splecione, że nie dadzą się rozdzielić. W przypadku formułowania decyzji strategicznych też korzystne jest najpierw sformułowanie rozbieżnych wariantów rozwoju, a następnie dokonanie wyboru i rozwinięcie wybranej koncepcji, ale i w tym wypadku nie należy się „niewolniczo” trzymać takiego podziału czynności. Równie trudne może być rozdzielenie procesów wdrażania strategii i kontroli efektów wdrożeniowych

choć nie ulega wątpliwości, że zarówno działania wdrożeniowe jak i monitorujące ich skutki są niezbędnym ukoronowaniem procesu zarządzania strategicznego. Tak więc realizacja procesu zarządzania strategicznego powinna objąć nie tylko poszczególne etapy ale i ich elementy składowe, z tym, że ich ściśle wyodrębnienie nie wydaje się niezbędne.

Prezentowana wyżej procedura zarządzania strategicznego jest propozycją, która zdaniem autora może spełniać oczekiwania współczesnych przedsiębiorstw i może być stosowana praktycznie. Możliwe jest oczywiście jej rozwijanie bądź korygowanie. Dalszy rozwój owej procedury mógłby się odbywać zwłaszcza w trakcie jej stosowania w praktyce przedsiębiorstw.

ORGANIZACJA PROCESU ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Metodologia współczesnego zarządzania strategicznego, tak w ujęciu teoretycznym (literatura problemu) jak i praktycznym (poradniki, szkolenia) koncentruje się przede wszystkim na procedurze tworzenia strategii, etapach dochodzenia do ostatecznej koncepcji rozwojowej. Zakłada się milcząco, że jeśli proces zarządzania strategicznego będzie przebiegał w odpowiedniej sekwencji, a poszczególne etapy będą realizowane prawidłowo, zgodnie z regułami sztuki to niejako w naturalny sposób powstanie trafna strategia rozwoju, która z pewnością zostanie zrealizowana przynosząc sukces przedsiębiorstwu. Zgodnie z taką konwencją podejścia metodologia zarządzania strategicznego koncentruje się na metodach czy wręcz wzorcach formułowania misji, wizji, szeroko rozwijane są metody i techniki analizy strategicznej, proponowane są wyrafinowane sposoby kreowania i wyboru koncepcji strategicznych, rozwijają się narzędzia służące przełożeniu ogólnej koncepcji strategicznej na operacyjne projekty wdrożeniowe.

Wydaje się, iż taki kierunek rozwoju zarządzania strategicznego nie wyczerpuje problemu skutecznego ukierunkowywania rozwoju przedsiębiorstw, a zawężenie problemów strategii do ujęć proceduralnych wydaje się nadmiernym uproszczeniem. Często w praktyce okazuje się, że podstawowym problemem nie jest ani odpowiednio logiczna procedura, ani też dobór odpowiednich technik analizy strategicznej czy metod wyboru strategii, ale ludzie, którzy to prowadzą i organizacja ich pracy. Jeżeli nie wykreuje się faktycznych twórców strategii, jeżeli nie uruchomi się ich inicjatywy i nie ukierunkuje się jej na wypracowywanie skutecznych koncepcji rozwoju wszelkie metody i narzędzia zarządzania strategicznego pozostaną bezwartościowe.

Niezbędne staje się poszukiwanie odpowiedzi na zasadnicze pytania, na które wbrew pozorom odpowiedzi nie są oczywiste:

- kto powinien być faktycznym twórcą strategii?
- jak ukierunkować prace strategiczne by włączyli się w nie ci, którzy mogą w nie wnieść najwięcej?

Skuteczne rozwiązanie powyższych problemów wydaje się przesądzać o powodzeniu zarządzania strategicznego w stopniu nie mniejszym niż zastosowanie odpowiedniej procedury i wykorzystanie najlepszych narzędzi.

Wypracowując najodpowiedniejszy model organizacji procesu zarządzania strategicznego należy przyjąć generalne założenia współczesnego zarządzania strategicznego. Model ten musi bowiem uwzględniać wymogi skutecznej strategii i zwiększać szanse ich powstawania.

Po pierwsze, współczesna strategia nie może być „produktem gabinetowym”. Zarządzanie strategiczne musi przenikać całość funkcjonowania przedsiębiorstwa, angażując możliwie wiele osób. Tylko wówczas można liczyć na jej powszechne zrozumienie, zaangażowanie w proces realizacji. W przeciwnym przypadku projekty strategiczne zawsze mają tendencję przekształcania się w opracowania czysto formalne, służące głównie ozdobie półek w gabinetach dyrektorskich.

Po drugie współczesna strategia powinna zawierać możliwie spójny, wyrazisty, możliwie oryginalny pomysł na rozwój przedsiębiorstwa. Można z góry założyć, że strategia banalna, nie zawierająca nowatorskiej idei niewielkie ma szanse wdrożenia. Jeżeli nie porwie i nie zafascynuje wykonawców, a szanse na to mają tylko najbardziej atrakcyjne koncepcje, najprawdopodobniej w niedalekiej perspektywie zakończy swój żywot na półce. Z kolei nawet w przypadku wdrożenia, tuzinkowe koncepcje strategiczne nie są w stanie otworzyć przed przedsiębiorstwem atrakcyjnych perspektyw rozwojowych, a przez to ich znaczenie nie może być wielkie.

Po trzecie dzisiejsze strategie muszą znajdować się w ciągłym rozwoju. W praktyce oznacza to tworzenie ich wciąż od nowa. W coraz bardziej burzliwych czasach koncepcja dziś znakomita jutro może już być całkowicie nieaktualna. Skostnienie pomysłów i koncepcji strategicznych praktycznie gwarantuje ich szybką dezaktualizację.

Powyższe założenia stanowią znaczące przesłanki dla organizacji procesu zarządzania strategicznego. Co istotne sugerują one rozwiązania w dużym stopniu wzajemnie się wykluczające. Otwarcie procesu zarządzania strategicznego na szeroki krąg osób, wyjście poza rozwiązania gabinetowe sugeruje demokratyzację procesu zarządzania strategicznego. Wielu współautorów strategii to szansa wykorzystania ich inwencji, ale i nadzieja na identyfikację z wypracowaną koncepcją co dobrze rokuje procesowi wdrożeniowemu. Szerokie grono entuzjastów strategii to najlepsza gwarancja realizacji pomysłów.

Z drugiej jednak strony szerokie grono współautorów strategii nie sprzyja kreowaniu koncepcji wyrazistych, kontrowersyjnych. Partycypacyjny model procesu zarządzania strategicznego sprzyja tworzeniu koncepcji kompromisowych, usiłujących łączyć różne, często sprzeczne interesy. Prowadzi to w sposób naturalny do tworzenia koncepcji eklektycznych, niespójnych wewnątrznie, raczej konserwatywnych i ostrożnych niż skrajnych i oryginalnych. Rozwiązania nietuzinkowe bywają w tego typu pracach z reguły utracane.

Próba zagwarantowania oryginalności strategii skłania raczej ku zorganizowaniu prac w wąskim kręgu autorskim. Wąskiej grupie dobrze rozumiejących się osób łatwiej wykreować nowatorską wizję rozwoju przedsiębiorstwa niż szerokiemu gremium. Wielce obiecujące

mogą być w tym przypadku zwłaszcza pomysły wizjonerów – indywidualistów. Czynnikiem sprzyjającym nowatorstwu idei rozwojowej może też być spojrzenie z zewnątrz na organizację. Osoby wolne od uprzedzeń, spoza układów wewnętrznych, działające na przykład w ramach organizacji doradczej mogą nieraz z wyjątkową łatwością kreować nowatorskie idee rozwojowe. Dystans do przedsiębiorstwa, a często i doświadczenie z różnych sektorów sprzyjają niewątpliwie świeżości spojrzenia na możliwości jego rozwoju.

Konieczność ciągłego rozwijania strategii tworzy jeszcze inny zestaw wyzwań. Praktycznie wykluczone jest z tego punktu widzenia oparcie się na doradztwie zewnętrznym, które nie jest w stanie zagwarantować ciągłości pracy. Równie trudne jest to w przypadku dużych przedsięwzięć – szerokiego zespołu autorskiego, pracującego raczej okazjonalnie niż ciągle, ze względu na zaangażowanie pracowników w innych procesach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Stosunkowo najprościej byłoby zapewnić ciągłość prac strategicznych w przypadku projektów czysto autorskich, ale i w tym wypadku pojawia się naturalna skłonność do kosztowności strategii. Autokratyzm w procesie ich kreowania sprzyja silnemu identyfikowaniu się z wypracowaną koncepcją, utrudnia akceptację opinii krytycznych i może prowadzić do bagatelizowania sygnałów podważających wybraną drogę.

Jak widać z powyższego zestawienia rozbieżność przesłanek współczesnego zarządzania strategicznego nie ułatwia skutecznej organizacji tego procesu. Prosta koncepcja organizacji prac nie może zaspokoić rozbieżnych oczekiwań. Możliwe w tej sytuacji jest przyjęcie jednego z rozwiązań modelowych przy pełnej świadomości negatywnych konsekwencji takiego wyboru, bądź też poszukiwanie koncepcji pośrednich, łączących walory różnych modeli.

W praktyce krajowych przedsiębiorstw dotychczas dominują stosunkowo proste rozwiązania. Proces zarządzania strategicznego zazwyczaj odbywa się według jednego z wymienionych niżej schematów:

- proces zmonopolizowany przez wąski krąg najwyższego kierownictwa przedsiębiorstwa,
- koncepcja strategiczna projektowana przez zespół zewnętrznych doradców,
- koncepcja strategiczna wypracowana w szerokim kręgu autorskim w formie warsztatowej.

Rozwiązanie pierwsze - autokratyczne dominuje zwłaszcza w mniejszych przedsiębiorstwach. Ich właściciele – przedsiębiorcy nie czują potrzeby konsultowania swych wyborów ze swymi współpracownikami. Nie dostrzegają nawet konieczności informowania o

rozstrzygnięciach, tym bardziej, że koncepcje strategiczne przybierają w tym przypadku z reguły niesformalizowany charakter.

Co zaskakujące, podobny model procesu zarządzania strategicznego obowiązuje w licznych, dużych przedsiębiorstwach. I tam strategia wypracowywana bywa w sposób ściśle autokratyczny, w wąskim kręgu ścisłego zarządu. Współudział innych, potencjalnie zainteresowanych osób (włącznie z właścicielami) bywa minimalizowany. Produkt wypracowywany w tego typu procedurach bywa często objęty ścisłą tajemnicą i ukrywany nie tylko przed klientami czy podrzędnymi pracownikami, ale i przed kierownictwem średniego szczebla.

Praktyczne zastosowanie autokratycznego modelu zarządzania strategicznego tak w dużych jak i małych polskich przedsiębiorstwach prowadzi z reguły do tworzenia koncepcji mało praktycznych, często formalnych, o niewielkim przełożeniu na procesy realizacyjne.

Z kolei model wypracowywania strategii przez zewnętrzne zespoły doradcze, który przeżył szczyt swej popularności w latach 90-tych dziś praktykowany jest coraz rzadziej. Wynika to głównie z faktu, że przedsiębiorstwa zlecające wcześniej prace strategiczne zewnętrznym profesjonalistom szybko przekonały się o niewielkiej przydatności praktycznej tego typu opracowań. Nie trafiające w rzeczywiste potrzeby przedsiębiorstw, nie do końca rozumiane i akceptowane przez ich kierownictwa niewiele wniosły do praktyki zarządzania przedsiębiorstwami.

Choć większość przedsiębiorstw ucząc się na własnych błędach odeszła od tego typu metod zarządzania strategicznego to i dziś wiele jednostek próbuje tej drogi. W szczególności dotyczy to mniejszych przedsiębiorstw, dysponujących niewielkim potencjałem kadrowym, zwłaszcza tworzącym projekty strategiczne ze względu na potrzeby zewnętrzne. Co wydaje się interesujące, oprócz nielicznych przedsiębiorstw tą drogę wypracowywania strategii obrały liczne jednostki samorządu lokalnego. Dominującym modelem zarządzania strategicznego w gminach, powiatach jest właśnie zlecenie ich stworzenia jednostkom doradczym. Prawdopodobnie z czasem gdy ujawniać się zaczną wady tego typu procedur nastąpi odejście od powyższego modelu, tym niemniej oznaczać to będzie często kosztowną naukę na własnych błędach.

Strategie wypracowywane przez jednostki consultingowe bardzo często rozmiągają się z faktycznymi warunkami rozwoju przedsiębiorstw i innych organizacji. Przeważają wśród nich rozwiązania standardowe, uniwersalne nie trafiające głęboko w specyfikę danych jednostek, nie kreujące nowych pomysłów, a przez to mało przydatne przedsiębiorstwom.

Trzeci model – demokratyzacji procedur zarządzania strategicznego głównie w postaci tzw. warsztatów strategicznych upowszechnił się w końcu lat 90-tych. Szereg przedsiębiorstw i innych organizacji weszło na tą drogę licząc na poszerzenie kręgu zainteresowanych zarządzaniem strategicznym. Niebagatelnym argumentem za wyborem tego typu rozwiązania była niewątpliwie jego wygoda, a w pewnym stopniu i bezpieczeństwo takiej formuły. Nie ulega wątpliwości, że zorganizowanie prac warsztatowych, choćby wielodniowych, z udziałem szerokiego kręgu kierownictwa przedsiębiorstwa i innych liderów jest bardzo proste i wygodniejsze od codziennej pracy nad koncepcjami strategicznymi. Co więcej przy tego typu formie organizacji prac kierownictwo przedsiębiorstwa do pewnego stopnia zrzuca z siebie odpowiedzialność za wypracowaną strategię na barki szerszego gremium. Jest to dogodne zwłaszcza wówczas, gdy usiłuje się unikać trudnych, kontrowersyjnych decyzji strategicznych.

Strategie wypracowywane w demokratycznych procedurach warsztatowych nieczęsto przynoszą zadawalające efekty. Przede wszystkim często rozmiągają się z rzeczywistością. Niejednokrotnie w ramach tego typu prac ustala się, wręcz wydyskutowuje fakty, które często mogą być bardzo odległe od prawdy, co grozi zasadniczymi błędami strategicznymi. Z drugiej strony strategie wypracowywane w tak szerokich gremiach bardzo często przeobrażają się w „koncert życzeń” wszystkich uczestników prac. Kompromis tego typu oznacza z reguły koncepcję strategiczną nie do zrealizowania.

Skoro żadne z wyżej omawianych rozwiązań nie zadawała, odbiegając od oczekiwań w sposób zasadniczy, to niezbędne staje się wypracowanie nowej, odmiennej od stosowanych koncepcji organizacji procesu zarządzania strategicznego. Z góry wykluczyć można w tym przypadku proste rozwiązania modelowe. Poszukiwania powinny zmierzać raczej ku kombinacji poszczególnych koncepcji służącej połączeniu ich walorów, a wyeliminowaniu słabości.

Ideą idealną byłoby połączenie spójności, wyrazistości, pragmatyzmu podejścia „menedżerskiego”, z możliwością wykorzystania inwencji wielu osób i pobudzaniem ich do procesu wdrożeniowego z modelu „demokratycznego” oraz dodanie do tego świeżości oraz oryginalności spojrzenia charakterystycznej dla podejścia „eksperckiego”. Równocześnie pożądane byłoby wyeliminowanie takich słabości poszczególnych rozwiązań jak autokryzm i trudność przełożenia koncepcji na działania zbiorowe, kompromisowość i eklektyzm wyborów strategicznych czy incydentalny charakter prac strategicznych utrudniający ich rozwój i włączenie w codzienną praktykę przedsiębiorstwa.

Zasadne staje się pytanie – czy taka kombinacja w ogóle jest możliwa? Mimo naturalnych wątpliwości co do możliwości ustanowienia rozwiązań idealnych wydaje się, iż akurat w tym przypadku rozwiązanie takie jest osiągalne. Warunkiem powodzenia jest przyjęcie założenia, że nieuzasadnione jest ustanowienie jednego zespołu autorskiego dla całości prac nad strategią. Znacznie korzystniejszym rozwiązaniem jest przyjęcie zasady zmiennego kręgu autorów strategii, płynnie dostosowywanego do wymogów poszczególnych etapów prac.

Generalnie należy w tym przypadku przyjąć zasadę, że tam gdzie niezbędna jest rozproszona wiedza, inwencja krąg autorski powinien być poszerzony, natomiast w tych momentach gdzie niezbędne jest podejmowanie decyzji, dokonywanie wyborów krąg uczestników procesu powinien być radykalnie zawężony.

To oznacza, że na wstępnym etapie procedury zarządzania strategicznego, podczas wypracowywania wstępnych wizji, celów nadrzędnych i misji organizacji grupa twórców strategii powinna być możliwie wąska, ograniczona do maksimum paru osób. Ważne by przede wszystkim znaleźli się wśród nich reprezentanci właściciela, a obok nich przedstawiciele zarządu. W miarę potrzeb i możliwości pożądane może być także wykorzystywanie w tym etapie ekspertów zewnętrznych, ale wyłącznie z głosem doradczym, występujących w roli inspiratorów, moderatorów dyskusji, ale bez możliwości przejmowania inicjatywy.

Zupełnie odmiennie należałoby zorganizować prace na kolejnym etapie – analizie strategicznej. W tym przypadku pożądane jest maksymalne poszerzenie kręgu autorów. Wskazane jest zaangażowanie w prace możliwie licznych przedstawicieli przedsiębiorstwa, po to by wykorzystać ich wiedzę, ale także ułatwić im identyfikację z wypracowywaną strategią. Proces diagnozowania warunków rozwoju organizacji, jeśli ma dostarczyć nowatorskich informacji nie powinien zamknąć się w gronie pracowników firmy. W tej fazie szczególnie pożądane jest wykorzystanie wsparcia różnego typu jednostek zewnętrznych – zespołów eksperckich, badawczych.

Kolejna faza procesu zarządzania strategicznego ponownie wymaga zawężenia kręgu autorów. W wypadku kreowania pomysłów i koncepcji rozwojowych jest wprawdzie jeszcze wskazane wykorzystanie możliwie szerokiego grona osób o możliwie wysokim poziomie kreatywności, ale w fazie formułowania wariantów strategii i wyboru rozwiązania optymalnego krąg autorów i decydentów musi być wąski.

W dalszych fazach procesu zarządzania strategicznego krąg uczestników powinien się już tylko rozszerzać. Przygotowanie procesu wdrożeniowego, a później jego uruchomienie to zadania wielce pracochłonne, którym nie może poddać wąskie grono autorów. Warunkiem

powodzenie jest uruchomienie „lawiny”, w której poszczególni autorzy, entuzjaści strategii, zarażają swą wiarą kolejne osoby, te z kolei przenoszą idee do grup następnych, a w efekcie proces zarządzania strategicznego może ogarniać całość personelu przedsiębiorstwa.

Ważnym warunkiem powodzenia procesu demokratyzacji procesu zarządzania strategicznego w fazach do tego szczególnie predestynowanych jest przyjęcie zasady, że wszystkie etapy prac, także te gdzie decyzje zapadają w wąskim kręgu autorskim powinny być prowadzone przy szeroko „otwartej kurtynie”. Należy możliwie szeroko i uczciwie informować ogół zainteresowanych o przebiegu prac, nawet za cenę ujawnienia konkurencji swych tajemnic.

Niespełnienie tego warunku praktycznie wyklucza pozyskanie współautorów i realizatorów strategii wówczas gdy jest to szczególnie konieczne, co niejako automatycznie przekreśla sens całego procesu zarządzania strategicznego. Problem komunikacji z otoczeniem w poszczególnych fazach prac strategicznych nie powinien przy tym ograniczać się do jednostronnego przekazywania informacji, ale powinien włączać i element konsultacji. Dla przykładu w procesie wyboru wariantów strategii nawet przy założeniu, że odbywa się on w wąskim kręgu właścicieli i najwyższego kierownictwa istotne może być rozpoznanie opcji różnych grup interesów w przedsiębiorstwie, co ułatwić może dokonanie najtrafniejszych wyborów, a przy tym możliwych do zaakceptowania.

Zjawiska zawężania bądź poszerzania kręgu uczestników procesów zarządzania strategicznego stosownie do wymogów poszczególnych etapów nie powinno się sprowadzać do zmian wyłącznie ilościowych. Także sam skład osobowy uczestników może ulegać zmianom. Na przykład na etapie formułowania wizji, celów, misji przedsiębiorstwa kluczową rolę mają do odegrania właściciele, przy współpracy najwyższego kierownictwa i przy ewentualnym wsparciu uznanych wizjonerów z kręgu pracowników bądź ekspertów zewnętrznych.

W fazie analizy strategicznej punkt ciężkości powinien przesuwać się zdecydowanie w kierunku pracowników wykonawczych, z pionów funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Eksperti i doradcy zewnętrzni mogą ich w tych procesach co najwyżej wspomagać.

W fazie generowania koncepcji rozwojowych pierwsze skrzypce powinny znaleźć się w rękach najwyższego kierownictwa przedsiębiorstwa przy wspomagającym udziale liderów, wizjonerów, osób najbardziej kreatywnych z grona pracowników, bądź spoza firmy. Z kolei w dalszym kroku wyboru opcji strategicznej głos decydujący powinien zostać oddany właścicielom co nie wyklucza rozpoznania opinii i konsultacji z zarządem firmy i poszczególnymi grupami interesów w niej ulokowanych.

Proces wdrożeniowy z kolei, na równych prawach powinien włączać zarówno zarząd jak i pracowników wykonawczych. Kontrola nad jego przebiegiem należy oczywiście do kręgu właścicieli przedsiębiorstwa.

W ten sposób powstaje stosunkowo złożony, ale możliwy do praktycznego wykorzystania model organizacji procesu zarządzania strategicznego. Jego praktyczne wypełnienie oznacza w każdym przypadku precyzyjne wytypowanie uczestników, dokonanie wyraźnego podziału ich ról, wreszcie wyznaczenie im klarownego harmonogramu pracy. Jeśli się tego nie dokona istnieje niemal 100% pewność, że proces zarządzania strategicznego zdegeneruje się i powoli zaniknie nie przynosząc efektów.

MISJA WE WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

Problem misji należy niewątpliwie do najbardziej kontrowersyjnych obszarów współczesnego zarządzania strategicznego. Przede wszystkim rodzą się coraz większe, podstawowe wątpliwości co do praktycznego sensu ich formułowania. Z jednej strony cele komercyjne przedsiębiorstw wydają się zdecydowanie przeważać nad społecznymi. Z drugiej strony wymagana w coraz większym stopniu elastyczność, zdolność szybkiego zmieniania się przedsiębiorstw w czasie zniechęca do formułowania jakichkolwiek trwałych reguł postępowania.

W tych warunkach teoretycy coraz częściej wątpią w sens formułowania misji zaliczając je nieraz do mitów zarządzania, które mogą być nie tylko zbędne, ale wręcz szkodliwe dla współczesnych przedsiębiorstw. Przedstawiciele praktyki gospodarczej również przeważnie dystansują się od misji, nie dostrzegając ich praktycznej przydatności. Tworząc misję czynią to z reguły bez większego zaangażowania co owocuje zazwyczaj sloganowymi sformułowaniami o znikomym znaczeniu praktycznym.

Na dodatek metodologia formułowania misji wydaje się wyjątkowo słabo doprecyzowaną częścią procedury zarządzania strategicznego. Wciąż nie dopracowano się elementarnych uzgodnień w zakresie pojęcia, treści ani sposobu formułowania misji. Wciąż niejasna jest granica między misją a wizją czy celami nadrzędnymi. Nie ma generalnej zgody co do formy zapisu misji w postaci krótkiego hasła czy też obszerniejszych opracowań, stwierdzeń oryginalnych czy też banalnych, ale lepiej dostosowanych do specyfiki przedsiębiorstwa. Wątpliwości wzbudza zresztą sama konieczność zapisu i formalizowania misji.

W powyższej sytuacji zasadne wydaje się rozważenie sensu i ewentualnych warunków skutecznego formułowania misji we współczesnych przedsiębiorstwach co jest przedmiotem niniejszego opracowania.

1. Po co misja?

Misja przedsiębiorstw bywa różnie rozumiana i definiowana. Stosunkowo mało kontrowersyjna a zarazem możliwa do praktycznego zastosowania wydaje się formuła według której misja to: podstawowe zasady działania przedsiębiorstwa, określające czym szczególnie chce ono służyć otoczeniu.

Oznacza to generalną filozofię funkcjonowania przedsiębiorstwa, która powinna z jednej strony stabilizować jego rozwój, a z drugiej podkreślać i przypominać o służebności wobec otoczenia, bez czego nie ma szans na sukces.

W dzisiejszych, burzliwych czasach, w których przedsiębiorstwa niczym uczestnicy „wyścigu szczurów” starają się wykorzystywać wszelkie możliwe szanse, a w imię elastyczności podejmują często działania chaotyczne, słabo skoordynowane misja staje się bardziej potrzebna niż kiedykolwiek dotąd. Formułując zasady względnie stabilne, nie zmieniane na każdym etapie rozwoju przedsiębiorstwa wyznacza ramy, w których może poruszać się przedsiębiorstwo. Pomaga tym samym przedsiębiorstwu zachować spójność wewnętrzną, ułatwia konsekwencję w jego działaniach, tworzy fundament, na którym można budować zarówno zrównoważoną kulturę organizacyjną, jak i czytelny wizerunek na rzecz otoczenia.

Posługując się metaforą można porównać misję do steru statku, który jest tym bardziej niezbędny im bardziej burzliwe jest morze po którym płyniemy. Przedsiębiorstwo jak statek dryfujące w niestabilnych warunkach bezładnie poddające się falom skazane jest na nieuchronną katastrofę.

Odrębnym uzasadnieniem formułowania misji przedsiębiorstw jest narastająca konkurencja w gospodarce. Warunkiem konkurencyjnego sukcesu staje się dziś kreatywność, zdolność wyróżniania się na tle otoczenia, podejmowanie nieszablonowych działań, a zarazem umiejętność uzyskiwania istotnych, trudnych do naśladowania przewag konkurencyjnych.

Misja orientuje przedsiębiorców czy menedżerów ku otoczeniu, zmusza ich do rozważenia roli społecznej jaką mają do spełnienia co istotnie poszerza ich horyzonty myślowe. Osoba skoncentrowana na własnym, wąskim często wyłącznie komercyjnym interesie ma mniejsze szanse dostrzeżenia nowych możliwości, być może rewolucjonizujących dotychczasowy sposób działania, niż osoba z poczuciem i świadomością misji. Szersze spojrzenie pozwala dostrzec wiele nowych szans, a jednocześnie stwarza większą motywację dla ich poszukiwania.

Wyczulenie dzięki misji na szerokie potrzeby społeczne, koncentracja na ich zaspokojeniu pozwala kreować coraz skuteczniejsze dziś, a zarazem trudne do „podrobienia” przewagi konkurencyjne. Dzisiejsi klienci, pracownicy, inni partnerzy przedsiębiorstw coraz bardziej doceniają etyczne działania przedsiębiorstw, moralny wizerunek wynikający z ich zrównoważonego rozwoju. Działania wynikające z poczucia misji motywowane chęcią jej

realizacji w ostatecznym, zwłaszcza długofalowym efekcie przekładają się na przewagę nad konkurentami i satysfakcjonujące wyniki finansowe.

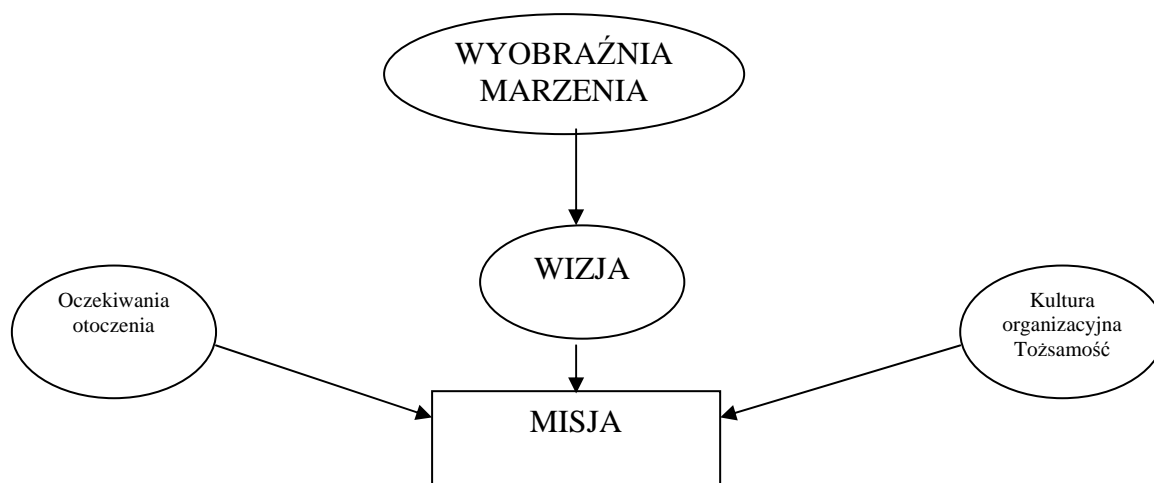
Powody powyższe wskazują, iż formułowanie misji przedsiębiorstw wydaje się jak najbardziej pragmatycznym zajęciem, którego ranga będzie zapewne wzrastać, z tym że warunkiem sukcesu jest sam fakt formułowania misji, dla ich jakości, a wreszcie sposób ich wykorzystania.

2. Jak formułować misję?

Często popełnianym błędem w trakcie formułowania misji jest potraktowanie jej jak hasła czy sloganu reklamowego, a w związku z tym koncentracja głównie na interesującym, atrakcyjnie brzmiącym sformułowaniu.

Podejście, które znakomicie sprawdza w kreowaniu przekazu reklamowego absolutnie nie zadawała w trakcie formułowania misji przedsiębiorstwa. Głównie z tego powodu, że misja powinna wyrastać z różnych źródeł i zawierać w sobie różne treści, które przesądzą o jej wartości w większym stopniu niż sama jej forma.

Korzenie z których wyrasta treść misji, w schematyczny sposób przedstawia poniższy rysunek.



Rys. 1. Źródła misji przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne

Jest niezmiernie ważne by w misji znalazły swe odzwierciedlenia marzenia, wyobrażenia na temat przyszłości przedsiębiorstwa. To one, poprzez koncepcje wizji przyszłości przedsiębiorstwa, najsilniej inspirują do przełamywania schematów, stereotypów. Uruchamia się w ten sposób nowatorskie, rewolucyjne koncepcje rozwojowe, które są

znacznie trudniejsze do osiągnięcia w przedsiębiorstwach, w których wizjonerstwo zastąpione jest wąskim pragmatyzmem.

Z drugiej strony inspiracją dla atrakcyjnych pomysłów rozwojowych jest także obserwacja oczekiwań otoczenia – rynku, klientów. Istotne jest zwłaszcza odkrycie nowych, niezaspokojonych potrzeb. Wartościowe może być również rozważenie jakie potrzeby i w jakim stopniu przedsiębiorstwo zaspokaja. W działaniach codziennych prowadzonych, pod presją chwili, często brakuje okazji do tego typu refleksji. Formułując misję, która ma w końcu rozstrzygać jakie, czyje potrzeby i jak chcemy zaspokajać stawianie tak zasadniczych pytań jest niezbędne. Odpowiedzi na nie mogą być impulsem do nowatorskiego spojrzenia na własne działanie i źródłem nowych idei rozwojowych w przedsiębiorstwie. Warto przy tym podkreślić, iż rozpoznanie oczekiwań otoczenia na etapie formułowania misji ma z reguły dość intuicyjny charakter. Opiera się raczej na doświadczeniu, spostrzeżeniach aniżeli na dogłębnym, wyspecjalizowanych analizach strategicznych. To wiąże się raczej z podstawowymi wyborami strategicznymi, aniżeli z zasadniczymi założeniami rozwojowymi do jakich należy misja.

Dobrze sformułowana misja określając filozofię funkcjonowania danego przedsiębiorstwa musi uwzględniać kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, wartości w nim obowiązujące, jego tożsamość. Wkomponowanie misji w specyfikę przedsiębiorstwa nie może przy tym zakładać jej biernej akceptacji. Misja powinna mieć charakter ofensywny, jako że mówi o przyszłości przedsiębiorstwa, tworzy fundamenty dla jego rozwoju a więc i zmian. Uwzględniając najcenniejsze wartości z przeszłości równocześnie kreuje katalog nowych wartości, na których opierać się będzie przyszły rozwój. Identyfikowanie dotychczasowej specyfiki przedsiębiorstwa, refleksja nad nią, wyznaczenie kierunków i ram pożądanych zmian stanowi bardzo cenny element prac nad misją przedsiębiorstwa, o dużym znaczeniu dla całego procedur rozwojowego.

3. Jaka powinna być forma wizji?

Marzenie, wizja, obserwacja otoczenia, wartości i kultura organizacyjna to czynniki, które powinny znaleźć szerokie odzwierciedlenie w treści misji. Misję, która z założenia ma zawierać tak wiele treści niezwykle trudno jest sprowadzić do prostego, krótkiego sloganu, gdyż grozi to przesadnym spłyconiem przekazu. Sformułowania misji firmy Kamis: „poprawiamy smak”, Revlon: „włóż nadzieję do flakonika” czy Zelmera: „naszym klientem jest klient” wydają się przesadnie spłycone, a przez to stają się raczej sloganami reklamowymi (skądinąd przydatnymi) niż misjami.

Z drugiej strony duże wymagania dotyczące treści misji wymagają określeń oryginalnych dostosowanych do specyfiki danych przedsiębiorstw. Misja, która ma sprzyjać wyróżnianiu przedsiębiorstwa na tle otoczenia w długiej perspektywie, nie powinna mieć uniwersalnego, pasującego do każdego sektora i każdej firmy charakteru.

W praktyce, sformułowania misji bardzo wielu przedsiębiorstw zupełnie nie uwzględniają tych oczekiwań. Przykładowo wrocławski producent maszyn budowlanych – Fadroma sformułował swą misję następująco: „zaspokojenie potrzeb klientów produktami wysokiej jakości, dużej skuteczności, pozostającymi w zgodzie z najnowocześniejszymi osiągnięciami technologicznymi oraz troska i nieustanne myślenie o naszych klientach są najważniejszymi procesami w naszej firmie”.

Z kolei Jelcz S.A. określił misję w sposób następujący: „Umożliwienie naszym klientom osiągania korzyści wynikających z współpracy z Jelcz S.A. w zakresie wyrobów, usług oraz obsługi po sprzedaży”.

Tego typu misje, które można by odnieść praktycznie do każdego przedsiębiorstwa nie wnoszą zbyt wiele i przez to nie odgrywają roli jaką mogłyby odegrać.

Choć treść i sposób wykorzystania misji z pewnością ważniejsze są od jej formy tym niemniej i sam sposób sformułowania misji może mieć istotne znaczenie. Wydaje się istotne by sformułowanie misji było możliwie krótkie, syntetyczne, pod warunkiem, że nie odbywa się to kosztem nadmiernego spłylenia jej treści.

Równocześnie pożądaną jest aby owo sformułowanie brzmiało interesująco choć oczywiście nie chodzi w tym przypadku o oryginalność za wszelką cenę. Forma misji nie powinna zdominować jej treści. Wydaje się możliwym zawarcie złożonej filozofii i specyfiki firmy w prostym a zarazem atrakcyjnym sformułowaniu, co przedstawiają przykłady.

Elitarna, tradycyjna szkoła brytyjska w Rugby sformułowała misję w postaci następującej: „zamieniamy dzikusów w dżentelmenów”. Mimo ogromnego skrótu to sformułowanie wydaje się mówić o owej szkole bardzo wiele.

Równie proste, a wiele mówiące wydają się misje:

3M: „rozwiązywać w sposób innowacyjny dotąd nie rozwiązane problemy”.

Apple: „umożliwienie każdemu człowiekowi korzystania z potęgi komputera”.

Disney: „czynić ludzi szczęśliwymi”.

Wall Mart: „dać zwykłym ludziom szansę kupowania takich samych rzeczy co bogacze”.

Tak sformułowane misje mogą być łatwo zakomunikowane pracownikom, klientom czy partnerom przedsiębiorstwa. Dzięki swej prostocie i atrakcyjnej formie mogą być łatwo

zrozumiane, zapamiętane, zaakceptowane. To zaś jest nieodłącznym warunkiem ich skutecznego funkcjonowania.

Znacznie trudniej o podobny efekt w przypadku przesadnie rozbudowanych, mało precyzyjnych, dość banalnych i niezbyt intrygujących misji takich jak Fabryki Dywanów Kowary, która brzmi następująco:

„Bazując na ponad 100-letniej tradycji w produkcji dywanów i wiedzy naszych pracowników będziemy wytwarzać i dostarczać trwałe, ekologiczne i nowoczesne wyroby podłogowe umożliwiające naszym klientom dekoracje wnętrz, zgodnie z ich poczuciem piękna i zmieniającą się modą, chcemy:

- rozwój naszej firmy oprzeć na trwałej satysfakcji klientów i ich przywiązaniu do marki firmy,
- zatrudniać i stwarzać warunki dla rozwoju tym, którzy chcą być najlepsi,
- pielęgnować dobre tradycje FD w Kowarach,
- kreować modę i trendy,
- poprzez wzór fabryki przywiązywać klienta do polskich wyrobów”.

W Zakładach Azotowych Puławy za misję uznano sformułowanie następujące:

1. ”Jesteśmy firmą gotową zaspokoić potrzeby naszych odbiorców w pożądanej jakości surowce chemiczne do przetwórstwa przemysłowego w kraju i na świecie oraz wykazujemy głęboką troskę o podwyższenie efektywności produkcji rolnej każdego gospodarstwa rolnego w kraju.
2. Działamy w branży chemicznej – zdecydowanie dążymy do pełnego sukcesu ZA Puławy jako konkurenta światowego. Operacje gospodarcze będziemy prowadzić tak by zapewnić wzrost i rozwój firmie. Chcemy być postrzegani jako lider innowacyjności.
3. Nasza filozofia oparta jest na trosce o firmę, rozumianą także jako miejsce pracy ludzi, którzy oddają tutaj swój czas, wiedzę i doświadczenie.
4. Sukces firmy jest również sukcesem dla każdego pracownika i mieszkańca regionu oraz rolnika.
5. Pożądany wizerunek ZA Puławy to pełna harmonia ze środowiskiem.”

Istnieje ogromne prawdopodobieństwo, graniczące wręcz z pewnością, że tego typu misje niewielki wywrą wpływ na rozwój przedsiębiorstwa. Rozwlekłe, niejasne sformułowania, w których wiele stwierdzeń dotyczy tych samych kwestii są niezmiernie trudne do zapamiętania i pełnego zaakceptowania co wyklucza ich skuteczność. Ani twórcy strategii ani ich wykonawcy raczej nie zidentyfikują się z ogólnikami, banalnymi

stwierdzeniami, co oznacza iż raczej nie zaangażują się oni w jej urzeczywistnienie. W efekcie ogólnikowe, mało porywające misje stają się zwykle zbędne przedsiębiorstwom. Ich znaczenie jest czysto formalne ale mało praktyczne. Można je wywieszać w gabinetach dyrektorskich, umieszczać w materiałach promocyjnych, ale trudno oczekiwać ich zauważalnych efektów w działaniach strategicznych.

4. Jak realizować misję?

Nawet najwłaściwsza, spełniająca oczekiwania forma misji czy jej głęboka treść nie przesądzają o jej istotnym praktycznym wpływie na rozwój przedsiębiorstwa. Samo sformułowanie misji to jedynie wierzchołek góry lodowej. O jej prawdziwej randze dla przedsiębiorstwa decyduje to co kryje się pod zgrabną, a zawsze uproszczoną formułą. Czy faktycznie kierownictwo przedsiębiorstwa autentycznie identyfikuje się z logiką postępowania wyznaczoną przez misję? Czy jest rzeczywiście zdeterminowane by tę misję realizować? Czy poszukiwanie możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa w trakcie prac strategicznych inspirowane jest chęcią spełniania misji? Czy wybór drogi rozwojowej przedsiębiorstwa podporządkowany jest najpełniejszemu spełnieniu celów wynikających z misji? Czy realizatorzy strategii rozumieją, akceptują misję i czy identyfikują się z nią do tego stopnia by z pełną determinacją dążyć do jej urzeczywistnienia? Czy proces wdrażania strategii oceniany jest z punktu widzenia zbieżności z misją i czy korygowany jest wówczas gdy przestaje ją wypełniać?

Powyższe pytania mają za zadanie uświadomić jak wiele czynników wpływa na rzeczywiste znaczenie misji w przedsiębiorstwie. To one przesadzają o ich faktycznie znikomym znaczeniu w bardzo wielu praktycznych przypadkach. Dotyczy to nawet najtrafniej i najbardziej atrakcyjnie sformułowanych misji, choć nie ulega wątpliwości, że właściwe ich wyrażenie sprzyja skutecznemu wdrażaniu. Tym niemniej prawdziwa ocena skuteczności misji powinna dotyczyć nie tylko ich sformułowania, ale również, a może przede wszystkim ich działania praktycznego.

Warunkiem skutecznego funkcjonowania misji jest jej wkomponowanie w proces zarządzania strategicznego. Sformułowana na wstępie powinna być drogowskazem dla prac strategicznych. Podporządkowane misji powinny być prace prowadzone w ramach analizy strategicznej. Zarówno w samym przedsiębiorstwie jak i w jego dalszym i bliższym otoczeniu należy analizować wszelkie możliwości i przeszkody w realizacji nadrzędnych zadań.

Misja winna spełniać rolę względnie stałego i wielce znaczącego punktu odniesienia oraz kryterium wyboru najwłaściwszych pomysłów i koncepcji rozwojowych. Decyzje i

wybory strategiczne uwzględniające wszelkie zmienne uwarunkowania powinny nieustannie mieścić się w ramach wyznaczonych przez misję. Daje to szansę na spójność rozwoju, nadaje mu wyrazisty kierunek, a jednocześnie pozwala wypełnić misję.

Na etapie wdrażania strategii misja też może i powinna być wszechobecna. Może być wykorzystywana do najprostszego komunikowania sensu koncepcji strategicznej, która tym samym może być czytelna dla pracowników, partnerów firmy.

Równocześnie w trakcie realizacji i monitorowania efektów strategii nieustanne odwoływanie się do misji jest możliwe i ze wszech miar uzasadnione. Niezwykle ważne w tym wypadku jest korygowanie procesów rozwojowych w tych momentach gdy przestają one dobrze służyć urzeczywistnianiu misji.

Ostatecznym potwierdzeniem sensu tworzenia misji jest jej autentyczne wypełnianie przez długofalowy rozwój przedsiębiorstwa. Wielu przedsiębiorstwom, w tym takim jak 3M, Disney czy Wall Mart udaje się to osiągnąć, a misja staje się w tych sytuacjach kluczowym czynnikiem kreowania procesu zarządzania strategicznego.

W wielu innych przypadkach praktyka działania nie potwierdza, a często wręcz zaprzecza sformułowanym zawartym w misjach. Podważa to wiarygodność nie tylko misji, ale i całego procesu rozwoju i raczej szkodzi niż pomaga przedsiębiorstwom. W tych przypadkach prawdopodobnie lepiej by było gdyby z formułowania misji zrezygnowano. Misja nie jest bowiem niezbędnym elementem zarządzania strategicznego, a co najwyżej pożądanym, pożytecznym instrumentem ale tylko dla tych którzy dojrzeli do jej formułowania i urzeczywistniania.

WARUNKI I METODY SKUTECZNEJ ANALIZY STRATEGICZNEJ

1. Założenia analizy strategicznej

Analiza strategiczna stanowi pozornie łatwy i mało kontrowersyjny etap zarządzania strategicznego. Decyduje o tym :

- duża ilość łatwo dostępnych, szeroko opisywanych metod i technik postępowania, do wyboru od intuicyjnych typu SWOT do sformalizowanych w rodzaju SPACE⁸, czego z pewnością brakuje pozostałym etapom zarządzania strategicznego,
- niekwestionowany sens analizy strategicznej i jej zakres obejmujący z reguły makro-, mikroooczenie, wewnątrz, co zdecydowanie odróżnia analizę strategiczną na tle wszystkich innych faz zarządzania strategicznego, zawsze dyskusyjnych, różnie definiowanych i rozumianych,
- stosunkowo duża ilość materiałów źródłowych, informacji pozwalająca zwykle „wypełniać” analizę, rozwijając do często znaczących rozmiarów, powodując jej częstą dominację nad pozostałymi działaniami prowadzonymi w ramach zarządzania strategicznego.

W efekcie analiza strategiczna z reguły dominuje w procesach zarządzania strategicznego tak w podręcznikach, dydaktyce jak i w praktyce, pochłaniając najwięcej czasu i miejsca. Niestety wcale nie jest to równoznaczne z jej efektami, które nieczęsto okazują się zadawalające. Naprawdę niełatwo jest spotkać analizy, które autentycznie wiele wniosły do procesów wyboru strategii istotnie przyczyniając się do sukcesów strategicznych.

Miarą sukcesu analizy strategicznej może być tylko zrealizowanie jej podstawowego celu, którym wydaje się być: odkrycie kluczowych dla przyszłego rozwoju zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań⁹.

Konieczność zidentyfikowania wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań rozwojowych zdaje się zadaniem oczywistym. Zwłaszcza w czasach gdy zewnętrzne warunki sukcesu stają się coraz bardziej wymagające dla każdego przedsiębiorstwa i trudniej przewidywalne, a tylko pełne wykorzystanie własnych zasobów i potencjału umożliwia osiągnięcie konkurencyjności w konfrontacji z coraz bardziej agresywnymi rywalami.

Trudno też uznać za kontrowersyjną konieczność hierarchizacji wyzwań rozwojowych gdyż tylko skupienie się na kluczowych warunkach i wynikach sukcesu daje szansę skoncentrowania i uporządkowania działań strategicznych.

⁸ Krupski R., Zarządzanie strategiczne – koncepcje i metody, Wyd. AE Wrocław, 1998, s. 167.

⁹ Romanowska M., Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2004, s. 45;
Pierścionek Z., Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2003, s. 88.

Najwięcej wątpliwości wzbudza zazwyczaj konieczność odkrywania poprzez analizę strategiczną nowych uwarunkowań rozwojowych. Czy nie można ograniczyć się do zweryfikowania wcześniej utrwalonych prawd, utwierdzenia się w dotychczasowych przekonaniach. Tego rodzaju analiza mogłaby być atrakcyjna, a na pewno wygodna. Najchętniej przecież akceptujemy informacje, które utrwalają wcześniejsze opinie i sądy, gdyż utwierdzają nas w przekonaniu o trafności wcześniejszych spostrzeżeń i ocen. Problem w tym, że tego rodzaju analiza stosunkowo niewiele wnosi do zarządzania strategicznego. Dużo bardziej znaczące może być odkrycie szans bądź zagrożeń tam gdzie ich wcześniej nie zauważono, bądź też wykazanie dotąd nie dostrzeżonych walorów lub słabości organizacji. Innymi słowy najbardziej wartościową wydaje się taka analiza strategiczna, która zaskoczy jej autorów, pokaże otoczenie i nas samych z nowej, nieraz szokującej perspektywy, która zburzy wcześniejsze stereotypy i ukaże nowe możliwości rozwoju. Tylko taka analiza dobrze służy formułowaniu nonkonformistycznych, nowatorskich koncepcji rozwojowych stanowiących dziś warunek sukcesów strategicznych przedsiębiorstw¹⁰.

Postawiony wyżej cel nie jest łatwy do spełnienia. By go osiągnąć analiza strategiczna musi:

- a) objąć dostatecznie szeroki zakres problemów, często wykraczając poza dziedziny bezpośrednio związane z dotychczasową działalnością przedsiębiorstwa i tradycyjnie objęte rozpoznaniem,
- b) sięgać dostatecznie głęboko, posługując się materiałami źródłowymi, badaniami pierwotnymi, prowadzonymi nieraz specjalnie dla zaspokojenia jej potrzeb,
- c) odnosić się raczej do przyszłości nie teraźniejszości, skupiać się na ujęciach prospektywnych, perspektywicznych, zamiast statycznych,
- d) określać konsekwencje zidentyfikowanych zjawisk i prawidłowości dla rozwoju przedsiębiorstwa, nie ograniczając się do ich biernego opisu.

Powyższe założenia skutecznej analizy strategicznej mogą się wydać stwierdzaniem oczywistości. Obserwacja praktyki, w której naprawdę rzadko powyższe standardy udaje się osiągnąć każe wątpić w powszechną akceptację owych stwierdzeń.

ad a). W pierwszym rzędzie silna jest pokusa zawężenia prac analitycznych do dziedzin tradycyjnie badanych, a przez to dobrze rozpoznanych. Jeśli przedsiębiorstwo od dłuższego czasu konkuruje z grupą wybranych rywali to na nich koncentruje się często uwaga analityków. Większość wysiłków badawczych skupia się identyfikowaniu prawidłowości na

¹⁰ Penc J., *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu*, OPO Bydgoszcz, 2002, s. 129.

rynkach będących od dawna obszarem ekspansji przedsiębiorstwa. Analiza uwarunkowań makroekonomicznych czy polityczno-prawnych koncentruje się na sferach, które tradycyjnie stwarzały największe problemy w rozwoju. Podobnie analiza własnego potencjału bywa zawężona do dziedzin i przekrojów, które już są dobrze rozpoznane, a niechętnie szuka nowych słabości i atutów, tam gdzie ich dotąd nie dostrzegano.

Dominacja ujęć tradycyjnych nad chęcią zgłębienia nowych uwarunkowań wydaje się sytuacją ogromnie niebezpieczną. Nowi bądź potencjalni konkurenci mogą wywierać zdecydowanie większy wpływ na rozwój przedsiębiorstwa od wszystkich dotychczasowych rywali. Nowe rynki i nowe warunki ekspansji na nich coraz częściej mają kluczowe znaczenie dla przedsiębiorstwa, podobnie jak nowe sfery uwarunkowań makrootoczenia, czy wcześniej nie uwzględniane cechy własnego potencjału. W tych sytuacjach wygoda skłaniająca się do zawężania obszaru analiz nie idzie w parze z ich wartością merytoryczną.

ad. b) Analiza strategiczna w praktyce zarządzania strategicznego przedsiębiorstw bardzo często ogranicza się do zsyntetyzowania wcześniej zgromadzonej wiedzy. Stanowi ukoronowanie wcześniejszych prac badawczych, w postaci jednolitego dokumentu. Zakłada się, iż informacje dotąd rozproszone, na nowo skonfigurowane dostarczą nowej cennej wiedzy. Choć może się tak zdarzyć to bardzo często jest to założenie z gruntu fałszywe.

Jeśli luki poznawcze są istotne to jedynym sposobem ich likwidacji jest pogłębienie badań, podjęcie się ich rozpoznania, choćby nieraz oznaczało to konieczność uruchomienia skomplikowanych, czasochłonnych i kosztownych procedur badawczych. Prowadzenie analizy strategicznej wydaje się znakomitą okazją do racjonalnego wyznaczenia kierunków owych badań oraz nadania im odpowiedniej dynamiki.

Jeśli bardzo wiele przedsiębiorstw obywa się dotąd bez elementarnej wiedzy na temat polityki gospodarczej państwa, prawnych konsekwencji funkcjonowania w Unii Europejskiej, konkurencji w sektorze, możliwości pojawienia się nowych konkurentów, oczekiwań klientów, poziomu motywacji pracowników, sprawności procedur decyzyjnych w przedsiębiorstwie i innych równie istotnych uwarunkowań to dokonywanie wyborów strategicznych w tych warunkach przypomina błądzenie we mgle. Uruchomienie badań pierwotnych staje się wówczas koniecznością, bez której spełnienia analiza strategiczna traci jakikolwiek sens.

Konsekwentne pogłębienie analizy strategicznej, docieranie z nią do pokładów, które nie były dotąd badane to szansa odejścia od popularnego dziś standardu ogólnikowych analiz, zadowolających się zazwyczaj pobieżnym rozpoznaniem makrootoczenia, fragmentarycznym zidentyfikowaniem wyzwań otoczenia konkurencyjnego i niekompletną a na domiar złego

subiektywną wiedzą na temat własnego potencjału rozwojowego. Nowe wyniki głębszych badań to niepowtarzalna szansa na odkrycie niedostrzeganych wcześniej uwarunkowań rozwojowych.

ad. c) Konieczność odnoszenia analizy strategicznej bardziej do przyszłości aniżeli teraźniejszości wydaje się sugestią rzadko uwzględnianą w praktyce. Skoro analiza strategiczna ma dostarczać wiedzy dla projektowania przyszłych działań przedsiębiorstwa to zrozumiałe, że będą one realizowane w przyszłych realiach, zapewne istotnie różniących się od teraźniejszości. Z tego punktu widzenia niezbyt istotne dla przyszłości jest aktualne kształtowanie się kursu walutowego, bieżące rozwiązania systemu podatkowego, dzisiejsza pozycja i sytuacja konkurentów, dzisiejsze preferencje konsumentów czy obecny wysoki poziom konkurencyjności kosztowej przedsiębiorstwa bądź satysfakcji z pracy jego pracowników. O przyszłych sukcesach zdecyduje w znacznie większym stopniu przyszły kurs walutowy, nowe ulgi czy obciążenia podatkowe, przyszłe zachowania klientów, konkurentów, przyszłe postępy przedsiębiorstwa na drodze ograniczania kosztów bądź pobudzania motywacji i satysfakcji pracowników.

Stąd analiza strategiczna powinna mieć charakter zdecydowanie prospektywny. Prognozować zjawiska a nie zadowalać się ich „fotografowaniem” z bieżącej perspektywy. Tam gdzie jednoznaczne prognozy są nieosiągalne, konieczne jest rozważenie różnych wariantów, scenariuszy wydarzeń, co będzie zawsze zdecydowanie cenniejsze od obrazu statycznego.

W praktyce przedsiębiorstw ogromna większość analiz strategicznych ma zdecydowanie statyczny charakter. Wynika to zapewne głównie z faktu ogromnej trudności przewidywania przyszłości w burzliwym otoczeniu, zwłaszcza w zestawieniu z relatywnie dużą łatwością w badaniu zjawisk bieżących. Niestety tego typu podejście, wybór łatwiejszej drogi, całkowicie dyskwalifikuje tak prowadzone analizy, które przestają być strategicznymi, a ich wartość dla projektowania rozwoju przedsiębiorstw staje się znikoma¹¹.

ad. d) Konieczność wyjścia w analizach strategicznych poza bierny opis i pogłębienie wnioskowania o konsekwencje badanych zjawisk dla rozwoju przedsiębiorstwa wydaje się truizmem. Wiadomo przecież, że po to prowadzi się analizę by formułować na jej podstawie praktyczne wnioski i zalecenia.

W praktyce analiz strategicznych powyższa prawda przestaje już być oczywista. Zdecydowana większość analiz kończy się bardzo ogólnym zazwyczaj tabelarycznym

¹¹ Krawiec F., *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003, s. 146.

zestawieniem podstawowych szans, zagrożeń, silnych i słabych stron organizacji. Owe uwarunkowania identyfikowane są zazwyczaj w ogólnikowy, a przy tym wyłącznie opisowy sposób, nawet bez podejmowania prób określenia ich konsekwencji dla możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa. Wskazuje się na przykład na możliwość obniżenia inflacji, wzrost natężenia konkurencji w sektorze, perspektywę zmian polityki personalnej i marketingowej, ale na stwierdzeniu owych faktów analiza się kończy. Dane, tabele, zestawienia, informacje opisowe zwykle zdecydowanie przeważają nad wnioskami z nich wynikającymi.

W konsekwencji analizy tego typu nie są zbyt pomocne w formułowaniu koncepcji strategicznych. Stanowią co najwyżej ich wygodne potwierdzenie bo zawsze można uzasadnić, że podejmowane działania są odpowiedzią na narastanie konkurencji, ale nie dostarczają nowych impulsów. Bardzo często oznacza to, że znaczny wysiłek badawczy włożony w zgromadzenie danych i ich zestawienie zostaje de facto zmarnowany, gdyż niewiele z niego wynika.

Sytuacja mogłaby być zupełnie inna gdyby analitycy wykonali dalszy krok. Gdyby pokusili się o wykazanie różnych skutków badanych zjawisk dla rozwoju przedsiębiorstwa. Gdyby rozważyli na przykład jakie konsekwencje może wywołać wzrost liczby konkurentów w sektorze i wynikające stąd większe natężenie konkurencji. Czy spowoduje to konkurencję cenową, a może oznaczać będzie dynamizację wyścigu technologicznego, czy większą agresywność działań marketingowych. Podobnie spadek inflacji, konsolidacja naszych dostawców czy spadek bezrobocia może mieć dla przedsiębiorstwa bardzo różne konsekwencje, zarówno pozytywne, jak i negatywne, które już w ramach analizy strategicznej powinny być rozpatrzone. Zdecydowanie zwiększałyby to walory analiz strategicznych i ich wpływ na kreowanie koncepcji rozwojowych. Byłaby wówczas szansa, że projektowane strategie w większym stopniu będą wynikały z prowadzonych analiz, a w mniejszym stopniu oprą się na czystej intuicji ich twórców (która zawsze może okazać się zawodna).

2. Zakres i metody analizy strategicznej makrootoczenia

Analiza strategiczna makrootoczenia jest pierwszym, standardowym elementem nieomal każdej analizy strategicznej przedsiębiorstwa. Znamienny w tym wypadku jest jednak fakt, że mimo jej powszechnego uwzględniania wydaje się ona najslabszym, najbardziej niedocenianym ogniwem analiz strategicznych. Z reguły jest ona nad wyraz ogólnikowa, bazuje na ogólnodostępnych, pobieżnie analizowanych danych, nie posiłkuje się celowo prowadzonymi badaniami, kluczowych wyzwań makrootoczenia. Jest to stan wysoce

niekorzystny zwłaszcza w sytuacji gdy czynniki makrootoczenia są coraz bardziej nieprzewidywalne, a ich wpływ na możliwości rozwojowe przedsiębiorstw dynamicznie rośnie. Zwłaszcza w dobie globalizacji, ekspansji polityki do sfer gospodarczych, gwałtownych zmian zachowań społecznych i standardów technicznych. Są to czynniki, które jednoznacznie wskazują na konieczność zdecydowanego podniesienia rangi analizy strategicznej makrootoczenia¹².

Podstawowa trudność skutecznej analizy makrootoczenia tkwi w jej wielostronności, obejmowaniu obszarów bardzo różnych, a zarazem niezwykle trudnych do zbadania. Klasyczny, typowy jej zakres to zazwyczaj czynniki ujęte w popularnym schemacie PEST, a więc czynniki:

- polityczno-prawne
- ekonomiczne
- społeczne
- technologiczne¹³.

Problem podstawowy tkwi w pożądanym zakresie badań każdego z owych czynników, które powinny być analizowane z różnych perspektyw przestrzennych, a więc w wymiarze:

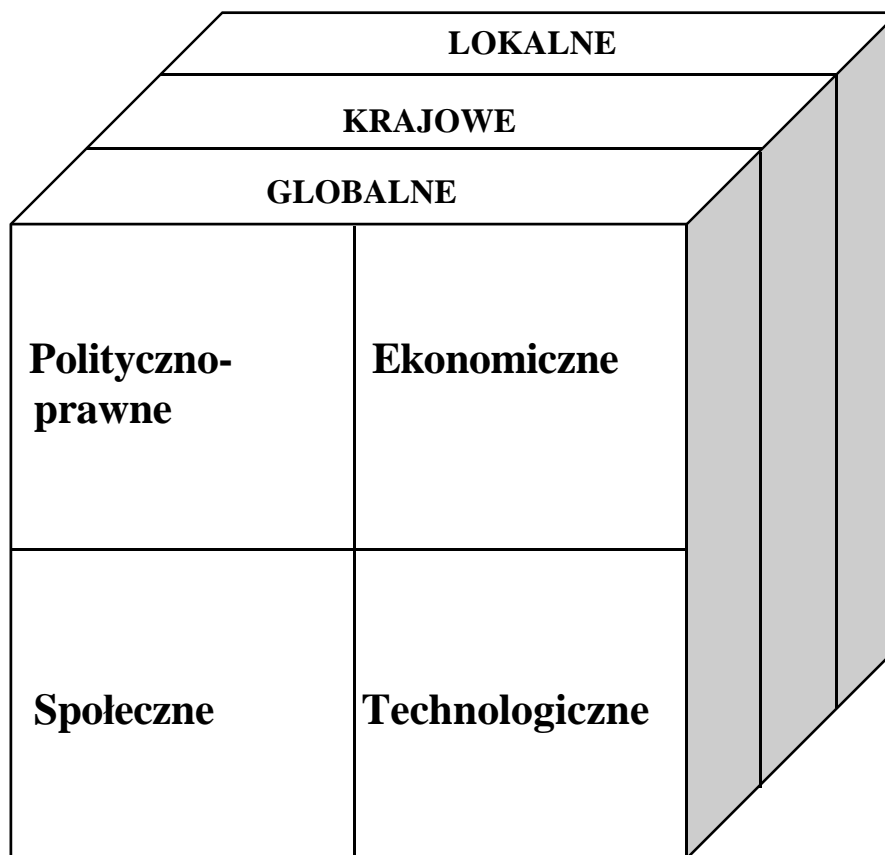
- globalnym,
- krajowym,
- lokalnym.

Połączenie obu wymiarów analizy makrootoczenia pozwala na jej ujęcie w poniższym schemacie graficznym (rys. 1)

¹² Gliński B., Kuc B.R., Foltyn H., Menedżeryzm, strategię, zarządzanie, Key Text Warszawa 2000, s. 93.

¹³ Zarządzanie strategiczne, Wyd. AE Wrocław, 2000, s. 83.

Rys. 1. Zakres analizy strategicznej makrootoczenia



Źródło: Opracowanie własne

Wskazany powyżej zakres analizy makrootoczenia jest niezmiernie obszerny, ale każde jego zawężenie może być ryzykowne, w sytuacji gdy każdy z powyższych czynników w danych okolicznościach może się okazać kluczowym dla rozwoju.

Globalne uwarunkowania polityczno-prawne w rodzaju: reguł wolnego handlu w sektorze hutniczym, polityki krajów OPEC, reguł integracji europejskiej i jej wpływu na możliwości fuzji przedsiębiorstw, zasady ich dotowania, warunki przepływu kapitału, standardy sanitarne i inne tego typu zjawiska w ogromnym stopniu determinują możliwości rozwoju praktycznie wszystkich polskich przedsiębiorstw (nie tylko polskich zresztą).

Krajowa polityka ulg podatkowych, narzutów na koszty pracy, zmieniające się regulacje prawa pracy, warunki tworzenia przedsiębiorstw, koncesjonowania niektórych działalności, jej subwencjonowania i tym podobne działania to bez wątpienia kluczowe czynniki rozwoju wszystkich przedsiębiorstw, w szczególności ze względu na swą nieprzewidywalność.

Niebagatelny wpływ na rozwój może wywierać też polityka regionalna i lokalna. Lokalne ulgi podatkowe, inwestycje infrastrukturalne, zasady sprzedaży majątku komunalnego czy ustalenia polityki zagospodarowania przestrzennego przesądzają o szansach rozwojowych niejednego przedsiębiorstwa.

W globalizującej się gospodarce coraz większy wpływ na losy nawet lokalnych przedsiębiorstw wywierają światowe trendy ekonomiczne. Wskaźniki koniunktury w Rosji, w Chinach czy w Ameryce Południowej przesądzają o warunkach rozwoju licznych polskich przedsiębiorstw w niejednym sektorze. Podobny wpływ może wywierać kształtowanie się kursu dolara, jena bądź światowe trendy konsolidacji wybranych sektorów gospodarki.

Nie ma przedsiębiorstw, które by bezpośrednio nie odczuwały skutków inflacji, zmian kursu krajowej waluty, wpływu zjawisk bezrobocia, kształtowania się płac realnych czy Produktu Krajowego Brutto.

Nie mniej znacząca może być koniunktura lokalna, regionalne tendencje kształtowania się płac, bezrobocia, ceny gruntów, które często odbiegają istotnie od średnich krajowych. Tymczasem oddziałują one w bardzo znaczący sposób nie tylko na lokalne warunki zbytu, ale i na koszty działalności gospodarczej, a tym samym wpływają na wszystkie przedsiębiorstwa, bez względu na przestrzenny zakres ich działalności.

Zmiany zachowań społecznych i siła ich oddziaływania na losy przedsiębiorstw do rangi pierwszoplanowej podnoszą analizę tych czynników. W wymiarze światowym niesłychanie istotne są zmiany stylów żywienia, sposobów spędzania czasu wolnego, czy konsekwencje zmian demograficznych, oznaczających generalne starzenie się społeczeństw. Trendy światowe szczególnie istotne są dla eksporterów, przedsiębiorstw globalnych, ale i dla lokalnych, które mogą na ich podstawie prognozować zmiany zachowań własnych, lokalnych klientów.

Równie istotna może być analiza zachowań społecznych w wymiarze krajowym czy regionalnym, które mimo silnych tendencji do globalnej standaryzacji mogą istotnie odbiegać od trendów uniwersalnych. Dla wielu przedsiębiorstw w Polsce bardzo istotne może być prognozowanie zmian w mobilności Polaków, które dziś istotnie odbiegają od standardów europejskich. Podobnie istotne mogą być zmiany czasu pracy czy sposobu spędzania dni wolnych, które również charakteryzują się silną specyfiką krajową.

Dla innych przedsiębiorstw kluczowe znaczenie z kolei może mieć regionalny model żywieniowy czy specyficzny model rodziny. Specyficzny lokalny charakter może mieć nawet poziom indywidualizacji zachowań, zdolność do działań zespołowych, czy poziom religijności. Wszystko to może istotnie wpływać na skuteczne kształtowanie modelu

zarządzania przedsiębiorstwami bądź decydować o regionalnym popycie na określonego rodzaju produkty lub usługi.

Ostatnim, choć nie najmniej istotnym obszarem analizy makrootoczenia są zazwyczaj czynniki techniczne. W dobie wszechobecności nowych rozwiązań technicznych, ogromnej burzliwości zmian w tej dziedzinie jest to sfera nie do przecenienia. Wszelkie przedsiębiorstwa powinny uważnie analizować światowy postęp technologiczny w dziedzinie informatyki, genetyki, telekomunikacji czy nowych źródeł energii. Oddziaływanie owego postępu w dobie błyskawicznego upowszechniania technologii zdecydowanie wykracza poza sektory nowej gospodarki i kraje najwyżej rozwinięte. Także na polskich przedsiębiorców, nawet reprezentujących najbardziej tradycyjne sektory ogromny wpływ wywrą postępy w zakresie genetycznego udoskonalenia zbóż, hodowli, tempo rozwoju telekomunikacji 3 Generacji czy losy ogniwa paliwowego.

Równie znaczący wpływ mogą mieć procesy upowszechniania Internetu w kraju, w regionie decydując o metodach dystrybucji i możliwości ekspansji wielu przedsiębiorstw.

Podobne znaczenie może mieć poziom penetracji rynku krajowego czy lokalnego przez telefonię komórkową oraz trendy w tej dziedzinie.

Kluczowym czynnikiem rozwoju dla wielu przedsiębiorstw mogą być, też lokalnie tworzone wynalazki, nowatorskie rozwiązania technologiczne dające szansę tym którzy skutecznie włączają się w proces ich upowszechniania. Sprostanie wymogom współczesnego wyścigu technologicznego, wykorzystanie możliwości w nim tkwiących wymaga uważnej, wielostronnej analizy tego obszaru, bez której stanie się on raczej polem zagrożeń niż szans.

Zadowolające rozpoznanie tak szerokiego, jak wskazano wyżej, obszaru wyzwań makrootoczenia wymaga wykorzystania zróżnicowanych źródeł informacji.

Mogą nimi być:

- popularne, ogólnodostępne media (prezentujące liczne naukowe raporty, opinie ekspertów, ale także zawierające mnóstwo popularnonaukowych bądź publicystycznych tekstów, i opinii nierzadko o dużych walorach poznawczych)
- raporty, wyniki badań ośrodków badawczych, naukowych (zarówno publikowane jak też dostępne po uiszczeniu odpowiednich opłat)
- celowo prowadzone badania pierwotne (realizowane przez komórki przedsiębiorstwa, zlecane wyspecjalizowanym jednostkom badawczym, ewentualnie prowadzone we współpracy z innymi przedsiębiorstwami)
- opinie ekspertów zewnętrznych bądź własne (formułowane na podstawie wcześniej zgromadzonej wiedzy i nawet wycinkowych obserwacji).

W toku badania makrootoczenia należy wykorzystywać zróżnicowane metody badawcze a wśród nich:

- eksperckie (jak np. metoda delficka) – pozwalające w stosunkowo prosty i szybki sposób rozpoznać różne fachowe opinie na interesujące w przedsiębiorstwie tematy, co umożliwi pewne zobiektywizowanie ocen, ważne zwłaszcza tam gdzie nie można ich jednoznacznie zweryfikować poprzez dogłębne badania źródłowe¹⁴.
- scenariuszowe – umożliwiające analizę różnych kierunków rozwoju wydarzeń, co może być wyjątkowo cenne w różnych obszarach makrootoczenia często nie poddających się jednoznaczemu, jednokierunkowemu prognozowaniu¹⁵.

Cennym zamknięciem analizy strategicznej makrootoczenia jest zawsze jej podsumowanie wyłaniające kluczowe szanse i zagrożenia makrootoczenia o największym przewidywanym wpływie na rozwój przedsiębiorstwa. Może temu służyć zestawienie tabelaryczne w rodzaju zaprezentowanego niżej (tabela nr 1).

Tabela 1. Kluczowe wyzwania makrootoczenia

Zjawiska w makrootoczeniu	Znaczenie – wpływ
1. Polityczno-prawne	
-	
-	
2. Ekonomiczne	
-	
-	
3. Społeczne	
-	
-	
4. Techniczne	
-	
-	

Źródło: Opracowanie własne

Opis poszczególnych zjawisk prezentowanych w tabeli powinien być możliwie jednoznaczny i precyzyjny, i nie nazbyt ogólnikowy. Przykładowo stwierdzenia w rodzaju likwidacja ulg podatkowych, zmiana stylu odżywiania społeczeństwa czy ekspansja Internetu

¹⁴ Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2004, s. 132; Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, PWN, Warszawa 2000, s. 142.

¹⁵ Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1998, s. 56; Penc J., Strategie zarządzania – perspektywiczne myślenie, systemowe działanie, Agencja Wyd. Placet, Warszawa, 1992.

w kraju wydają się stwierdzeniami zbyt ogólnymi, a przez to niewiele mówiącymi. Znacznie cenniejsze byłyby sygnały wskazujące o jakie likwidowane ulgi podatkowe i w jakiej perspektywie czasowej chodzi, podobnie jak zwrócenie uwagi na te artykuły żywnościowe, które w związku ze zmianą diety będą zyskiwać a jakie tracić na popularności. Równie interesujące mogłoby być wskazanie jakie formy upowszechniania Internetu i w jaki sposób dotkną sektor, w którym działa przedsiębiorstwo. Zwrócenie uwagi na konieczność konkretyzacji wyzwań makrootoczenia wydaje się szczególnie ważne w kontekście powszechnej praktyki nadmiernego uogólniania wniosków z tego typu analiz.

Tylko jasno sprecyzowane wyzwania makrootoczenia mogą być następnie poddane analizie z punktu widzenia ich wpływu na rozwój przedsiębiorstwa. W tym z kolei przypadku ważne jest by na podstawie opisowej analizy sformułować mierzalną ocenę. Ta z kolei pozwoli porównać rangę poszczególnych wyzwań, a następnie wyłonić grupę kluczowych szans i zagrożeń makrootoczenia. To one stanowiąc będą główny efekt analizy makrootoczenia wykorzystywany w dalszych pracach nad strategią przedsiębiorstwa.

3. Zakres i metody analizy strategicznej mikrooczenia

Analiza strategiczna mikrooczenia to bez wątpienia niewątpliwie składnik analiz strategicznych. Jej ranga jest wyjątkowa na tle pozostałych, bardzo ważnych i wielce wymagających elementów analizy. Decydują o tym dwa podstawowe czynniki:

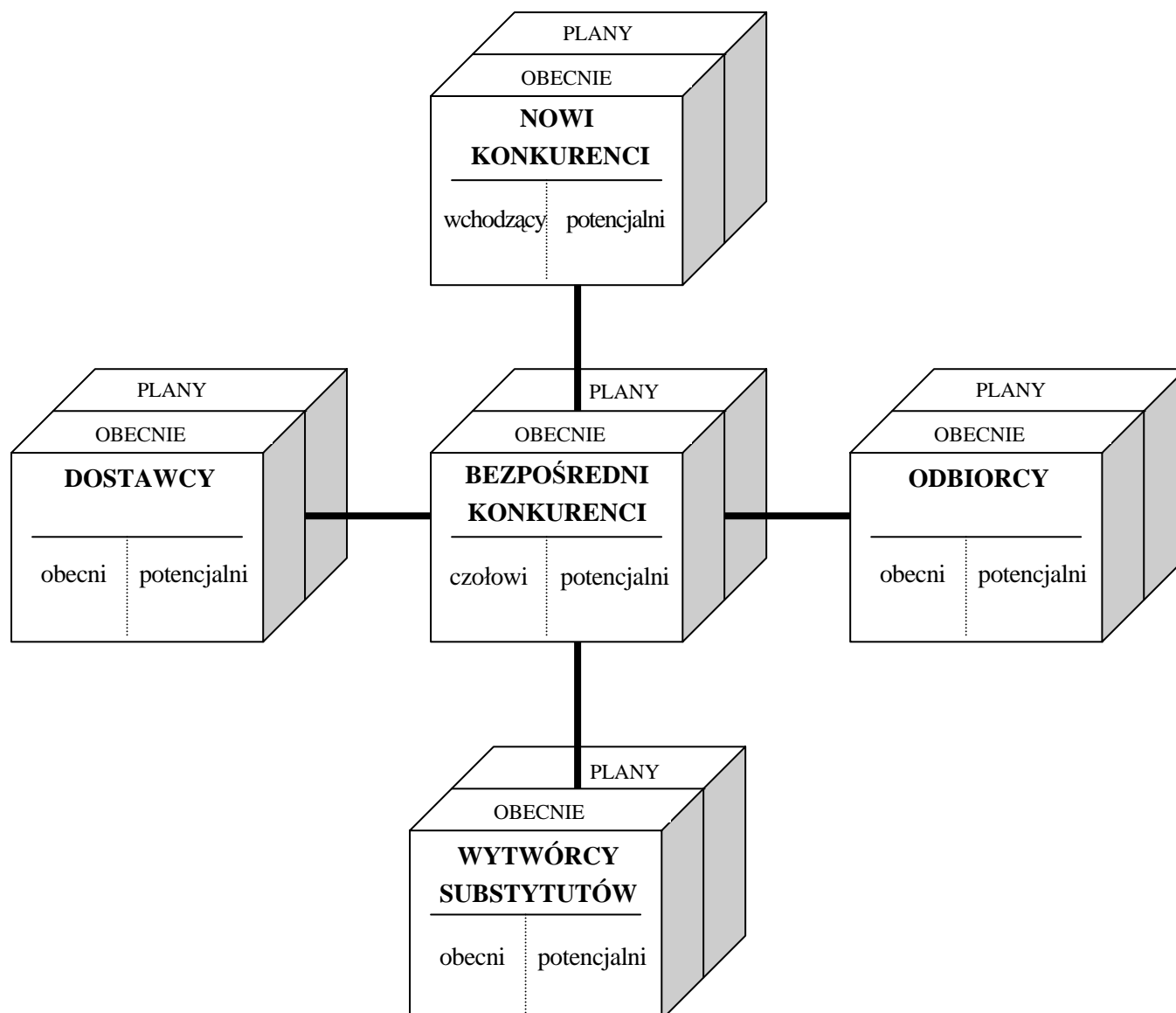
- po pierwsze analiza mikrooczenia dotyczy czynników o największym wpływie na sukcesy bądź porażki przedsiębiorstw, którymi dziś są niewątpliwie zachowania konkurentów i klientów – chęć ich przewidywania stanowi czołowy powód prowadzenia wszelkich analiz strategicznych,
- po drugie analiza mikrooczenia jest najtrudniejszą częścią analizy strategicznej co wynika ze szczególnej trudności w docieraniu do podstawowych informacji źródłowych, które są nie tylko trudno dostępne, ale także w znacznej części celowo ukrywane (zwłaszcza przez konkurentów).

Analiza strategiczna mikrooczenia utożsamiana jest zazwyczaj z analizą konkurencji. W niektórych wypadkach może to być mylące, zwłaszcza wówczas gdyby potraktować konkurencję wąsko, koncentrując się na bliższych bądź dalszych rywalach. Analiza konkurencji może stanowić synonim analizy strategicznej mikrooczenia tylko wówczas gdy zostanie odpowiednio poszerzona i nie pominie jednostek partnerskich oraz

klientów finalnych. Badania rynku czy relacji współpracy są kluczowym elementem analiz strategicznych, dla których jedynym właściwym miejscem jest analiza mikrootoczenia¹⁶.

Pożądany zakres strategicznej analizy mikrootoczenia jest niesłychanie rozległy, co obrazuje poniższy schemat (rys. nr 2).

Rys. 2. Zakres analizy strategicznej mikrootoczenia



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M.Porter, Strategia konkurencji, PWE, Warszawa 1992, s. 22.

Zawężenie pola analizy strategicznej mikrootoczenia byłoby bez wątpienia niezwykle wygodne gdyby nie fakt, że można w ten sposób pominąć czynniki o faktycznie kluczowym

¹⁶ Kaleta A., Analiza strategiczna w przemyśle, Wydawnictwo AE, Wrocław 1999, s. 90.

znaczeniu dla rozwoju przedsiębiorstwa. Mogą one tkwić w każdym z wymienionych obszarów¹⁷. W praktyce przedsiębiorstw analiza strategiczna bywa zazwyczaj zdecydowanie fragmentaryczna skupiając się na uwarunkowaniach najłatwiejszych do zbadania co nie znaczy że najważniejszych dla rozwoju.

Analiza bezpośrednich konkurentów z sektora jest zazwyczaj zadawalająca w części dotyczącej głównych rywali, ale już w zdecydowanie słabszym stopniu znani są konkurenci drugorzędni. W wielu przypadkach może to być poważnym błędem gdy konkurenci dziś zlekceważeni rozwiną się awansując do rangi pierwszoplanowej. Niedocenienie ich potencjalnej roli dziś może oznaczać opóźnienie uniemożliwiające skuteczną z nimi rywalizację w przyszłości. Inna sprawa, że nawet nie osiągający specjalnych sukcesów mało znaczący bezpośredni konkurenci w swej masie mogą stanowić poważne wyzwanie konkurencyjne, którego też nie należy pomijać.

Wielkim problemem analizy strategicznej konkurentów z sektora jest też tendencja do jej zawężania do perspektywy bieżącej, oznaczającej skupienie się na ich aktualnej sytuacji, i bieżącym potencjale. Tymczasem dla strategii bez porównania ważniejsze jest rozpoznanie planów, zamierzeń strategicznych bezpośrednich konkurentów. To oczywiście, że są one znacznie trudniejsze do zidentyfikowania, ale bez ich znajomości wiedza na temat konkurentów nie może być uznana za zadawalającą¹⁸.

Jeszcze większych problemów nastęrcza rozpoznanie przyszłych konkurentów, nowo wchodzących do sektora. Minęły już bezpowrotnie czasy stabilności sektorów. W dobie globalizacji, zanikania granic międzysektorowych nie ma już sektorów o tak wysokich barierach wejścia by niwelowały groźbę ze strony nowowchodzących. Zagrożenie ze strony nowych konkurentów w większości sektorów systematycznie rośnie wzrastając do rangi pierwszoplanowego wyzwania mikrootoczenia. W tej sytuacji niezmiernie ważne jest rozpoznanie zarówno nowych konkurentów już realizujących strategię wejścia do sektora jak i potencjalnych, którzy ze względu na posiadane walory mogą w przyszłości taką strategię skutecznie realizować. Ci pierwsi już stanowią wyzwanie konkurencyjne na które należy się przygotowywać. Drugich można skutecznie uprzedzić bądź wręcz skutecznie zniechęcić do ekspansji.

I w przypadku nowowchodzących, analogicznie jak w odniesieniu do bezpośrednich konkurentów istotne jest rozpoznanie kondycji, potencjału rywali, ale jeszcze ważniejsza jest

¹⁷ Strategor, Zarządzanie firmą – strategię, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 1995, s. 29.

¹⁸ Kaleta A., Strategia konkurencji w przemyśle, Wydawnictwo AE, Wrocław 2000, s. 92

znajomość ich zamierzeń. To jest wiedza najcenniejsza, pozwalająca przygotować się na przysze zagrożenia i uprzedzić je w porę.

Wytwórcy substytutów stanowią kolejne coraz poważniejsze, a często niedoceniane wyzwanie konkurencyjne w mikrootoczeniu. I w tym przypadku istotne są zarówno podmioty już oferujące produkty substytucyjne jak i rywale potencjalni, którzy mogą stać się takim zagrożeniem w przyszłości.

Ważna jest wiedza na temat bieżącej sytuacji owych rywali, a jeszcze cenniejsza znajomość ich planów strategicznych. Z reguły bardzo słabe rozpoznanie wyzwań konkurencyjnych ze strony wytwórców substytutów wydaje się jedną z najczęstszych i najbardziej znaczących luk w analizach strategicznych.

Na powyższym tle znacznie bardziej satysfakcjonujące jest zazwyczaj rozpoznanie kolejnego elementu mikrootoczenia jakim są dostawcy. W warunkach rosnącego natężenia konkurencji relacje z dostawcami stają się kluczową przewagą konkurencyjną bądź przyczyną klęski przedsiębiorstw. Niebezpieczna może być zwłaszcza nieznanostwo strategii i planów, które dogodnych partnerów mogą przeobrazić w czołowe wyzwanie konkurencyjne. Wiele przedsiębiorstw doświadczyło takiej sytuacji jako, że dobre rozpoznanie zamierzeń dostawców wciąż jest rzadkością.

Równie poważnym, a zarazem częstym błędem jest zawężenie analizy strategicznej dostawców do grupy dotychczasowych partnerów, a nieuwzględnienie dostawców potencjalnych, z którymi dotąd współpracy nie nawiązano.

Ich niedostrzeżenie może oznaczać, często bezpowrotną utratę istotnej szansy rozwojowej tkwiącej zarówno w dywersyfikacji partnerów jak i w ich wymianie.

Analiza strategiczna nabywców stanowi ostatni, co nie znaczy mniej istotny element analizy mikrootoczenia. I ona nastrocza poważnych problemów, zwłaszcza wówczas gdy usiłuje się ją prowadzić w sposób dostatecznie kompleksowy. Przede wszystkim poważny problem stanowi przewidywanie ich przyszłych zachowań. Dotyczy to nabywców pośrednich, instytucjonalnych, a w szczególności trudnych do prognozowania zachowań indywidualnych odbiorców finalnych. Skuteczne przewidywanie zmiany zachowań nabywców to bez wątpienia jedno z najtrudniejszych zadań analizy strategicznej.

Jak wspomniano wcześniej problemem analizy strategicznej nabywców może być jej zawężenie do odbiorców pośrednich, a pomijanie nabywców finalnych. Nawet w przypadku gdy przedsiębiorstwo nie kontaktuje się bezpośrednio z konsumentem ostatecznym rozpoznanie jego postaw, zmian oczekiwań staje się niezbędnym choć zawsze wyjątkowo trudnym do zidentyfikowania elementem analizy mikrootoczenia.

Jak w przypadku analizy dostawców poważnym wyzwaniem jest także poszerzenie analizy nabywców poza krąg dotychczasowych klientów i objęcie nią odbiorców potencjalnych. To działania adresowane do nich stanowią coraz częściej kluczowy warunek ekspansji rynkowej, bądź ograniczania ryzyka.

W pełni zadawalające rozpoznanie mikrootoczenia w wymiarze tak szerokim jak wskazano wyżej jest w praktyce nieosiągalne. Standardem pozostanie niedosyt informacji, niemożność wypełnienia niektórych luk informacyjnych. Nie można jednak pogodzić się z nadmiarem „białych plam” jakie charakteryzują większość analiz tego typu. Dążąc do ideału należy wykorzystywać możliwie liczne, dostępne źródła informacji o mikrootoczeniu.

Analizując mikrootoczenie przedsiębiorstwa w większości korzystają z legalnych metod białego wywiadu gospodarczego. Typowymi, wykorzystywanymi w tych pracach źródłami informacji są:

- ogólnodostępne media – prasa, radio, telewizja, Internet - to ogromne, nieocenione zasoby informacji o wszystkich podmiotach mikrootoczenia pod warunkiem systematycznego analizowania możliwie licznych źródeł, ich porównywania, zestawiania w formie syntetycznych raportów na temat poszczególnych podmiotów,
- specjalistyczne rejestry i publikacje wewnętrzne – rejestry sądowe z danymi bilansowymi, raporty adresowane do inwestorów, klientów, raporty roczne publikowane przez wiele przedsiębiorstw czy wewnętrzne pisma zakładowe kierowane do pracowników to również źródła bardzo cennych informacji, z których można korzystać legalnie choć ich pozyskanie wymaga nieraz poważnego wysiłku,
- targi, konferencje, prezentacje – w wielu sektorach jest to najlepsza droga rozpoznania najnowszych trendów, najnowszej oferty rywali pod warunkiem regularnego wykorzystywania wszelkich tego typu okazji (i to nie tylko w kraju) i to w przypadku oddelegowania do tego typu misji osób odpowiednio spostrzegawczych i dociekliwych,
- kontakty z dostawcami i odbiorcami – w wielu wypadkach są to zarazem partnerzy czołowych konkurentów, którzy dostarczając im technologie, półprodukty czy nabywając produkty wiedzą o nich bardzo wiele, a wiedzę tą chętnie się dzielą, gdyż nie są zazwyczaj zobowiązani do utrzymywania jej w tajemnicy, a usiłują ją wykorzystać dla maksymalizacji własnych korzyści,
- bezpośrednie kontakty z przedstawicielami przedsiębiorstw konkurencyjnych – nawet najbardziej agresywna walka konkurencyjna nie wyklucza bliższych, często przyjacielskich kontaktów między właścicielami, menedżerami czy pracownikami

rywalizujących przedsiębiorstw, którzy w obopólnym interesie wymieniają się informacjami niedostępnymi inną drogą¹⁹.

Powyższe źródła informacji wykorzystywane kompleksowo, dopełniając się stwarzają szansę na dostatecznie pogłębione rozpoznania wyzwań mikrootoczenia. Oprócz tego liczne przedsiębiorstwa w celu pogłębienia analiz stosują techniki nielegalnego wywiadu gospodarczego. W swych działaniach uciekają się często do kupowania pracowników z firm konkurencyjnych z ich wiedzą o tajemnicach rywali, kupna bądź kradzieży informacji. Zdarzają się włamania do systemów informatycznych konkurentów, bywają stosowane podsłuchy, nieraz budowane są całe siatki szpiegowskie lokowane w strukturach firm konkurencyjnych. Tajemnicą poliszynela jest fakt, że niejednokrotnie działania wywiadowcze przedsiębiorstw zazębiają się z funkcjami państwowych organizacji wywiadowczych, które umożliwiają dostęp do satelitów szpiegowskich czy profesjonalnych systemów podsłuchowych umożliwiających dostęp do tajemnic rywali. Wykorzystywanie tego typu metod badania mikrootoczenia z pewnością nie może być zalecane jako że nie sposób rekomendować kradzież czy działania poza granicami prawa. Tym niemniej praktyki tego typu należy znać choćby po to by skutecznie bronić się przed nimi i tym samym unikać sytuacji gdy konkurenci wiedzą na nasz temat znacznie więcej niż my o nich²⁰.

Analiza mikrootoczenia dotyczy bardzo złożonych problemów, niejednorodnych wewnątrznie. Zawsze grozi w niej zalew informacji trudnych do uporządkowania. Pomocne może być w niej wykorzystanie metod syntetyzujących takich jak:

- wyznaczenie grup strategicznych, ewentualnie ich ujęcie graficzne w postaci map grup strategicznych, które łącząc konkurentów o zbliżonej strategii pozwalają łatwiej identyfikować głównych rywali i skuteczniej analizować trendy zmian uwarunkowań konkurencyjnych w sektorze²¹,
- analiza cyklu życia sektora – która umożliwia wyznaczenie uwarunkowań rozwojowych charakterystycznych dla danej fazy i ułatwia przewidywanie uwarunkowań przyszłych, zwłaszcza w przypadku przechodzenia w kolejną fazę²²,
- analiza kluczowych czynników sukcesu pozwalająca wyróżniać najważniejsze uwarunkowania, przesadzające o możliwościach rozwojowych w danym sektorze, a

¹⁹ Kaleta A., *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2000, s. 104; Świderka G., *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii*, Difin, Warszawa 2003, s. 59.

²⁰ Martinet B., Marti J.M., *Wywiad gospodarczy*, PWE, Warszawa 1999; Kwieciński M., *Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1999.

²¹ Kaleta A., *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2000, s. 125; Porter M.E., *Strategia konkurencji w przemyśle – metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 140.

²² Porter M.E., j.w. s. 166; Pierścionek Z., *Strategia konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003, s. 1012; Allaire M., Firsirotu M., *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000, s. 143.

zarazem umożliwiającą wyznaczenie własnej pozycji na tym tle i pozwalającą prognozować szanse własnego sukcesu w danych uwarunkowaniach.

Analiza strategiczna mikrootoczenia podobnie jak analiza makrootoczenia powinna być zakończona podsumowaniem wykazującym najważniejsze szanse i zagrożenia wpływające z mikrootoczenia. Może się to odbywać w postaci niżej prezentowanego tabelarycznego zestawienia (tabela nr 2).

Tabela 2. Kluczowe wyzwania mikrootoczenia

Zjawiska w mikrootoczeniu	Znaczenie – wpływ
1. Wpływ bezpośredniej konkurencji	
-	
-	
-	
-	
2. Możliwości nowej konkurencji	
-	
-	
-	
-	
3. Oddziaływanie substytutów	
-	
-	
-	
-	
4. Oddziaływanie dostawców	
-	
-	
-	
-	
5. Oddziaływanie odbiorców	
-	
-	
-	
-	

Źródło: Opracowanie własne

Powyższa tabela pozwala na możliwie precyzyjne wyszczególnienie poszczególnych zjawisk wpływających z przeprowadzonej obszernej analizy, a następnie zmusza do oceny ich wpływu według porównywalnych kryteriów. Wartościując wpływ poszczególnych zjawisk na możliwości rozwojowe, uwzględniając zarazem prawdopodobieństwo ich faktycznego zaistnienia, można wyróżnić podstawowe szanse i zagrożenia mikrootoczenia, stanowiące podstawę dalszych prac nad strategią przedsiębiorstwa.

4. Zakres i metody wewnętrznej analizy strategicznej

Rozpoznanie własnego potencjału, własnych możliwości rozwojowych wydaje się najprostszym elementem analizy strategicznej. Wszak dostęp do niezbędnej informacji jest tu nieporównanie lepszy niż w przypadku wszelkich starań o rozpoznanie bliższego czy dalszego otoczenia. Samych siebie powinniśmy znać wystarczająco nawet bez specjalnych analiz, a ich posiadanie traktujemy często jedynie jako formalizację owych opinii. Niestety w praktyce okazuje się często, że są to założenia z gruntu fałszywe. Przede wszystkim nasza wiedza na swój własny temat, bardzo często zupełnie nie odpowiada rzeczywistości. Naturalny nadmiar subiektywizmu w ocenie samych siebie powoduje, iż rozpoznanie własnych możliwości bywa znacznie mniej trafne, aniżeli znajomość podmiotów i możliwości w otoczeniu. Z drugiej strony znajomość własnej sytuacji bywa wysoce fragmentaryczna co także nie służy dobrze identyfikacji kluczowych, wewnętrznych warunków rozwojowych.

W związku z powyższym prowadząc wewnętrzną analizę strategiczną należy zdecydowanie dążyć do obiektywizacji formułowanych ocen. Służy temu w pierwszym rzędzie przyjęcie założenia, iż ocena własnych walorów i słabości powinna mieć charakter względny. Należy założyć, że atutem przedsiębiorstwa są tylko te jego umiejętności czy zasoby, które pozytywnie wyróżniają je na tle najgroźniejszych konkurentów²³. Za słabości należy uznawać wszelkie uwarunkowania wyróżniające przedsiębiorstwo negatywnie, nawet jeśli dotyczą tych aspektów jego działalności, które dotąd nie stwarzały jakichkolwiek problemów i w związku z tym były pozytywnie oceniane²⁴.

Przyjęcie powyższego założenia zdecydowanie komplikuje analizę wewnętrzną gdyż oznacza, że wszędzie tam gdzie to możliwe należy zdobywać informacje nie tylko o sytuacji własnej ale i o punktach odniesienia. Z pewnością nie jest to możliwe dla wszystkich obszarów analizy, ale tego rodzaju jej wzbogacenie, tam gdzie jest to realne, może zdecydowanie zwiększyć jej wiarygodność²⁵.

Metodą pozwalającą na wzrost obiektywności analizy wewnętrznej może być także wykorzystywanie w jej trakcie ocen ekspertów zewnętrznych. Ekspertyzy przygotowywane przez niezależne jednostki badawcze, audytorskie są nieraz w stanie pokazać w nowym świetle sytuację i stan analizowanego przedsiębiorstwa.

²³ Kay J., Podstawy sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1996, s. 411.

²⁴ Obłój K., Strategia organizacji, PWE, Warszawa 1998, s. 175.

²⁵ Steinmann H., Schreyögg G., Zarządzanie – podstawy kreowania przedsiębiorstwem, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, 1998, s. 135.

Tego rodzaju starania służące większej obiektywności analizy strategicznej są niesłychanie istotne, jako że mogą ochronić przed wielce niebezpieczną, a często spotykaną sytuacją, gdy koncepcję strategiczną opiera się na fikcyjnych, subiektywnie wytypowanych atutach. Konkurencja rynkowa szybko ujawnia owe błędy z tym, że możliwości ich korekty są już często niewielkie. Równie niekorzystne może też być też niedocenianie własnych atutów i w rezultacie ich pominięcie strategii co w warunkach narastającej konkurencji może oznaczać bezpowrotną utratę istotnej szansy, być może warunkującej sukces przedsiębiorstwa.

Kluczem do skutecznej wewnętrznej analizy strategicznej obok zapewnienia jej wiarygodności jest jej odpowiednia kompleksowość. Pożądany zakres wewnętrznej analizy strategicznej przedstawia poniższy rysunek (rys. 3).

Rys. 3. Zakres wewnętrznej analizy strategicznej



Źródło: Opracowanie własne

Choć wewnętrzną analizę ujmować można w różny sposób powyższe, funkcjonalne jej ujęcie wydaje się kompletne, czytelne i najbardziej przydatne²⁶.

Analiza strategiczna zasobów kadrowych służąca identyfikacji silnych i słabych stron tkwiących w tym obszarze to samo w sobie duże zadanie badawcze. Nie wystarczy przecież identyfikacja podstawowych danych charakteryzujących strukturę zatrudnienia z punktu widzenia kwalifikacji, doświadczenia, wieku pracowników itp. choć rozpoznanie tych faktów jest niezbędne. Równie ważne jest rozpoznanie uwarunkowań o charakterze jakościowym takich jak motywacja pracowników, poziom ich identyfikacji z celami przedsiębiorstwa, ich satysfakcja z pracy, elastyczność kwalifikacji, zdolność akceptacji zmian czy szerzej wiedza zgromadzona w przedsiębiorstwie. Zadanie badawcze jest tym poważniejsze, że często nie można powyższych analiz odnieść wyłącznie do całego przedsiębiorstwa, gdyż mogłoby to prowadzić do fałszywych uogólnień, ale należy je adresować do poszczególnych jednostek organizacyjnych, które nieraz bywają mocno zróżnicowane²⁷.

W podobny sposób należy prowadzić analizę zasobów materialnych przedsiębiorstwa. I w tym przypadku ważna jest ogólna wartość majątku, jego struktura, także w odniesieniu do poszczególnych jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa. Równie istotna jest także ocena poziomu nowoczesności owego potencjału, jego konkurencyjności w stosunku do zasobów głównych rywali, elastyczność stosowanych technologii itp.

Analiza procesów organizacji i zarządzania powinna być równie wszechstronna. Z jednej strony dotyczy ona struktury organizacyjnej, umiejscowienie w niej poszczególnych komórek, ich wzajemnych współzależności, zakresu kompetencji poszczególnych jednostek organizacyjnych. Z drugiej strony istotne jest też funkcjonowanie organizacji w praktyce, a więc poziom faktycznej delegacji uprawnień, sposób podejmowania, konsultowania decyzji, warunki współpracy pomiędzy poszczególnymi pionami, komórkami itp. W analizie systemu organizacji i zarządzania istotne jest też rozpoznanie sprawności funkcjonowania, w postaci takich rezultatów jak wskaźniki wydajności pracy, stopień wykorzystania zdolności produkcyjnych czy na przykład czas wprowadzenia nowego produktu.

Analiza strategiczna sytuacji marketingowej przedsiębiorstwa powinna objąć wszystkie aspekty marketingu np. wg schematu marketingu mix. Niezbędna jest ocena portfela produktów przedsiębiorstwa i analiza konkurencyjności poszczególnych produktów. Ważne jest rozpoznanie skuteczności działań promocyjnych, ocena skuteczności systemu dystrybucji i polityki cenowej. Niezbędnym elementem analizy marketingowej jest też

²⁶ Zarządzanie strategiczne, Wydawnictwo AE, Wrocław 2000, s. 103.

²⁷ Obłój K., Tworzywo skutecznych strategii, PWE, Warszawa 2002, s. 129.

kompleksowa ocena pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, tendencji w tym względzie, znajomości, rozpoznawalności marki itp.

Podsumowującym elementem wewnętrznej analizy strategicznej jest ocena finansowej kondycji przedsiębiorstwa, co bynajmniej nie oznacza, że ten fragment analizy musi być prowadzony na jej zakończenie. Analiza sytuacji finansowej dla potrzeb strategii musi mieć charakter syntetyczny, a więc nie może być tożsama z bieżąco prowadzonymi szczegółowymi analizami finansowymi. Tym niemniej obok syntetycznych danych dotyczących kształtowania się obrotów, przychodów, rentowności czy płynności przedsiębiorstwa warunkiem skutecznej analizy strategicznej jest jej pogłębienie i w tym fragmencie. Dla strategii rozwoju kluczowe znaczenie może mieć określenie rentowności poszczególnych produktów czy działów przedsiębiorstwa. Niezwykle istotną rolę może odegrać zdolność kredytowa czy ocena możliwości pozyskiwania środków finansowych na rozwój ze źródeł zewnętrznych²⁸.

Bardzo szeroki, pożądany zakres wewnętrznej analizy strategicznej oznacza bardzo często problemy w dostępie do informacji. Niezbędne w tym przypadku jest wykorzystanie wszelkich możliwych źródeł wewnętrznych zarówno z istniejących w przedsiębiorstwie standardowych analiz jak też prowadzonych specjalnie dla potrzeb analizy strategicznej²⁹. Warto przy tym założyć, że wewnętrzna analiza strategiczna powinna wykorzystywać i zewnętrzne źródła informacji, analizy sektorowe, ekspertyzy zewnętrznych jednostek, bez których trudno osiągnąć wystarczającą kompleksowość i obiektywizm ocen.

Pomocą w skutecznym prowadzeniu wewnętrznej analizy strategicznej mogą być liczne wypracowane dla jej celów metody analityczne. Należą do nich niewątpliwie niezwykle popularne metody portfelowe. Nawet korzystając z najprostszej ich wersji, macierzy BCG można skutecznie oceniać portfel produktów firmy i formułować na tej podstawie wnioski dotyczące perspektyw rozwojowych poszczególnych produktów, działów czy całego przedsiębiorstwa³⁰. W podobnym celu można wykorzystywać metody analityczne związane z krzywą cyklu życia produktu³¹.

Przydatną metodą pozwalającą ocenić potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa może być wymieniana wcześniej (gdyż stosowana i do analizy mikrootoczenia) analiza kluczowych

²⁸ Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 134.

²⁹ Berliński L. Penc-Pietrzak I., *Inżynieria projektowania strategii – konstrukcja i technologia*, Difin, Warszawa 2004, s. 253.

³⁰ Rybicki J.M., *Wielowymiarowy model analizy portfelowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003.

³¹ Berliński L. Penc-Pietrzak I., *Inżynieria projektowania strategii – konstrukcja i technologia*, Difin, Warszawa 2004, s. 245.

czynników sukcesu. Wyróżniając czynniki przesądzające o sukcesach w sektorze oraz oceniając poziom kształtowania się tych czynników i zjawisk w badanym przedsiębiorstwie pozwala ta metoda na zobiektywizowanie oceny własnych możliwości rozwojowych. Nie jest przecież obojętne czy podstawowe walory firmy ujawniają się w dziedzinach o podstawowym w danym sektorze czy drugorzędnym znaczeniu.

Podobnie różna może być ranga zidentyfikowanych słabości zależnie od specyfiki danego sektora, co można uchwycić dzięki stosowaniu metody kluczowych czynników sukcesu³².

Wartą rekomendacją metodą wspomagającą wewnętrzną analizę strategiczną może być także analiza łańcucha wartości. Dzieli ona obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa na podstawowe (takie jak działania przedprodukcyjne, produkcję, sprzedaż) i pomocnicze (np. strategia finansowa, technologiczna, marketingowa, kadrowa czy wreszcie zarządzanie strategiczne). Takie spojrzenie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa ułatwia zidentyfikowanie zachodzących w nim procesów i pozwala na ich oceny. Jest to szansa oceny samego procesu organizacji i zarządzania przedsiębiorstwa, jak też możliwość uchwycenia relacji między zachodzącymi w niej zjawiskami i analizy skuteczności poszczególnych procesów³³.

Bardzo przydatne w wewnętrznej analizie strategicznej mogą też być metody benchmarkingu. Jak wspomniano wcześniej skutecznym sposobem obiektywizacji ocen jest odnoszenie ich do wzorców z otoczenia co stanowi istotę benchmarkingu. Umożliwia porównywanie potencjału przedsiębiorstwa, jego działań do najgroźniejszych czy wzorcowych konkurentów co pozwala na formułowanie bardziej wiarygodnych ocen i wniosków, zwiększając wiarygodność stawianej diagnozy.

Jak w przypadku poszczególnych elementów analizy otoczenia i wewnętrzną analizę strategiczną dobrze jest kończyć zestawieniem podsumowującym, które może przybierać postać poniższej tabeli (tabela nr 3).

³² Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 179.

³³ Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1998, s. 158.

Tabela 3. Kluczowe silne i słabe strony przedsiębiorstwa.

Problemy	Znaczenie – wpływ
1. Kadrowe - - - -	
2. Zasobów materialnych - - - -	
3. Organizacyjne - - - -	
4. Marketingowe - - - -	
5. Finansowe - - - -	

Źródło: Opracowanie własne

*

*

*

Analiza strategiczna prowadzona w proponowanym wyżej wymiarze to wielkie wyzwanie badawcze. Jego pełne zrealizowanie nie jest możliwe w jakimkolwiek przedsiębiorstwie. W wielu przypadkach wymogi finansowe czy organizacyjne całkowicie uniemożliwiają dostęp do określonych informacji nawet dużym i bogatym przedsiębiorstwom. W innych przypadkach koszty pozyskania odpowiednich danych mogą być niewspółmiernie duże do ich efektów.

Stąd propozycje zawarte w niniejszym opracowaniu należy traktować raczej jako kierunek poszukiwań, drogę rozwoju analiz strategicznych aniżeli jako możliwy do bezpośredniego wdrażania schemat postępowania. Należy pogodzić się z faktem nieuchronnej niedoskonałości analizy, która zawsze może dostarczyć co najwyżej część informacji przydatnych dla kształtowania rozwoju. Ważne by była to część możliwie znacząca, wnosząca istotną, nową wiedzę o warunkach i możliwościach rozwoju.

Jeżeli tak się stanie to analiza strategiczna stanie się istotną podstawą, inspiracją dla kreowania wartościowych pomysłów i koncepcji rozwojowych przedsiębiorstwa. Zawsze łatwiej je formułować na podstawie wartościowej wiedzy o przedsiębiorstwie i jego otoczeniu niż bazując wyłącznie na własnej wyobraźni i intuicji.

PROCES WYBORU STRATEGICZNEGO – KLUCZOWY ETAP ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Wstęp

Proces wyboru strategicznego, prowadzący do sformułowania strategii rozwoju to kluczowy, a zarazem nie poddający się standaryzacji etap zarządzania strategicznego. O jego szczególnej roli decyduje fakt, iż to w tej fazie zarządzania strategicznego zapadają podstawowe decyzje gospodarcze przesadzające o kierunku rozwoju przedsiębiorstwa, w sposób często nieodwracalny. Równocześnie jest to działanie o bardzo indywidualnym, wręcz sytuacyjnym charakterze, które trudno prowadzić według uniwersalnych metod.

W literaturze przedmiotu, ale i w praktyce gospodarczej faza wyboru strategicznego traktowana bywa bardzo różnie i zawiera bardzo różne treści i metody postępowania. Raz metody i pole wyboru strategii utożsamiane jest z ogólnymi założeniami dotyczącymi określenia domeny przedsiębiorstwa³⁴, w innych przypadkach proponuje się diametralnie odmienne, sformalizowane (np. wagowo-punktowe) metody wyboru preferowanego wariantu strategii³⁵. Często również proces wyboru strategicznego sprowadzany jest do charakterystyki typów strategii, które stają się polem wyboru i podstawą formułowania indywidualnej koncepcji rozwoju³⁶. W jeszcze innych przypadkach wybór sprowadzany jest do techniki podejmowania decyzji w oparciu o różne elementy analizy strategicznej³⁷ bądź też utożsamiany jest z kryteriami wyboru optymalnego wariantu strategii³⁸. W każdym razie nie wypracowano jak dotąd wspólnego stanowiska, które określałoby w sposób generalny czym wybór strategii jest i w jaki sposób formułowanie strategii powinno przebiegać. Brak tu jednoznaczności choćby takiej jak w odniesieniu do analizy strategicznej, formułowania misji przedsiębiorstwa, czy nawet implementacji strategii.

W tej sytuacji celem niniejszego opracowania jest przedstawienie metody dokonywania wyborów strategicznych umożliwiających skuteczne kreowanie strategii w przedsiębiorstwie. Ambicją autora jest w tym przypadku raczej zaproponowanie pewnej

³⁴ K.Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s.244.

³⁵ E.Urbanowska-Sojkin, P.Banaszyk, H.Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 319.

³⁶ M.Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 86-317; Z.Pierściołek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, s. 179-337; M.Moszkowicz, *Zarządzanie strategiczne, systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005, s. 137-162.

³⁷ N.Loke, *Planowanie strategiczne w firmie*, One – Press – Helion. Gliwice 2005, s. 83.

³⁸ L.Berliński, L.Penc-Pietrzak, *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2004, s.303.

logiki postępowania, metody działania niż projektowanie uniwersalnego schematu, który nie wydaje się potrzebny, ani możliwy.

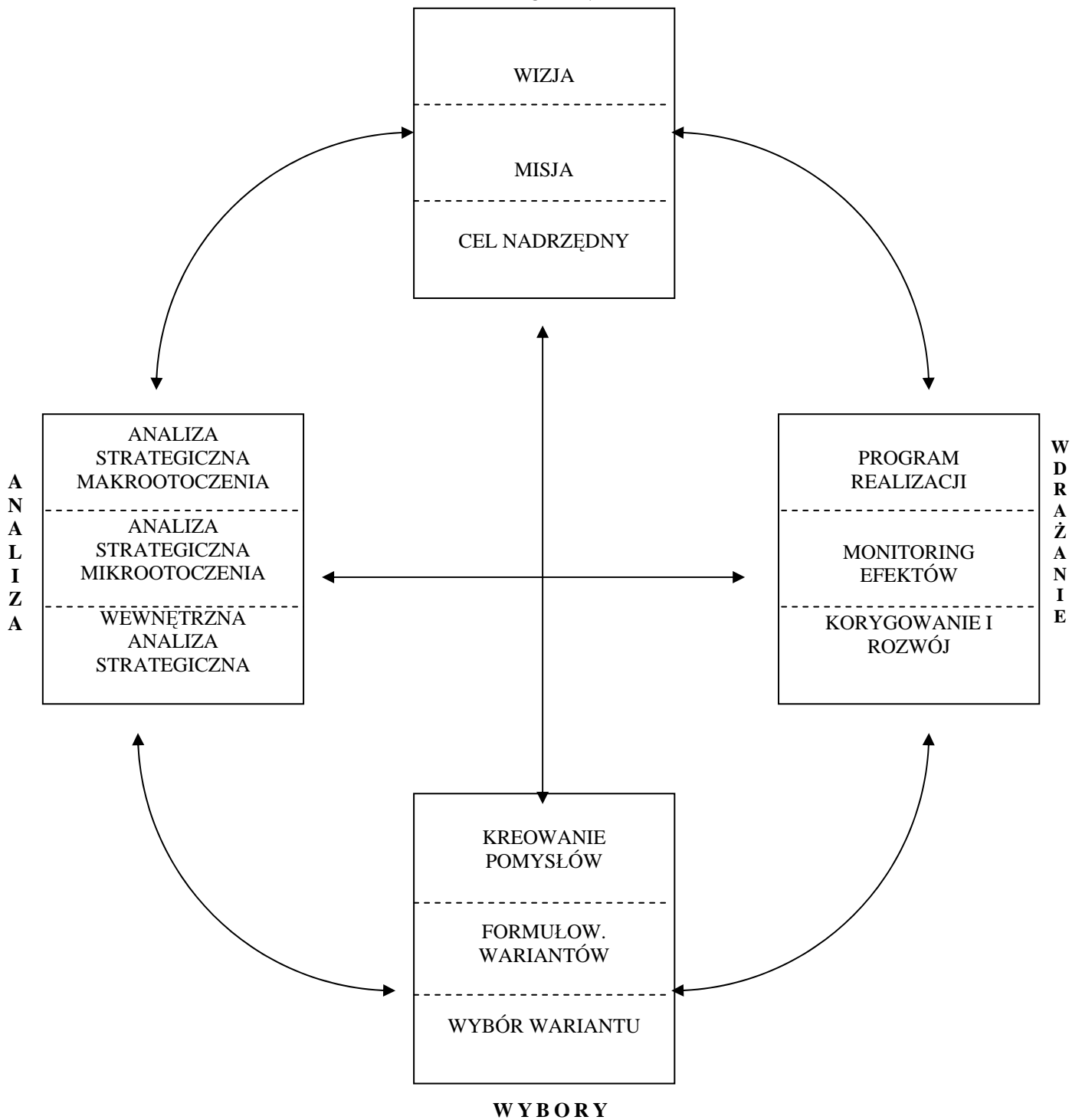
1. Znaczenie i zakres wyboru strategicznego

Istotą strategii rozwoju przedsiębiorstwa jest dokonywanie wyborów. Samą strategię można zdefiniować jako koncepcję wyboru przedsięwzięć priorytetowych dla przyszłości. Oznacza to, że sensem zarządzania strategicznego jest przyjmowanie możliwie nielicznych priorytetów o strategicznym charakterze. Pozwala to zarazem na zidentyfikowanie przedsięwzięć mniej znaczących dla przyszłości, a przez to drugorzędnych. Wytypowanie działań o mniejszej randze jest zawsze zadaniem szczególnie trudnym wobec naturalnej presji na równorzędne traktowanie nieskończenie licznych problemów rozwojowych. Tym niemniej długa perspektywa czasowa, charakterystyczna dla strategii pozwala spojrzeć na problemy rozwojowe z odpowiedniego dystansu i uznać za zadania mniejszej rangi te, których znaczenie dla przyszłości przedsiębiorstwa trudno uznać za decydujące. Dzięki temu zarządzanie strategiczne może spełniać w przedsiębiorstwie swą główną rolę jaką jest uporządkowanie rozwoju, nadanie mu skoordynowanego spójnego charakteru. Lista celowo wybranych priorytetów rozwojowych pozwala uniknąć chaosu charakterystycznego dla przedsiębiorstw skłonnych do równoległego realizowania zbyt dużej ilości zadań. Brak ich hierarchizacji prowadzi wprost do rozproszenia wysiłków uniemożliwiając realizację przedsięwzięć autentycznie kluczowych.

Problem wyborów strategicznych, określanie zadań priorytetowych, skupienia uwagi na kluczowych zagadnieniach dotyczy wszystkich etapów procesu zarządzania strategicznego. Wyborów dokonujemy określając nadrzędne cele rozwoju, wyznaczając kluczowe obszary analizy strategicznej, czy typując główne projekty służące realizacji strategii. Tym niemniej w najpełniejszym stopniu problem wyboru dotyczy etapu formułowania optymalnej strategii, który można w związku z tym nazwać etapem wyboru strategicznego.

W typowej procedurze zarządzania strategicznego wybór strategiczny zajmuje centralne miejsce co opisuje rysunek 1.

Rys. 1. Procedura zarządzania strategicznego
ZAŁOŻENIA



Źródło: Opracowanie własne

W takim ujęciu proces formułowania strategii utożsamiany z wyborem strategicznym wynika z przyjętych założeń, z analizy strategicznej, ale jednocześnie odpowiada na sygnały pojawiające się w trakcie realizacji strategii. Równocześnie tworzona w tej fazie koncepcja

strategiczna przesądza nie tylko o procesie wdrożeniowym, ale stanowi bezpośrednią inspirację dla korygowania założeń bądź pogłębiania analiz strategicznych.

Nadrzędnym celem etapu nazywanego wyborem strategicznym jest zatem sformułowanie koncepcji rozwoju która:

- spełni wymogi stawiane współczesnym strategiom (m.in. niekonwencjonalny, ofensywny charakter),
- odpowiada aspiracjom określonym w ramach założeń,
- uwzględnia uwarunkowania zidentyfikowane w ramach analizy strategicznej,
- jest pragmatyczna, możliwa do realizacji.

Przy takim ujęciu roli wyboru strategicznego trudno nie zgodzić się z twierdzeniem, iż jest to etap przesądzający o jakości całego procesu zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie.

Formułowanie strategii nie odbywa się w sposób jednorazowy lecz ma charakter procesu. Można wyróżnić 3 jego kolejne fazy, z których każda ma inne cele:

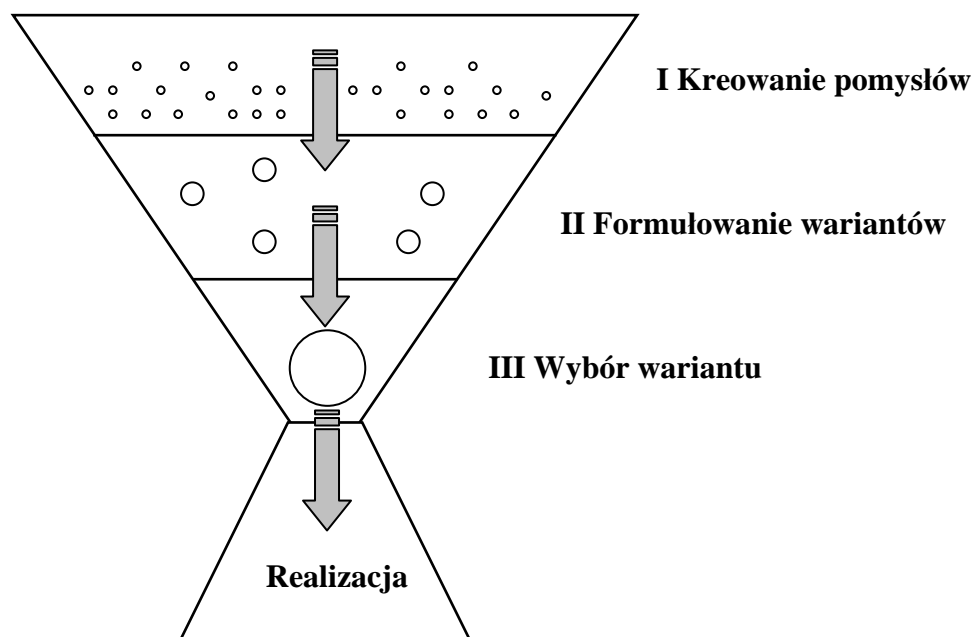
I faza – kreowanie pomysłów rozwojowych – której celem jest stworzenie jak najliczniejszych, jak najbardziej atrakcyjnych rozwiązań służących rozwojowi przedsiębiorstwa,

II faza – formułowanie wariantu strategii – gdzie celem jest stworzenie kilku rozbieżnych, a jednocześnie wewnętrznie spójnych opcji strategicznych,

III faza – wybór wariantu strategii - kiedy zadaniem podstawowym jest wybranie jednego, optymalnego wariantu strategii, będącego w dalszym ciągu przedmiotem realizacji.

Istotą poszczególnych faz procesu wyboru strategicznego w sposób obrazowy przedstawia rysunek nr 2.

Rys. 2. Fazy wyboru strategicznego



Źródło: opracowanie własne

Jeżeli realizowana w przedsiębiorstwie strategia ma być nowatorska, niekonwencjonalna, jeśli ma przełamywać standardy dominujące w sektorze to jej podstawą muszą być nieszablonowe pomysły strategiczne. Na takich pomysłach musi bazować strategia zapewniająca unikalność przedsiębiorstwu³⁹.

Tworzenie nowatorskich pomysłów wymaga przede wszystkim kreatywności ich twórców. Jest faktem, iż niektórzy przedsiębiorcy, menedżerowie są w stanie generować takie łatwiej, innym przychodzi to z wielkim trudem. Z drugiej strony w kierowaniu rozwojem przedsiębiorstwa trudno zdać się na „czystą kreatywność” bazującą na intuicji i zdolnościach indywidualnych. Ten rodzaj rozwijania inwencji bardziej sprawdza się w indywidualnej działalności artystycznej niż w kierowaniu rozwojem przedsiębiorstw.

Chcąc wykreować możliwie liczne, nowatorskie idee, a zarazem zapewnić ich możliwie praktyczny charakter warto wykorzystać jako inspirację analizę strategiczną. Oczywiście nie tylko z niej mogą wynikać pomysły rozwojowe, ale twórcze odwołanie się do analizy strategicznej może pozwolić na ich zwielokrotnienie.

Nawet proste odwołanie się do końcowych ustaleń analizy SWOT (kontrowersyjnej i często kwestionowanej) umożliwi tworzenie rozwiązań, które wcześniej nie przychodziły do głów zarządzającym przedsiębiorstwem. Poszukiwanie sposobów pełniejszego, a być może

³⁹ J.Collins, J.I.Porras, Wizjonerskie organizacje, SPM Projekt, Warszawa 2003, s. 45.

nowego w stosunku do dotychczasowej praktyki wykorzystania atutów może przyczynić się do stworzenia przełomowych koncepcji. Podobnie atrakcyjne może być rozważenie możliwości eliminowania słabości firmy, wykorzystania szans, eliminowania zagrożeń, bądź równoczesnego uwzględniania powyższych uwarunkowań.

Odkrywanie możliwości rozwojowych według powyższej logiki może odbywać się na podstawie prostego, prezentowanego niżej schematu (schemat nr 1).

Schemat nr 1. Kreowanie pomysłów strategicznych na podstawie analizy strategicznej

<p>FIRMA</p> <p>OTOCZENIE</p>		<u>ATUTY</u> 1. 2. 3. 4. 5.	<u>SŁABOŚCI</u> 1. 2. 3. 4. 5.
		JAK WYKORZYSTAĆ ATUTY? - - I - -	JAK WYELIMINOWAĆ SŁABOŚCI? - - II - -
<u>SZANSE</u> 1. 2. 3. 4. 5.	JAK WYKORZYSTAĆ SZANSE? - - III - -	JAK UŻYĆ ATUTÓW DO WYKORZYSTANIA SZANS? - - V - -	JAK WYKORZYSTAĆ SZANSE DO PRZEZWYCIĘŻANIA SŁABOŚCI? - - VI - -
<u>ZAGROŻENIA</u> 1. 2. 3. 4. 5.	JAK ELIMINOWAĆ ZAGROŻENIA? - - IV - -	JAK WYKORZYSTAĆ MOCNE STRONY DO ELIMINOWANIA ZAGROŻEŃ? - - VII - -	JAK WYELIMINOWAĆ RÓWNOCZEŚNIE SŁABOŚCI I ZAGROŻENIA? - - VIII - -

Źródło: Opracowanie własne

Choć cały proces generowania strategii odbywa się w drodze selekcjonowania rozwiązań to w tej fazie procesu zarządzania strategicznego jakkolwiek wybór nie jest pożądany. Pożądane jest za to wykorzystywanie wszelkich technik i możliwości sprzyjających kreatywności takich choćby jak praca zespołowa z wykorzystaniem technik burzy mózgów.

Nie ulega wątpliwości, że większe grono, odpowiednio kreatywnych osób, skutecznie motywowane ma większe szanse wygenerowania nowatorskich, przełomowych rozwiązań niż jedna, choćby najbardziej twórcza osoba. Tym bardziej gdy ów pojedynczy twórca koncepcji rozwojowych zwykle związany jest z dotychczas realizowanym pomysłem, utożsamia się z nim, przyjmuje liczne stereotypy, akceptuje bariery uznając je za obiektywne. Świeże spojrzenie może przełamać wiele z owych barier. W końcu wiele pomysłów przynoszących spektakularne sukcesy światowym przedsiębiorstwom zrodziło się z przypadkowych spostrzeżeń, wbrew zastrzeżeniom służącym ich zdyskredytowaniu⁴⁰.

Nie byłoby firmy MC Donald's gdyby nie pojawił się nieco szalony pomysł na standaryzację barów szybkiego żywienia, które zaowocowały powstaniem globalnej sieci. W innym przypadku uważna analiza możliwości rozwojowych rynku przewozów lotniczych pozwoliła stworzyć pomysł tanich linii lotniczych takich jak Ryan Air. Firma Sony w podobny sposób wykreowała pomysł konsol do gier Pley Station, które stały się źródłem 50% przychodów firmy, a firmie Apple podobny sukces zapewnił sukces i-Poda. Pomysł szwajcarskich producentów zegarków nastawiony na zaspokojenie specyficznej niszy rynkowej zaowocował ekspansją marki Swatch ratującą szwajcarską branżę zegarków przed ekspansją konkurentów azjatyckich. W Polsce sukcesy zapewniły np. pomysły masowej produkcji krzeseł i foteli (Nowy Styl), profesjonalnych usług porządkowych (Impel), leasingu pracowniczego (Work Service) win musujących (Ambra). Koncepcja lokalnych sklepików funkcjonujących na zasadzie franszyzy (Żabka) czy pomysł połączenia przedsiębiorstw zajmujących się sprzedażą artykułów budowlanych (Polskie Składy Budowlane). Wszystkie one bazowały na obserwacji niezaspokojonych potrzeb i słabości podaży w wybranych dziedzinach, w połączeniu z potencjałem rozwojowym przedsiębiorstw. W podobny sposób tworzone pomysły będą z całą pewnością podstawą przyszłych sukcesów biznesowych. Problem w tym, że dziś niezwykle trudno przewidzieć jakie pomysły zapewnią przyszłe sukcesy. Można jedynie założyć, że będą one dziełem najbardziej kreatywnych przedsiębiorców, umiejętnie analizujących możliwości rozwojowe.

⁴⁰ E.de Bono, *Naucz się myśleć kreatywnie*, Prima, Warszawa 1998.

3. Formułowanie wariantów strategii

Wielość atrakcyjnych pomysłów strategicznych jest cenna na wstępnym etapie procesu wyboru strategicznego, ale w dalszej jego fazie warunkiem sukcesu jest wygenerowanie na ich podstawie kilku spójnych wariantów strategii. Wielowariantowość wariantów strategicznych jest niezwykle ważna gdyż eksponuje dylematy strategiczne przed jakimi staje przedsiębiorstwo i zmusza do wyboru jednej, przez to bardziej wyrazistej opcji rozwojowej. Nieczęsto zdarza się, iż przedsiębiorstwo ma jedną realną drogę rozwoju. Zazwyczaj możliwości jest wiele. Każda wiąże się z określonymi konsekwencjami, z wadami i zaletami. Zaprojektowanie rozbieżnych koncepcji rozwoju sprzyja ich konkretyzacji, wymusza traktowanie rozwoju w kategorii wyborów strategicznych i zabezpiecza przed przyjmowaniem eklektycznych koncepcji rozwojowych, starających się łączyć wszystkie możliwe rozwiązania bez szans na spójność koncepcji rozwojowej.

Dążąc do wykreowania kilku spójnych wewnętrznie, wzajemnie wykluczających się warunków strategii należy opierać się na wykreowanych wcześniej pomysłach rozwojowych. Każdy z nich może odegrać kluczowe znaczenie dla przyszłych sukcesów, choć z drugiej strony wiele ze stworzonych pomysłów może nie mieć praktycznego znaczenia. Jeśli wcześniej wykorzystywano techniki burzy mózgów, a założeniem było wygenerowanie jak najliczniejszych koncepcji to oczywistą konsekwencją jest różna ranga stworzonych rozwiązań. Niezbędna staje się ich selekcja. Z jednej strony niezbędne jest wyeliminowanie pomysłów nierealistycznych. Z drugiej strony koncepcje pozostałe warto podzielić na te o strategicznym znaczeniu i takie, które mają znaczenie co najwyżej drugorzędne i dopełniające.

Z pomysłami abstrakcyjnymi, niemożliwymi do zastosowania bądź z gruntu błędnymi warto się rozstać jak najszybciej by nie powodowały chaosu w projektowaniu koncepcji rozwoju. Należy przy tym zadbać jednak o to by nie uznawać przedwcześnie określonych koncepcji za nierealistyczne. Pozory mogą bowiem w tym wypadku mylić. Nieraz rozwiązania na pierwszy rzut oka absurdalne po głębszej analizie mogą się okazać atrakcyjne i możliwe do zastosowania. Także podział na pomysły strategiczne i dopełniające ma w dużym stopniu umowny i intuicyjny charakter.

Rozwiązania o strategicznym znaczeniu to takie, których zastosowanie wywrze decydujący wpływ na kierunek rozwojowy przedsiębiorstwa, otworzy nowe możliwości rozwoju, przesądzi o wizerunku firmy. Pomysły dopełniające nie mają samoistnego

znaczenia. Mogą wpływać na kierunki rozwoju przedsiębiorstwa tylko pośrednio, uzupełniając rozwiązania o zasadniczej randze.

Selekcja pomysłów rozwojowych może się zatem odbywać według schematu zawartego w poniższej tabeli nr 1.

Tabela 1. Selekcja pomysłów rozwojowych

Pomysły strategiczne*	Pomysły dopełniające**	Pomysły nierealne i nieistotne

* Pomysły przesądzające kierunek rozwoju przedsiębiorstwa, decydujące o jego wizerunku, otwierające nowe, znaczące możliwości rozwojowe

** Pomysły samodzielnie nie przesadzające o kierunku czy możliwościach rozwojowych, które jednak mogą usprawnić działalność przedsiębiorstwa, zwiększyć szanse jego sukcesu przez uzupełnienie pomysłów strategicznych

Źródło: Opracowanie własne.

Dysponując zestawem pomysłów rozwojowych o strategicznym znaczeniu należy szczegółowo przeanalizować możliwości ich wykorzystywania. Część z nich może mieć samoistne znaczenie, inne mogą się ze sobą wiązać i dopełniać. Zidentyfikowanie współzależności koncepcji strategicznych jest niezwykle ważne gdyż stanowi podwaliny pod późniejsze kształtowanie wariantów rozwojowych. Szczególną w tym względzie rolę mają do odegrania wzajemne sprzeczności koncepcji. Mogą one stanowić dogodną podstawę do kreowania rozbieżnych wariantów strategicznych.

Cenne w tym momencie może być takie wykorzystanie pomysłów o dopełniającym charakterze. Potrafią one skutecznie wzmocnić szanse na sukces realizacji określonych koncepcji. Nie można przy tym wykluczyć, iż te same pomysły dopełniające mogą skutecznie uzupełnić różne, nawet wzajemnie sprzeczne rozwiązania o strategicznym znaczeniu.

Wzajemnie rozbieżne zestawy spójnych koncepcji rozwojowych stanowią dogodny materiał wyjściowy do wygenerowania wariantów rozwoju przedsiębiorstwa z tym, że same ich kombinacje takich wariantów jeszcze nie stanowią. By nie do końca klarowny zestaw pomysłów rozwojowych przybrał charakter pełnowartościowego wariantu strategii należy zapisać go w języku typowym dla formułowania strategii. W myśl tych wymogów każda strategia powinna zawierać:

- domenę czyli sprecyzowanie podstawowego obszaru w jakim przedsiębiorstwo zamierza funkcjonować,
- przewagę, czyli wskazanie głównych sposobów wyróżnienia się na tle konkurentów, umożliwiające zajęcie domeny,
- cele realizacyjne czyli główne zadania warunkujące osiągnięcie przewagi konkurencyjnej,
- programy realizacyjne czyli działania umożliwiające realizację podstawowych celów.

Poszczególne elementy strategii powinny być bezwzględnie spójne. Jak wspomniano wyżej programy strategiczne powinny pozwolić na realizację podstawowych celów, te powinny pozwolić na osiągnięcie skutecznej przewagi, a ta powinna zapewnić opanowanie założonej domeny. Ważne by każdy wariant strategii został określony w taki sposób jako zestaw jasnych, wynikających z siebie wzajemnie ustaleń. Tylko w ten sposób można stworzyć warunki dla późniejszego wyboru pomiędzy spójnymi, dostatecznie wyrazistymi koncepcjami.

W procesie formułowania wariantów strategii można posłużyć się schematem postępowania, zawartym w prezentowanej niżej tabeli nr 2.

Tabela nr 2. Proces formułowania wariantów strategii

WARIANT	POMYSŁY STRATEGICZNE	POMYSŁY DOPEŁNIAJĄCE	CHARAKTERYSTYKA WARIANTU	
I			DOMENA	
			PRZEWAGA	
			CELE	
			PROGRAMY	
II			DOMENA	
			PRZEWAGA	
			CELE	
			PROGRAMY	
III			DOMENA	
			PRZEWAGA	
			CELE	
			PROGRAMY	

Źródło: Opracowanie własne

4. Wybór wariantu strategii

Wielość wariantów strategii jest istotnym walorem dobrego zarządzania strategicznego, ale w końcowej fazie procesu wyboru strategicznego niezbędne jest wybranie jednego, jedyne optymalnego rozwiązania rozwojowego. Pozostałe, niewybrane warianty strategii mają swój sens co najwyżej jako rozwiązania rezerwowe, awaryjne. Mogą być realizowane jedynie w przypadku niepowodzenia rozwiązania wybranego, z tym, że nie zawsze zachowują swą aktualność. Nie można natomiast realizować równoległe kilku opcji strategicznych gdyż musi to doprowadzić do rozproszenia środków i niezrealizowania żadnego z nich.

Wybór najkorzystniejszego wariantu strategii powinien być zatem głęboko uzasadniony i przemyślany, gdyż w dużym stopniu ma on nieodwracalny charakter. To oznacza, że każdorazowo należy przeanalizować wszelkie wady i zalety poszczególnych rozwiązań uwzględniając fakt, że rozstrzygnięcia intuicyjne mogą być mylące.

Niezwykle ważne jest przy tym by cenne wartości poszczególnych wariantów strategicznych prowadzone były z punktu widzenia różnych kryteriów, co umożliwi jej wszechstronność i względny obiektywizm. Należy przy tym przyjąć, że rozstrzygnięcia w tej fazie zarządzania strategicznego będą zawsze do pewnego stopnia uznaniowe i dyskusyjne. Stąd powyższy postulat względnego, a nie bezwzględnego obiektywizmu⁴¹.

Kluczowym kryterium wartościowania wariantów strategii w każdym przypadku jest niewątpliwie ich zgodność z aspiracjami rozwojowymi zawartymi w misji, wizji i celu nadrzędnym przedsiębiorstwa. W tym momencie następuje weryfikacja trafności sformułowania owych założeń rozwojowych. Jeśli wcześniej zostały sformułowane w sposób trafny, konkretny to stanowią niezwykle dogodny punkt odniesienia dla hierarchizacji opcji rozwojowych. Jeśli jednak, jak często się to zdarza, mają nadmiernie ogólnikowy, enigmatyczny charakter to takiej roli nie są w stanie spełnić. W tym przypadku pożądane może być ponowne przemyślenie założeń rozwojowych.

Stopień zbieżności z założeniami rozwojowymi stanowi czołowe, ale nie jedyne kryterium oceny wariantów strategii. Pożądana jest ich ocena z punktu widzenia poziomu ryzyka, możliwości realizacyjnych, spodziewanych efektów ekonomicznych, czasu oczekiwania na owe efekty. Możliwe jest zastosowanie i innych, podobnych, bardziej szczegółowych kryteriów oceny. Choć żadna z tych ocen nie może mieć charakteru przesądającego o wyborze to ich suma może mieć wpływ istotny. Trudno decydować się na

⁴¹ Por. J.Penc, *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 163 i t>Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne – planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 399.

określone rozwiązania głównie dlatego, że są mało ryzykowne i akceptować kierunki rozwoju mało atrakcyjne z punktu widzenia celów nadrzędnych. Podobnie łatwość realizacji koncepcji rozwojowej nie powinna mieć roli decydującej, zwłaszcza w zderzeniu ze stopniem spełnienia założeń. Jeśli jednak okazałoby się, że ocena opcji strategicznej z punktu widzenia wszystkich powyższych kryteriów częściowych jest zadawalająca może to stanowić znaczący impuls do ponownego przemyślenia i ewentualnego zweryfikowania założeń i ambicji rozwojowych.

W analizie i ocenie wartości wariantów rozwojowych można posłużyć się poniższym zestawem tabelarycznym (tabela nr 3).

Tabela 3. Proces oceny wariantów strategii

WARIANT	SPODZIEWANE EFEKTY EKONOMICZNE	RYZYKO	TRUDNOŚĆ REALIZACJI	CZAS REALIZACJI	ZBIEŻNOŚĆ Z MISJĄ, WIZJĄ I CELEM NADRZĘDNYM
I					
II					
III					
[Ocena w skali 0-5]					[0-100%]

Źródło: Opracowanie własne

Wybór wariantu strategii choć jednoznaczny nigdy nie ma charakteru ostatecznego. Trzeba zawsze zakładać możliwość weryfikacji wybranej drogi w zderzeniu z

rzeczywistością. Konieczność korekty może zajść zarówno na etapie doprecyzowywania koncepcji strategicznej jak i w fazie jej praktycznej realizacji. Maksymalna elastyczność jest przy tym niezwykle ważna gdyż chroni przed popełnieniem poważnych, trudnych do odwrócenia błędów. Oznacza to w praktyce, że wybór strategii nie kończy się z chwilą wytypowania określonego wariantu do realizacji. Musi mieć charakter ciągły, a zatem należy doń ciągle wracać, weryfikować trafność, a w razie potrzeby korygować przyjęte rozwiązania.

5. Problemy wyboru strategicznego w praktyce

Opisywany wyżej proces kreowania i wyboru koncepcji rozwoju zachodzi w praktyce przedsiębiorstw. Odbywa się to w sposób bardziej czy mniej uporządkowany, uświadomiony. Tym niemniej w przedsiębiorstwach poszukuje się z reguły pomysłów rozwojowych, które następnie przekształcane są w strategiczną ścieżkę rozwoju. Niestety popełnia się przy tym wiele błędów. Warto je rozpoznawać gdyż stanowi to warunek ich unikania.

W ramach badań Katedry Zarządzania Strategicznego prowadzono w roku 2004-2005 badania procesów zarządzania w wybranych dolnośląskich przedsiębiorstwach. Zostały one wsparte pogłębionymi wywiadami w kolejnych przedsiębiorstwach. Pozwala to na sformułowanie pewnych opinii na temat przebiegu procesu wyboru strategii w tych przedsiębiorstwach. Jest to opinia wstępna, wymagająca głębszej weryfikacji tym niemniej pozwala na zidentyfikowanie szczególnych problemów i trudności pojawiających się w tej fazie zarządzania strategicznego⁴².

Podstawowymi, ujawnionymi w tych badaniach problemami są:

- deficyt atrakcyjnych, nowatorskich pomysłów rozwojowych,
- brak wielowariantowości koncepcji strategicznej,
- skłonność do wybierania najłatwiejszych i najmniej ryzykownych koncepcji bez względu na ich atrakcyjność.

Strategia rozwoju badanych przedsiębiorstw opiera się w zdecydowanej większości na szablonowych standardowych pomysłach rozwojowych. Rozwiązanie nonkonformistyczne, przełamujące dotąd utrwalone tradycje są praktycznie niezauważalne. Oznacza to, że prawdopodobnie, albo w ogóle nie powstały, albo zostały utracone na wczesnych etapach tworzenia koncepcji rozwojowych. W rezultacie strategię bazują z reguły na stosunkowo banalnych, oczywistych rozwiązaniach, znanych i stosowanych we wcześniejszej praktyce, ale nie wnoszących do rozwoju niczego nowego. Powodem takiego

⁴² Por. A.Kaleta, Najczęstsze błędy w praktyce zarządzania strategicznego polskich przedsiębiorstw, /w:/ Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii, Prace Naukowe AE nr 1025, Wrocław 2004, s. 37-51.

stanu rzeczy jest powoływanie się na realizm. Nadmierny pragmatyzm twórców strategii znajduje swe uzasadnienie w trudnej, niesprzyjającej rozwojowi sytuacji sektorów czy przedsiębiorstw. Często pojawia się w wypowiedziach przedsiębiorców i menedżerów teza, iż na bardziej nowatorskie rozwiązania przyjdzie czas gdy przedsiębiorstwo upora się z podstawowymi problemami. Niestety nadmierny konformizm obecnie nie rokuje nadmiernych nadziei na zasadnicze nowatorstwo w przyszłości. Kreatywność nie wiąże się bowiem z koniunkturą ani z sytuacją przedsiębiorstwa. Albo jest albo jej brakuje. Co więcej paradoksalnie sytuacją sprzyjającą przełomowym pomysłom częściej jest kryzys aniżeli jego ekspansja i sukcesy.

Z drugiej strony niezwykle rzadkością w badanych przedsiębiorstwach jest wielowariantowość strategii. Zdecydowanie dominuje rozpatrywanie rozwoju w kategorii jednej jedynej, możliwej opcji. Z góry generuje się zazwyczaj jedną możliwą ścieżkę rozwoju z góry eliminując rozwiązania rozbieżne. Często sytuacją staje się łączenie w jednej koncepcji rozwoju różnych rozwiązań strategicznych. Strategom z reguły bezpieczniejsze wydaje się dopełnianie podstawowej koncepcji o dodatkowe, nieraz nie bardzo do niej pasujące rozwiązania, niż wybór pomiędzy różnymi opcjami. Prowadzi to przeważnie do tworzenia koncepcji eklektycznych, mało spójnych wewnętrznie i nie dość wyrazistych. Ukształtowanie rozwoju przedsiębiorstw w oparciu o jedyną skuteczną koncepcję w miejsce wyostrenia różnic w koncepcjach i wyboru pomiędzy nimi to istotna słabość zarządzania strategicznego obserwowana w niemal wszystkich badanych przedsiębiorstwach.

Wybór koncepcji strategicznych w badanych przedsiębiorstwach dotyczy głównie szczegółowych rozwiązań rozwojowych, a nie generalnej opcji strategicznej (ze względu na brak wielowariantowości). Dominującym kryterium wyboru okazuje się w tym wypadku minimalizacja trudności, ograniczenie ryzyka. W znikomym stopniu o przyjętych do realizacji rozwiązaniach decydują generalne założenia rozwojowe. Może dlatego, że wizji praktycznie się nie konkretyzuje, misja stanowi najczęściej mało przydatne i nie traktowane poważnie hasło, zaś cele mają ogólnikowy, niemierzalny charakter. Co gorsza menedżerowie i przedsiębiorcy nie identyfikują się szczególnie z przyjętymi założeniami, które w niewielkim stopniu są odzwierciedleniem ich aspiracji. Trudno w tej sytuacji dziwić się, że przyjmuje się łatwe do zastosowania argumenty na rzecz wyboru wygodnych rozwiązań. Problem w tym, że wybierane w taki sposób koncepcje rozwojowe minimalizując ryzyko czy trudności realizacyjne nie zawsze stwarzają szansę na znaczące sukcesy.

Zakończenie

Jak pokazuje praktyka zarządzania strategicznego procesy wyboru strategii są często realizowane w przedsiębiorstwach w wysoce niesatysfakcjonujący sposób. Wskazuje to na konieczność dopracowywania metod formułowania strategii by przełamywać owe ograniczenia. Rozwinięcie proponowanych wyżej metod ukształtowanych w proces wyboru strategicznego daje taką szansę pod warunkiem, iż proponowanych rozwiązań nie potraktuje się nadmiernie dosłownie, zbyt formalistycznie. Realizacja wyborów strategicznych w formie sformalizowanego procesu może ograniczyć kreatywność i zabić i inwencję twórców strategii. Stąd proponowaną procedurę, zgodnie z wcześniejszą zapowiedzią, należy traktować co najwyżej jako ogólną metodę, wyznaczającą pewną logikę postępowania, nie zaś jako uniwersalny schemat działania.

WARUNKI SKUTECZNEGO WDRAŻANIA STRATEGII

1. Znaczenie procesu wdrożeniowego strategii

Celami niniejszego opracowania jest z jednej strony wskazanie na znaczenie niedocenianego problemu wdrażania strategii a z drugiej wyznaczenie kierunków rozwiązywania problemu wdrażania strategii. Zagadnienie jest o tyle istotne, iż problematyka wdrażania koncepcji strategicznej wydaje się najsłabiej rozwiniętą częścią metodologii zarządzania strategicznego.

Punktem wyjściowym dla poszukiwania koncepcji skutecznego wdrażania strategii jest odpowiedź na fundamentalne pytania: Czy problematyka wdrażania strategii jest integralnym elementem zarządzania strategicznego, a jeśli tak to jak głęboko metodologia zarządzania strategicznego może w nią ingerować? Czy możliwe i pożądane jest formułowanie specjalnych metod, procedur, narzędzi, specyficznych dla fazy aplikacji strategii?

Wbrew pozorom pytania te nie mają charakteru retorycznego. Przede wszystkim wdrożeniowy etap zarządzania strategicznego jest nierozdzielnie związany z problematyką zarządzania operacyjnego. Niezwykle trudno jest wyodrębnić wdrażanie strategii jako specyficzny problem badawczy gdy praktycznie nie istnieje granica między wprowadzaniem w życie pomysłów strategicznych, a bieżącym czy krótkofalowym zarządzaniem firmami, marketingiem czy procesami inwestycyjnymi.

Być może zarządzanie strategiczne powinno w tej sytuacji ograniczyć się do kreowania koncepcji rozwoju przedsiębiorstw, przekazując odpowiedzialność za ich realizację innym dyscyplinom.

W podręcznikach zarządzania strategicznego, w których tak szeroko prezentuje się metody tworzenia, wizji, misji, prowadzenia analiz strategicznych czy formułowania i wyboru wariantów strategii praktycznie brak miejsca na metody ułatwiające proces wdrożeniowy. Pojedyncze propozycje w stylu Strategicznej Karty Wyników – R.S.Kaplana nie są w stanie zmienić sytuacji.

Z drugiej jednak strony dyscypliny związane z zarządzaniem operacyjnym nie rozpatrują problemów rozwojowych w dostatecznie długofalowej i kompleksowej perspektywie. Tym samym nie są w stanie skutecznie wspomóc metodologicznie procesu wdrożeniowego strategii.

Niechęć zarządzania strategicznego do poważnego podejmowania problematyki wdrożeniowej jest o tyle niezrozumiała, że wszystkie koncepcje, procedury zarządzania strategicznego obejmują z reguły proces wdrażania jako etap zarządzania strategicznego. Marginesowe traktowanie tej problematyki w fazie rozwijania koncepcji wydaje się istotną niekonsekwencją.

Zarządzanie strategiczne ma niewątpliwie ambicje by być nauką stosowaną, o poważnym znaczeniu praktycznym. Tymczasem wdrażanie strategii to niewątpliwie najbardziej newralgiczna faza zarządzania strategicznego właśnie z punktu widzenia konsekwencji praktycznych. Zdecydowana większość przedsięwzięć strategicznych na tym właśnie etapie załamuje się. R.S.Kaplan twierdzi, że aż 95% dobrych strategii nigdy nie zostaje skutecznie wdrożonych z powodu błędów na etapie aplikacji. Wszelkie obserwacje praktyki zarządzania strategicznego również w polskich przedsiębiorstwach potwierdzają powyższe prawidłowości. Znacznie łatwiej tworzy się wizje, pomysły, kształtuje się koncepcje rozwojowe niż stosuje się je w życiu. Błędy fazy wdrożeniowej powodują, iż ogromna większość strategii kończy swe życie na półkach co podważa jakikolwiek sens całych procedur zarządzania strategicznego.

W powyższej sytuacji odpowiedź na postawione na wstępie pytania musi być jednoznaczna.

Proces wdrażania strategii należy koniecznie włączyć w problematykę badawczą i dydaktyczną zarządzania strategicznego jako element równoprawny do analiz strategicznych czy wyborów strategii.

Niezbędne jest określenie warunków skutecznego wdrażania strategii, podstawowych metod, procedur, narzędzi których zastosowanie zwiększy prawdopodobieństwo skutecznego wprowadzania strategii w życie.

Nie chodzi przy tym by były to odrębne procedury, sztucznie dzielące proces zarządzania strategicznego na fazę projektową i wdrożeniową. Tak dzisiejsze zarządzanie strategiczne prowadzone być nie może. Zintegrowany, elastyczny proces zarządzania strategicznego wymaga przemyślenia i dopracowania wszystkich swoich elementów, w tym i wprowadzania pomysłów strategicznych w życie.

Zadaniem zarządzania strategicznego jest takie przygotowanie i doprecyzowanie strategii, by nie wchodząc w problematykę zarządzania operacyjnego przygotować warunki do przejęcia inicjatywy przez specjalistów od zarządzania bieżącego bez obawy o zagubienie spójności i kompleksowości koncepcji strategicznej.

2. Kierunki prac nad metodologią wdrażania strategii

Celowo sygnalizuje się w tym miejscu kierunki prac nad metodologią skutecznego wdrażania strategii, a nie gotowe koncepcje metodologiczne. Ich opracowanie, choć ze wszęch miar pożądane, wykracza za zdecydowanie poza ramy niniejszego opracowania, a chyba i poza aktualne kompetencje jego autora.

Już dziś można jednak z głębokim przekonaniem wskazać, iż kierunki prac nad metodologią wdrażania strategii powinny koncentrować się na trzech podstawowych obszarach:

- uszczegółowienie koncepcji strategicznej do postaci programów wdrożeniowych,
- komunikowanie strategii i pozyskiwanie jej realizatorów,
- stworzenie sformalizowanego systemu monitorowania i korygowania strategii.

a. Uszczegóławianie strategii

Niezwykle trudnym zadaniem jest przekształcenie z natury ogólnych pomysłów i koncepcji strategicznych w praktyczne szczegółowe plany operacyjne, harmonogramy działania i wynikające z nich w końcu decyzje. Zdecydowana większość tych przedsięwzięć stanowi domenę bieżącego zarządzania przedsiębiorstwem i nie mieści się nawet w najszerzej zarysowanej problematyce zarządzania strategicznego.

Zadaniem zarządzania strategicznego jest w tym przypadku na tyle szczegółowe sformułowanie koncepcji strategicznej by była ona w pełni jasna dla specjalistów zarządzania operacyjnego. Tylko wówczas można liczyć na to, że:

- podejmowane na bieżąco decyzje w przedsiębiorstwie będą mogły bezpośrednio nawiązywać do rozstrzygnięć strategicznych, zachowując spójność ze strategią,
- decyzje wdrożeniowe będą wzajemnie spójne, a strategia stanie się podstawą ich koordynacji.

Kluczem do rozwiązania tych problemów jest stworzenie odpowiednio szczegółowych programów realizacji strategii. Powinny być one tworzone przez strategów przedsiębiorstwa, ale przy istotnym udziale specjalistów z pionów funkcjonalnych. Trudno sobie wyobrazić formułowanie programów rozwoju przedsiębiorstwa bez ich osadzenia w realiach finansowych, marketingowych czy personalnych. Skoro później w toku realizacji strategia będzie przekształcana w decyzje inwestycyjne, finansowe czy kadrowe, jest niezmiernie ważne by już na etapie formułowania programów strategicznych jak najpełniej uwzględnić te realia.

Zadaniem zarządzania strategicznego jest określenie optymalnego poziomu szczegółowości tych programów, określenie standardów ich zawartości. Z całą pewnością nie będzie to zadaniem łatwym ze względu na ogromną różnorodność programów realizacji strategii. W jednym przypadku może to być strategiczny program radykalnego obniżenia kosztów produkcji, a w innym mogą to być programy przedsięwzięć związanych ze zmianą wizerunku firmy czy wykształceniem nowych umiejętności jej pracowników. Niezmiernie trudno jest wyznaczyć standardowe ramy dla tak zróżnicowanych zadań.

Metaforycznie można stwierdzić, że gdyby porównać strategię rozwoju przedsiębiorstwa do podróży na drugi koniec Europy to optymalnym poziomem uszczegółowienia planu byłoby opracowanie szczegółowej trasy podróży w oparciu o atlas Europy. Niezbędne byłoby w tym przypadku dokładne określenie wybieranych dróg, miejscowości po drodze, ewentualnie miejsc noclegowych. Byłoby to w pełni wystarczające dla wyruszenia w podróż. Trudno natomiast byłoby zadowolić się stwierdzeniem, iż mając punkt docelowy powinniśmy zdać się na improwizację (drogowskazy, porady napotkanych ludzi). Jednocześnie nie wydaje się koniecznym warunkiem udanej podróży nadmiernie szczegółowe jej zaprojektowanie w oparciu o szczegółowe mapy topograficzne, plany miast itp.

Odnosząc tę analogię do procesów formułowania programów realizacji strategii można sugerować podobne poszukiwanie „złotego środka” pomiędzy nadmierną ogólnikowością i przesadną szczegółowością. W projektach tych należy również wyznaczyć główne kierunki działań, przedsięwzięcia które po drodze należy zrealizować, czy też podstawowe etapy postępowania. Tak sformułowane programy dla poszczególnych projektów strategicznych mogą stanowić podstawę dla wypracowania szczegółowych planów działania, w wymiarze rocznym czy kwartalnym, które będą tworzone już w trakcie realizacji strategii.

Oprócz optymalnego poziomu szczegółowości na etapie konkretyzowania koncepcji strategicznej bezwzględnie warto też zadbać o jej wewnętrzną spójność. Nie może być tak, że poszczególne projekty strategiczne, rozwijając się w różnych kierunkach, na kolejnych etapach uszczegóławiania zaczną kolidować pomiędzy sobą. Sposobem koordynacji jest uchwycenie wszelkich zależności poszczególnych przedsięwzięć, ich sekwencji wzajemnego przenikania się.

Pomocne w tym względzie mogą być graficzne prezentacje poszczególnych ścieżek postępowania, choćby na wzór map strategii proponowanych przez R.S.Kaplana. Choć bezpośrednio zastosowanie powyższego narzędzia w praktyce wydaje się bardzo trudne, tym niemniej potraktowanie go jako kierunek myślenia wydaje się obiecujące. W każdym razie

kolejne fazy rozwijania i doprecyzowywania programów strategicznych wymagają możliwie jasnego i syntetycznego zapisu, który może być podstawą do sformułowania „map” wzajemnych współzależności poszczególnych procesów. Na tej podstawie można nie tylko skutecznie koordynować poszczególne przedsięwzięcia strategiczne, ale też kontrolować ich zbieżność z nadrzędnym kierunkiem koncepcji strategicznej.

b. Komunikowanie strategii

Kluczem do powodzenia procesu wdrażania strategii jest też niewątpliwie skuteczna komunikacja. Strategia nie może być tajnym dokumentem znanym jedynie nielicznym wtajemniczonym gdyż ogromne jest wówczas prawdopodobieństwo, że zakończy swój żywot na półce nie przynosząc efektów praktycznych.

Strategia musi być znana pracownikom przedsiębiorstwa, akceptowana przez nich, gdyż tylko wówczas mogą oni stać się jej świadomymi, a przez to skutecznymi realizatorami.

Oczywiście trudno oczekiwać by choćby najbardziej obiecująca i atrakcyjna strategia miała szanse na powszechne, entuzjastyczne poparcie. Jest to tym trudniejsze im głębsze zmiany w przedsiębiorstwie przewiduje program strategiczny, a niestety radykalna zmiana staje się nieodłącznym elementem dobrych, współczesnych strategii.

W tej sytuacji satysfakcjonujący będzie proces komunikowania strategii, który stworzy grono entuzjastów – liderów zmian, a równocześnie przełamie opór i nieuzasadnione obawy pozostałych pracowników budząc ich akceptację dla koncepcji rozwoju.

Jest przy tym niezmiernie ważne by proces miał charakter dynamiczny, a więc by grono liderów zmian sukcesywnie rosło, najlepiej w sposób „kaskadowy”, ogarniający kolejne kręgi osób spoza grona zarządzających i tworzących strategię. Równie istotnym jest by liczba przeciwników nowej koncepcji rozwoju, którzy są nieodłącznym elementem procesu zarządzania strategicznego, ulegała zmniejszeniu.

Zadaniem zarządzania strategicznego jest w tym wypadku po pierwsze zaprojektowanie takich procedur tworzenia i rozwijania strategii by w miarę możliwości już na etapie tworzenia poszerzyć grono ich współautorów. Odchodząc od podejścia autokratycznego należy przy tym zadbać o to by nie popaść w drugą skrajność. Przesadne zdemokratyzowanie prac na pewno nie ułatwi formułowania zwartych, spójnych koncepcji o wyraźnie autorskim charakterze, nie mówiąc już o trudności zapewnienia poufności strategii, a zwłaszcza ukrycia jej przed konkurentami.

Tym niemniej stworzenie grupy entuzjastów strategii najłatwiejsze jest wówczas, gdy wywodzą się oni z grona jej współautorów, a przynajmniej pełnoprawnych uczestników tych

prac. Jest to osiągalne gdy w procesie zarządzania strategicznego maksymalnie szeroko wykorzystuje się formy warsztatów strategicznych czy konsultacji.

Innym zadaniem zarządzania strategicznego jest określenie zasad ujawniania strategii. Konieczne w tym wypadku jest znalezienie „złotego środka” pomiędzy, z jednej strony pełnym odkryciem tajemnic strategicznych pracownikom, partnerom przedsiębiorstwa, a w przyszłości zapewne i konkurentom. Z drugiej zaś strony przesadnie „utajniona” strategia znikome ma szanse realizacji ze względu na zbyt wąski krąg poinformowanych zwolenników, którzy nie są w stanie stworzyć wystarczającej „masy krytycznej” dla jej wprowadzenia w życie. Nie można się dziwić, że w przedsiębiorstwach, w których nawet kierownictwo wysokiego szczebla bywa nie zaznajomione w pełni ze sformułowaną strategią, proces jej wdrażania kuleje gdyż nie ma kto wziąć odpowiedzialności na swoje barki.

Trzecią możliwością działania zarządzania strategicznego na rzecz usprawnienia komunikacji strategicznej, a w efekcie wzrostu szans na wdrożenie koncepcji rozwoju jest sformułowanie jasnych reguł przydziału zadań strategicznych określonym kręgom wykonawców. I w tym przypadku nie ma jednego prostego, uniwersalnego rozwiązania. Możliwe jest zarówno tworzenie grup zadaniowych do prowadzenia konkretnych projektów nie umocowanych bezpośrednio w strukturach przedsiębiorstwa, jak też przydzielenie zadań właściwym komórkom organizacyjnym. W jednym przypadku można pozyskać zwolenników strategii, którzy włączanie się w procesy rozwojowe potraktują jako szansę na awans zawodowy. W drugim przypadku pojawia się szansa wzrostu rangi profesjonalistów z danych dziedzin, a tym samym i ich silniejszego motywowania. I w jednym i w drugim przypadku grono zaangażowanych realizatorów strategii będzie wzrastać zwiększając szansę powodzenia strategii.

c. Monitorowanie strategii

Wdrażanie i ciągle rozwijanie strategii to niewątpliwie złożony, skomplikowany proces organizacyjny. Trzeba mu nadać ramy formalne i odpowiednią rangę bo w przeciwnym wypadku trudno liczyć na wystarczającą konsekwencję i dynamikę działań. Przełożenie długofalowej koncepcji na bieżące, praktyczne funkcjonowanie przedsiębiorstwa nie jest nigdy łatwe pod naturalną presją codziennych wydarzeń, które często często skutecznie wprowadzają rozwój przedsiębiorstwa na inne tory niż te zaprojektowane w strategii. Dzieje się tak zwłaszcza wówczas gdy operacyjne procedury funkcjonowania przedsiębiorstwa są sformalizowane, utrwalone, poszczególne zadania są przydzielone konkretnym komórkom

organizacyjnym, osobom, które są z tych działań rozliczane, a procesy realizacji strategii są na tym tle dużo bardziej „płynne” i pozostawione improwizacji.

Organizując proces zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie trzeba przede wszystkim stworzyć procedury kontroli efektów wdrażania. Zadania strategiczne na tym etapie powinny być przekształcone w postać wymierną (choćby według wzorów zaczerpniętych ze Strategicznej Karty Wyników), a następnie bezpośrednio monitorowane przez system bieżącej kontroli w przedsiębiorstwie, a zwłaszcza przez system controllingu strategicznego. Jest przy tym ważne by efekty tego przeglądu na bieżąco płynęły do kręgu osób zarządzających przedsiębiorstwem, dla których zapewnienie spójności wyników działań bieżących z planami strategicznymi powinno być zadaniem priorytetowym, stając się zarazem czołowym kryterium oceny sprawności działania kadry zarządzającej.

System monitorowania strategii powinien także dostarczać impulsów dla procedur korygowania i rozwijania strategii. Konieczne jest w tym przypadku zarówno zapewnienie maksymalnej elastyczności działania umożliwiającej ciągłe dostosowywanie działań do zmieniających się warunków, rozwijających się często wbrew przewidywaniom. Jednocześnie niezbędne jest stworzenie możliwości głębszego korygowania generalnej koncepcji strategicznej. Nie wystarczy w tym wypadku okresowy, powtarzany co kilka lat przegląd strategii gdyż może być wówczas zbyt późno na usuwanie ewentualnych błędów. Niezbędne są znacznie intensywniejsze procedury ciągłego weryfikowania strategii, co najmniej coroczne, a być może cokuwartalne albo nawet częściej. Tylko wówczas procesom zarządzania strategicznego można nadać charakter ciągły, a nie akcyjny, charakterystyczny dla dawnego planowania strategicznego.

Wskazane wyżej kierunki działań na rzecz zwiększenia skuteczności procesu wdrażania strategii wymagają niewątpliwie rozwinięcia i dopracowania. Niezbędne jest w tym wypadku z pewnością głębsze zbadanie problemów wdrażania występujących w praktyce przedsiębiorstw. Notabene autor niniejszego opracowania podejmuje tego typu badania w polskich przedsiębiorstwach, które być może dostarczą interesującego w tym względzie materiału.

Efektem tych prac powinno być wskazanie wzorców, możliwych rozwiązań pozwalających na znacznie skuteczniejsze niż dotychczasowe uszczegóławianie, komunikowanie czy monitorowanie strategii. Niewątpliwie nie jest to zadanie tylko dla zarządzania strategicznego. Tym niemniej zarządzanie strategiczne jako dyscyplina naukowa, a zarazem nauka stosowana nie może powstrzymywać się od poszukiwania rozwiązań tych problemów. Nigdy z pewnością nie będą to rozwiązania ostateczne, ani jednoznaczne. Sukces

zależy od umiejętności rozwijania tych propozycji przez systemy bieżącego zarządzania przedsiębiorstwem, controllingu, zarządzania kadrami, motywowania, organizacji systemów informatycznych w przedsiębiorstwie. Tylko współpraca w różnych płaszczyznach, ale według reguł zgodnych z filozofią zarządzania strategicznego daje szansę na przełamanie dotychczasowej „niemocy” we wdrażaniu strategii. Nigdy zapewne nie będzie możliwe by wszystkie trafne koncepcje rozwojowe kończyły się praktycznym sukcesem, ale można przynajmniej liczyć na uniknięcie sytuacji obecnej kiedy jest to absolutnym wyjątkiem.

ZARZĄDZANIE PROCESAMI I PROJEKTAMI JAKO METODY SKUTECZNEGO WDRAŻANIA STRATEGII

1. Bariery skutecznego wdrażania strategii

Proces wdrażania strategii jest bez wątpienia kluczowym, a zarazem newralgicznym czynnikiem sukcesu zarządzania strategicznego. Zdecydowana większość strategii, w tym i trafnych koncepcji rozwojowych, dających wielkie szanse sukcesu przedsiębiorstw nigdy nie zostaje wdrożona. Efektem złożonych, a często absorbujących i kosztownych procesów zarządzania strategicznego są niejednokrotnie wyłącznie formalne dokumenty, o znikomym znaczeniu praktycznym. Życie przedsiębiorstw toczy się swoimi, niezależnymi od tych koncepcji torami.

Powyższe obserwacje potwierdzają badania cytowane przez R.S.Kaplana w książce pt. „Strategiczna karta wyników – praktyka” według których zaledwie 10% doskonale sformułowanych strategii zostało zrealizowanych⁴³. Także A.Crux i A.Schwilling powołując się na własne prace badawcze wskazują najczęstsze błędy zarządzania strategicznego. Co znamienne większość z nich dotyczy procesu aplikacji strategii, a są nimi m.in.: niedostateczne powiązanie planowania strategicznego, średnioterminowego i operacyjnego, słaba kontrola realizacji, zbyt słabe włączanie pracowników⁴⁴.

W czym tkwią tak wielkie bariery skutecznego wdrażania strategii? Co utrudnia uzyskiwanie znacznie bardziej satysfakcjonujących, praktycznych wyników zarządzania strategicznego? Przede wszystkim przedsięwzięcia projektowane w ramach strategii mają zwykle interdyscyplinarny charakter i nie mieszczą się w typowych, funkcjonalnych strukturach przedsiębiorstwa. Typowe działania strategiczne takie jak zainwestowanie w nowy sektor działalności, wykreowanie nowego produktu, czy wykorzystanie przewagi kosztowej dla osiągnięcia nowych pozycji rynkowych są na tyle złożone, że niezwykle trudno wkomponować je w naturalne procesy funkcjonowania przedsiębiorstw. Ich przekrojowy charakter powoduje często, że jako działania „niczyje” trudne do przypisania wyodrębnionym komórkom przedsiębiorstwa nie uzyskują odpowiedniej dynamiki. W natłoku innych często bardziej jednoznacznie przypisanych zadań, przedsięwzięcia strategiczne nie uzyskują rangi priorytetowej i grzęzną na wczesnych etapach koncepcyjnych.

⁴³ R.S.Kaplan, D.P.Norton, Strategiczna karta wyników – praktyka, CIM, Warszawa, 2001.

⁴⁴ A.Crux, A.Schwilling, Unikanie błędów w planowaniu strategicznym, Zarządzanie na Świecie nr 1/2004.

Inną typową barierą skutecznego wdrażania strategii jest naturalna trudność przechodzenia od rozstrzygnięć ogólnych do szczegółowych i to bez względu na charakter przedsięwzięć strategicznych. Koncepcje strategiczne mają z natury syntetyczny, dość ogólnikowy charakter. Warunkiem ich wdrożenia jest daleko idąca konkretyzacja, stwarzająca podstawy do projektowania działań operacyjnych. Jest to zawsze niezwykle trudne tak jak trudne jest każde przejście od planowania do działania, od ogółu do szczegółu, od abstrakcji do konkretności. Przedsięwzięcia strategiczne, które pozostaną w postaci ogólnych, choćby najbardziej fascynujących idei, zapewne nigdy nie doczekają się wdrożenia. Potwierdzają to doświadczenia licznych przedsiębiorstw, które dysponują nieraz znakomicie opracowanymi, abstrakcyjnymi koncepcjami strategicznymi o znikomym wpływie na ich faktyczne funkcjonowanie.

Barierą skutecznego wdrożenia strategii, o być może mniejszym, ale też istotnym znaczeniu, wydaje się też być słabość rozwiązań metodologicznych, które mogłyby być wykorzystane w tych procesach. Jest co najmniej zastanawiającym fakt, że ten tak newralgiczny etap zarządzania strategicznego nie doczekał się jak dotąd opracowania metod, narzędzi, technik, nie mówiąc o procedurach choćby podobnych do tych jakie odnoszą się do analizy strategicznej czy wyborów strategicznych. Jedyne wyjątkiem w postaci strategicznej karty wyników, narzędzia dość uproszczonego, a przez to kontrowersyjnego nie może podważyć powyższej opinii. Jest faktem, że stworzenie metodologii skutecznego wdrażania strategii jest wyjątkowo trudne ze względu na interdyscyplinarny charakter problemu. Trudno ją „zamknąć” w ramach dyscypliny zarządzania strategicznego, skoro obejmuje problemy sięgające w głąb controllingu, motywowania, zarządzania zmianami, spleta się niezwykle silnie z problematyką zarządzania operacyjnego. Owe trudności nie mogą usprawiedliwiać rezygnacji z opracowywania metodologii skutecznego wdrażania strategii, adaptującej rozwiązania z różnych dyscyplin. Przykładem tego typu inicjatyw, z pewnością fragmentarycznym i kontrowersyjnym jest niniejsze opracowanie.

2. Warunki skutecznego wdrażania strategii

Skuteczne wdrożenie strategii wymaga przede wszystkim:

- dekompozycji ogólnych koncepcji strategicznych na spójne, a zarazem pragmatyczne elementy składowe,
- przypisania zadań i odpowiedzialności za realizację poszczególnych przedsięwzięć strategicznych liderom, zespołom realizatorów,
- stworzenia systemu skutecznego monitorowania, korygowania oraz rozwoju strategii.

Uszczegółowienie i konkretyzacja ogólnych koncepcji strategicznych powinna mieć charakter stopniowy, etapowy. Bardzo dogodnym rozwiązaniem wydaje się być zastosowanie podejścia procesowego do formułowania strategicznych programów rozwoju lub ich elementów składowych. Programy rozwoju przedsiębiorstw mają często charakter interdyscyplinarnych, przekrojowych, ciągle rozwijających się przedsięwzięć. Można je wówczas utożsamić z procesami, a następnie zarządzać zgodnie z zasadami podejścia procesowego. Możliwe jest również zidentyfikowanie poszczególnych procesów w ramach programów strategicznych, które nie muszą być konieczne z nimi tożsame. Programy rozwojowe mogą być wówczas dekomponowane na szereg procesów, warunkujących realizację całego programu.

O ile programy strategiczne można formułować w postaci procesów, bądź dzielić na procesy składowe, to dalsza dekompozycja programów odbywać się może w drodze wyodrębnienia szczegółowych projektów rozwojowych. Wykorzystanie metodologii zarządzania projektami pozwala na daleko idące doprecyzowanie koncepcji, a zwłaszcza ich skuteczne rozplanowywanie w czasie, przypisywanie realizatorom i tworzenie mechanizmów kontroli efektów.

Przekształcanie programów rozwojowych w procesy i projekty to nie tylko metoda ich dekomponowania, ale i sposób wkomponowywania przedsięwzięć strategicznych w struktury organizacyjne i układy personalne przedsiębiorstw. Poszczególne przedsięwzięcia strategiczne zyskują w ten sposób osoby odpowiedzialne za ich realizację. To co wydaje się trudne, a często niemożliwe w przypadku ogólnych, dość abstrakcyjnych programów i koncepcji strategicznych, staje się możliwe w odniesieniu do praktycznych procesów rozwoju przedsiębiorstwa i konkretnych projektów wyodrębnionych w ich ramach. Realne staje się w tym momencie nie tylko przypisywanie zadań poszczególnym jednostkom, ale i egzekwowanie ich realizacji.

Wyodrębnienie procesów i projektów strategicznych staje się też istotną metodą ułatwiającą proces monitoringu procesu wdrażania strategii. Procesy, które stają się integralnym elementem nie tylko długofalowego, ale i bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa mogą być sukcesywnie kontrolowane. Pozwala to na stałe analizowanie efektów, a w razie potrzeby stosowanie korekt na przykład intensyfikujących przebieg danego procesu.

W jeszcze większym stopniu kontrola strategiczna ułatwiona jest przez zastosowanie podejścia projektowego do formułowania przedsięwzięć strategicznych. Nieodłącznym elementem podejścia projektowego jest bowiem ocena przebiegu wdrażania projektów,

rozliczania ich efektów. Wprowadzenie tego typu mechanizmów jest bardzo cenne dla kontrolowania przebiegu wdrażania strategii i jej skutecznego monitorowania.

Jeśli warunkiem skutecznej realizacji strategii jest jej dekompozycja, przydział zadań dla wykonawców, a równocześnie kontrola jej efektów to wyodrębnienie w ramach strategii procesów rozwoju przedsiębiorstwa i szczegółowych projektów strategicznych może istotnie ułatwić spełnienie tych zadań. Tym samym zastosowanie podejścia procesowego i projektowego staje się istotnym czynnikiem ułatwiającym wzrost skuteczności procesu wdrożeniowego.

3. Sposób wykorzystania podejścia procesowego w trakcie wdrażania strategii

Strategia przedsiębiorstwa z założenia oznacza głębokie zmiany metod, obszarów jego działania, struktur organizacyjnych. W długiej perspektywie czasowej, charakterystycznej dla podejścia strategicznego, utrzymywanie rozwiązań, które nawet najlepiej sprawdzały się w przeszłości, oznacza zawsze błyskawiczne kosztowanie przedsiębiorstwa, przekształcanie go w anachroniczną organizację niezdolną sprostać rodzącym się wyzwaniom. Rolą strategii jest uporządkowanie, systematyczne przeprowadzanie radykalnych zmian przedsiębiorstwa, nadążających za zmianami w burzliwym otoczeniu, a najlepiej je wyprzedzających.

Tak rozumiane procesy strategiczne mają interdyscyplinarny, ciągły charakter. Niezwykle trudno je wtłoczyć w typowe struktury funkcjonalne przedsiębiorstw. Zwłaszcza wówczas gdy jednym z istotniejszych ich zadań jest z reguły radykalna przebudowa tych struktur. Rodzi to problem na etapie wdrażania złożonych przedsięwzięć strategicznych. Z jednej strony niezbędne jest przypisanie odpowiedzialności za przebieg, koordynację poszczególnych działań osobom, zespołom, komórkom organizacyjnym przedsiębiorstwa. Dopóki pozostaną „niczyje” nie można liczyć na sukcesy wdrożeniowe. Z drugiej strony w dotychczasowych strukturach przedsiębiorstw często brakuje jednostek, którym z powodzeniem można by powierzyć odpowiedzialność za realizację interdyscyplinarnych przedsięwzięć. W sytuacji gdy zadania owe stają w konflikcie z codziennymi obowiązkami poszczególnych osób trudno liczyć na dostatecznie głębokie zaangażowanie i wystarczająco kompleksowe podejście do ich realizacji. Niejednokrotnie obowiązki związane z realizacją tego typu przedsięwzięć traktowane są drugoplanowo, jako uciążliwe obciążenie, a przebieg ich wdrożenia podporządkowany jest podstawowym zadaniom poszczególnych osób, przez co może przybierać fragmentaryczny charakter.

Skutecznym rozwiązaniem tego problemu może być konsekwentne zastosowanie w tych przypadkach podejścia procesowego. Oznacza to w pierwszym rzędzie projektowanie

poszczególnych przedsięwzięć strategicznych w formie procesów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Muszą mieć wówczas jasno określony przebieg, wyraźnie wyznaczone etapy – części składowe, przynosić ewidentne, wymierne efekty. Projektując tego typu procesy nie trzeba się wiązać z zastanymi w przedsiębiorstwie procedurami działania lecz można sobie pozwolić na znacznie większą dowolność, kierując się głównie sprawnością działania. Daje to wielki komfort twórcom koncepcji strategicznych uwalniając ich od obowiązku włączania rodzących się przedsięwzięć w zastane schematy.

W dalszej kolejności już po fazie projektowania działań podejście procesowe ujawnia swe walory na etapie bezpośredniego wdrażania poszczególnych przedsięwzięć. Poszczególne procesy, kluczowe dla rozwoju przedsiębiorstwa zyskują właściwe miejsce w strukturze przedsiębiorstwa. Obowiązki związane z kontrolą, koordynacją ich przebiegu przypisane są poszczególnym komórkom, jednostkom przedsiębiorstwa. Umożliwia to „wtłoczenie” poszczególnych procesów, w tym procesów strategicznych w bieżące, codzienne funkcjonowanie przedsiębiorstw. W sposób zdecydowany ułatwia to nie tylko zarządzanie przekrojowymi przedsięwzięciami strategicznymi, ale i stwarza dogodne warunki dla ich egzekwowania.

Cennym efektem wykorzystania podejścia procesowego do zarządzania przedsięwzięciami strategicznymi jest też możliwość przełamania naturalnej tendencji do jednorazowego, „akcyjnego” traktowania poszczególnych działań. Zmiany strategiczne często mają charakter silnie skoncentrowany w czasie. Zwłaszcza jeśli są to zmiany rewolucyjne często jedyną drogą ich skutecznego przeprowadzenia jest zastosowanie metody „szokowej”. Z drugiej jednak strony zarządzanie strategiczne powinno być procesem ciągłym, nie przybierającym kształtu powtarzalnej od czasu do czasu akcji. To samo dotyczy poszczególnych przedsięwzięć wynikających ze strategii, które też w większości mogą i powinny mieć charakter trwałych, ciągłych procesów. Może zmieniać się ich intensywność, ale nie powinny one wygasać po zrealizowaniu pewnych efektów. Typowe przedsięwzięcia rozwojowe mają przeważnie otwarty, ciągły charakter, a ich utrzymywanie po osiągnięciu pewnych efektów często oznacza konieczność okresowego powtarzania kosztownych reewolucji, które byłyby do uniknięcia gdyby zastosowano ewolucyjny model rozwoju. Potraktowanie przedsięwzięć strategicznych jako procesów, które z natury swej mają ciągły, nieskończony charakter ułatwia ich konsekwentne, sukcesywne prowadzenia chroniąc przed „gnęźnięciem” inicjatyw strategicznych po uzyskaniu połowicznych efektów.

Oczywiście nie wszystkie przedsięwzięcia strategiczne mogą przybrać postać typowych procesów rozwoju przedsiębiorstwa. Trudno uznać za proces strategiczny decyzję o

likwidacji jednego z obszarów działalności firmy czy o zrealizowaniu aliansu strategicznego z wybranym konkurentem. Tego typu jednorazowe działania mogą mieć bez wątpienia strategiczny charakter, łatwo je przypisać poszczególnym jednostkom przedsiębiorstwa, nie stwarzają problemów z egzekwowaniem i rozliczaniem efektów.

Tym niemniej tego rodzaju przedsięwzięcia strategiczne są w przedsiębiorstwach stosunkowo rzadkie. Znacznie częściej przybierają one postać ciągłych, przekrojowych procesów, których realizacja przysparza z reguły znacznie większych problemów, a może być skutecznie ułatwiona dzięki zastosowaniu podejścia procesowego. Taki charakter ma na przykład strategiczny program pobudzania kreatywności w przedsiębiorstwie, wprowadzenie mechanizmów umożliwiających skuteczne kreowanie wciąż nowych produktów. Podobny sens może mieć typowy program pozyskiwania nowych klientów, zwiększania lojalności klientów dotychczasowych, budowania wizerunku przedsiębiorstwa przyjaznego inwestorom, zwiększania motywacji czy określonych kompetencji pracowników. Każdy z powyższych problemów z powodzeniem może być potraktowany jako proces: kreowania nowych produktów, pozyskiwania klientów, rozwoju kompetencji pracowniczych itp. Zarządzanie tymi programami w myśl podejścia procesowego może przyczynić się do większej skuteczności działań.

4. Zarządzanie projektami w procesie wdrażania strategii

O ile utożsamianie programów strategicznych z procesami rozwoju przedsiębiorstw pozwala na ich skuteczniejsze, bardziej przekrojowe i kompleksowe ukierunkowanie to wykorzystanie metodologii zarządzania projektami ułatwia ich dekompozycję. Każde kompleksowe przedsięwzięcie strategiczne stanowiące program strategiczny czy proces jego rozwoju złożone jest z licznych przedsięwzięć składowych. Warunkiem satysfakcjonującego uszczegółowienia strategii i doprowadzenia jej do postaci umożliwiającej przekształcenie w działania operacyjne jest po pierwsze zidentyfikowanie wszystkich znaczących przedsięwzięć składowych, a po drugie ich wystarczająco jednoznaczne doprecyzowanie.

Jest niezmiernie istotne by elementy programu dopełniały się w sposób zapewniający skuteczną realizację całego procesu. Jeszcze ważniejsze a zarazem trudniejsze jest aby ich sformułowanie było dostatecznie pragmatyczne, umożliwiające podjęcie bezpośrednich działań wdrożeniowych.

Bardzo pomocne w wyznaczeniu elementów składowych procesów rozwojowych może być podejście zaczerpnięte z zarządzania projektami. Poszczególne działania z jakich składają się programy strategiczne są w istocie projektami. Tak jak wszelkie projekty są

umiejscowione w czasie, mają z reguły swój początek i koniec. Nawet jeśli niektóre tego typu przedsięwzięcia mają charakter ciągły to warunkiem skutecznego ich kontrolowania jest podział na fazy, etapy, które są rodzajem samoistnych projektów. Wszystkie działania strategiczne, zgodnie ze standardową metodą podejścia projektowego powinny kończyć się wymiernymi, możliwymi do zmierzenia rezultatami. Bez możliwości zweryfikowania osiągniętych rezultatów trudno uznać jakiegokolwiek działanie strategiczne za zakończone sukcesem bądź porażką, a zatem nie sposób monitorować efektów strategii. Ponadto niezmiernie ważne, tak w przedsięwzięciach strategicznych jak we wszelkich projektach jest wyznaczenie osób odpowiedzialnych za ich realizację – liderów poszczególnych projektów. Jest to niezbędnym warunkiem egzekwowania odpowiedzialności za planowane działania, bez czego nie sposób liczyć na skuteczną realizację zamierzeń, a zwłaszcza na osiągnięcie satysfakcjonującego tempa prowadzonych działań strategicznych.

Powyższe powody skłaniają jak się wydaje jednoznacznie do przyjęcia zasady by elementarnym działaniom strategicznym, składającym się na szersze, kompleksowe programy strategiczne nadać charakter projektów. Ważne jest w tym przypadku by każdy taki projekt został precyzyjnie opisany. Niezbędne jest zarówno ogólniejsze scharakteryzowanie sensu danego projektu, koncepcji działań, które się nań składają, jak też jednoznaczne określenie czasu jego trwania, spodziewanych, koniecznie wymiernych efektów, a także wyznaczenie uczestników danego projektu, z jego liderem na czele.

W ten sposób sformułowane projekty dają podstawę do stwierdzenia czy ich suma umożliwi satysfakcjonującą realizację całego programu strategicznego. Często zdarzyć się może bowiem sytuacja, w której suma efektów częściowych nie daje szans na realizację celu generalnego. Stanowi to sygnał do ponownego, dogłębnego przeanalizowania listy podejmowanych projektów w celu bądź to skorygowania ich zakresu czy też uzupełnienia ich liczby. Dodatkowym efektem tego typu analizy może być zweryfikowanie szans koordynacji poszczególnych przedsięwzięć. Gdyby przykładowo okazało się, że w tym samym czasie tej samej grupie osób przydzielono nadmiar obowiązków to pojawi się wielkie niebezpieczeństwo praktycznej niemożności skutecznego realizowania planów. Jest to częsty problem ujawniający się regularnie w procesach wdrażania strategii. Rozpoznając zagrożenia w porę można im zaradzić, odpowiednio modyfikując harmonogramy działań bądź też zmieniając skład personalny zespołów. Zawsze jest to lepsze rozwiązanie niż pospieszne korygowanie nadmiernie ambitnych planów z chwilą praktycznego stwierdzenia ich nierealności.

Praktyczne zastosowanie podejścia projektowego dla formułowania metod prowadzenia wszelkich działań strategicznych może oczywiście nastroczać niekiedy sporych trudności. Problemem może być zarówno jednoznaczne wyznaczenie czasokresu prowadzonego przedsięwzięcia jak też precyzyjnych celów do zrealizowania. Trudno byłoby na przykład wyznaczyć tak wymierne ramy dla działań typu pogłębienie analizy konkurencji w sektorze, zbudowanie partnerskich relacji z dostawcami, spłaszczenie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, czy redukcja portfela produktów firmy. Przedsięwzięcia tego rodzaju często trudno ograniczyć w czasie, a i oczekiwane efekty bywają trudne do jednoznacznego określenia. Tym niemniej i w tego typu przypadkach warto nieraz pokusić się o nadanie im ram projektowych, na przykład wyznaczając zakres i termin przedstawienia opracowania dotyczącego analizy konkurencji w sektorze czy analizy portfela produktów firmy. Nawet gdyby wyznaczane zadania miały charakter wstępnych etapów znacznie większych przedsięwzięć to wydaje się, że i tak warto je wyznaczać dla zwiększenia szans realizacji całości.

W większości przypadków sformułowanie działań strategicznych w postaci klarownych projektów strategicznych bywa znacznie prostsze przynajmniej z metodologicznego punktu widzenia. W przypadku przedsięwzięć w rodzaju planów prywatyzacji, wprowadzenia przedsiębiorstwa na giełdę, zbudowania programu lojalnościowego, stworzenia własnej sieci dystrybucji produktów, redukcji kosztów pracy, czy programu szkoleń dla pracowników kontrowersje może wzbudzać nie tyle sama chęć nadania im kształtu projektów ile merytoryczna zawartość tych projektów. Rozstrzygnięcie dylematów na etapie konstruowania projektów dobrze służy późniejszemu wdrożeniu działań strategicznych.

Wyżej przedstawiona propozycja oparcia procesu wdrażania strategii na kluczowych procesach rozwojowych przedsiębiorstwa i składających się na nie projektach strategicznych z pewnością nie jest w stanie każdorazowo zagwarantować skutecznego wprowadzenia koncepcji strategicznych w życie. Ostateczny sukces zależy od mnóstwa innych czynników, od doboru realizatorów strategii i ich motywowania poczynając, a na właściwie zorganizowanych procedurach okresowego przeglądu strategii kończąc. Tym niemniej przyjęcie tego typu założeń metodologicznych może istotnie zwiększyć skuteczność procesu wdrożeniowego, także poprzez wpływ na pozostałe czynniki gwarantujące sukces wdrożenia strategii. Zdecydowanie łatwiej jest motywować wykonawców strategii, czy weryfikować jej efekty zidentyfikowawszy procesy i projekty strategiczne niż ich nie uwzględniając.

NAJISTOTNIEJSZE BŁĘDY W PRAKTYCE ZARZĄDZANIA W PRAKTYCZE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Teoria zarządzania strategicznego formułuje szereg zaleceń i założeń metodologicznych, które mają służyć większej skuteczności zarządzania strategicznego w praktyce. Choć trudno sformułować bezdyskusyjny katalog cech charakteryzujących prawidłowe zarządzanie strategiczne to wydaje się ze wszech miar uzasadnione badanie na ile praktyka zarządzania strategicznego odbiega od podstawowych i najmniej dyskusyjnych jego założeń. Identyfikując najistotniejsze rozbieżności między praktyką a podstawowymi zaleceniami metodologicznymi można zidentyfikować zasadnicze błędy polskiego zarządzania strategicznego, przynajmniej w kontekście dziś funkcjonującej teorii.

Rozbieżności owe stwierdzone w przypadkach licznych przedsiębiorstw, zwłaszcza dotyczące kluczowych zasad zarządzania strategicznego mogą aspirować do listy „grzechów głównych” i najbardziej typowych w polskiej praktyce zarządzania strategicznego. Prezentowane w niej tezy opierają się na prowadzonych w Katedrze Zarządzania Strategicznego Wrocławskiej Akademii Ekonomicznej pilotażowych badaniach praktycznych doświadczeń zarządzania strategicznego w dolnośląskich przedsiębiorstwach. Ponadto ich podstawą są też liczne obserwacje powstające w trakcie bezpośredniej współpracy autora z licznymi przedsiębiorstwami oraz badania licznych przypadków oparte na źródłach wtórnych.

Lista najczęstszych błędów praktycznego zarządzania strategicznego ma z pewnością kontrowersyjny charakter co wiąże się choćby z zawsze dyskusyjnym sformułowaniem podstawowych założeń dobrego zarządzania strategicznego. Ponadto ma z istoty charakter otwarty i nie aspiruje do wyliczenia wszystkich istotnych błędów zarządzania strategicznego, a koncentruje się wyłącznie na tych które zdaniem autora mają znaczenie kardynalne. Praktyczne zarządzanie strategiczne to w rzeczywistości przedsiębiorstw przeważnie nauka na błędach i to błędach zasadniczych. Wyeliminowanie wszystkich błędów nie jest możliwe, ale unikanie błędów podstawowych wydaje się realne, pod warunkiem oczywiście ich identyfikowania. Temu służy niniejsze opracowanie.

1. Formalne powody zarządzania strategicznego.

Zarządzanie strategiczne to proces niezwykle absorbujący, wymagający dużych nakładów pracy, oznaczający znaczne koszty zarówno finansowe jak i organizacyjne. Ich

konsekwentne ponoszenie wymaga głębokiego zaangażowania kadry zarządzającej przedsiębiorstwem.

Dostatecznie głębokie zaangażowanie w prace strategiczne możliwe jest jedynie pod warunkiem dostrzeżenia w nim istotnych korzyści praktycznych. Jest to oczywiście realne jako że trafnie sformułowana i skutecznie zrealizowana strategia może w decydujący sposób przyczynić się do długofalowego sukcesu przedsiębiorstwa. Praktyczne możliwości uporządkowania procesów rozwojowych, uniknięcia chaosu wynikającego z zaspokajania potrzeb bieżących bez spójnej strategii rozwoju są bardzo ograniczone. Równie nierealne bez przyjęcia podejścia strategicznego jest odkrywanie nowych możliwości rozwojowych, które w krótkiej perspektywie czasowej typowej dla zarządzania operacyjnego są niedostrzegalne i nierealne. Z kolei praktyczne szanse na sukces bez wykorzystania nowych możliwości rozwojowych są całkowicie znikome wobec wciąż nowych i coraz bardziej zaskakujących wyzwań.

Tak więc proces zarządzania strategicznego może być przedsięwzięciem ze wszech miar praktycznym pod warunkiem dostrzeżenia realnych korzyści z niego wynikających i w razie dostatecznie poważnego zaangażowania się w jego realizację.

Tymczasem w praktyce licznych przedsiębiorstw zarządzanie strategiczne traktowane bywa jako uciążliwa konieczność. Prace strategiczne podejmuje się nie dlatego, iż oczekuje się ich znaczących, praktycznych efektów, ale głównie ze względu na modę czy oczekiwania zewnętrzne. W wielu przedsiębiorstwach zarządzający chcą dysponować formalnie opracowaną strategią rozwoju gdyż należy taką mieć. Po to choćby by można się na nią w odpowiednich momentach powołać, często traktując ją czysto instrumentalnie. W razie potrzeby można ją przedstawić klientom, partnerom, inwestorom.

Niejednokrotnie podstawowym powodem formułowania strategii stają się wymogi zewnętrzne. Nie sposób ubiegać się o kredyt czy zasilanie z funduszu ryzyka bez strategii. Dokumentów strategicznych żądają od przedsiębiorstwa potencjalni inwestorzy finansowi, urzędnicy rozpatrujący wnioski o wszelkiego rodzaju pomoc dla przedsiębiorstwa. Sformułowanie strategii rozwoju staje się niezbędnym warunkiem różnego rodzaju procedur akredytacyjnych czy certyfikujących.

Takie podejście do zarządzania strategicznego, które w praktyce polskich przedsiębiorstw nie jest bynajmniej wyjątkiem, ale często obowiązującą regułą zasadniczo podważa jego głębszy sens. Minimalizacja oczekiwań wobec strategii i towarzysząca jej minimalizacja zaangażowania w proces zarządzania strategicznego prowadzi nieuchronnie do przekształcenia prac strategicznych w pusty rytuał, czyniąc z nich „sztukę dla sztuki”.

Koncentracja uwagi na formie strategii kosztem jej treści i walorów praktycznych to największy błąd jaki można popełnić w trakcie zarządzania strategicznego. Dyskwalifikuje on cały proces zarządzania strategicznego przekształcając go w uciążliwą, a nieraz wielce kosztowną grę pozorów, o znikomym znaczeniu praktycznym.

2. Uproszczona formuła organizacji prac strategicznych.

Proces zarządzania strategicznego to wysoce złożone przedsięwzięcie, które trudno powierzyć jednemu zespołowi, który korzystając z jednej metody prac mógłby doprowadzić do ostatecznego sukcesu strategicznego. To oczywiste, że inne metody postępowania należy wykorzystywać dla prowadzenia analiz strategicznych niż do dokonywania wyborów strategicznych. Grupa osób i formuła organizacyjna, która sprawdzi się w trakcie formułowania wizji czy misji przedsiębiorstwa raczej nie sprawdzi się podczas wypracowywania programów realizacji strategii. To oznacza, że proces zarządzania strategicznego nie może być prowadzony przy wykorzystaniu jednej, uniwersalnej formuły metodycznej. Podobnie nie można go sędować na jedną grupę osób, odpowiedzialną za całość przedsięwzięcia.

Konieczne jest stosowanie zróżnicowanych rozwiązań organizacji prac strategicznych. W niektórych fazach, jak choćby w trakcie kreowania pomysłów rozwojowych korzystne może być wykorzystanie warsztatów strategicznych, ale w innych, np. w analizie strategicznej pożądane będzie głębokie zaangażowanie wyspecjalizowanych komórek przedsiębiorstwa. Zadanie w rodzaju dokonania kluczowych wyborów strategicznych można zarezerwować dla wąskiego grona właścicieli przedsiębiorstwa, ale już rozwijanie strategii do postaci wdrożeniowej można powierzyć szerokiemu gronu pracowników czy też ekspertom zewnętrznym.

Kombinacja skutecznych metod zarządzania strategicznego będzie zawsze różna w zależności od specyfiki przedsiębiorstwa i jego sytuacji. Wpływ na nią może mieć skala przedsiębiorstwa, poziom kompetencji jego kierownictwa, pracowników, kultura organizacyjna. Niebagatelne znaczenie może też mieć to czy przedsiębiorstwo dopiero zaczyna zarządzać strategicznie czy też ma w tej dziedzinie bogate i długoletnie doświadczenia. To oznacza, że formuła zarządzania strategicznego nawet znakomicie sprawdzająca się w danym momencie powinna również ewoluować.

W praktyce powyższe wymogi niezwykle rzadko są spełniane. Bardzo liczne przedsiębiorstwa przyjmują jednolitą, wysoce uproszczoną procedurę zarządzania strategicznego oczekując, iż ułatwi to przebieg prac, zapewni im większą dynamikę i

spójność. To oznacza, iż jeżeli w przedsiębiorstwie przyjmuje się menedżerskie, autokratyczne podejście od zarządzania strategicznego to całość odpowiedzialności za zarządzanie strategiczne, włącznie z wykonawstwem prac obciąża ściśle kierownictwo czy właścicieli przedsiębiorstwa. W innych przypadkach zarządzanie strategiczne poddawane jest outsourcingowi, gdy zewnętrzni eksperci, w szczególności firmy doradcze przejmą na swoje barki trud wypracowania strategii i przygotowania jej do wdrożenia. Zdarza się, iż podstawową metodą zarządzania strategicznego stają się sesje warsztatów strategicznych, z partycypacją szerokiego grona pracowników przedsiębiorstwa. Bywa również, iż całość odpowiedzialności za zarządzanie strategiczne spada na celowo wyspecjalizowaną, wewnętrzną komórkę organizacyjną przedsiębiorstwa.

Wszelkie tego typu rozwiązania stosowane wybiórczo i jednostronnie ze względu na swoją prostotę ułatwiają znakomicie zarządzanie strategiczne. Tym niemniej są z gruntu nieskuteczne właśnie ze względu na nadmierne uproszczenie. Nie dają najmniejszych szans na wykorzystanie potencjału tkwiącego w przedsiębiorstwie. Nie pozwalają dokonać racjonalnych wyborów strategicznych ani zapewnić im wdrożenia.

3. Zbyt krótki horyzont czasowy strategii.

Koncepcja strategiczna ma z założenia charakter długofalowy. Choć niemożliwe jest wyznaczenie optymalnej perspektywy czasowej właściwej dla wszystkich przedsiębiorstw we wszelkich sytuacjach to jednak jej wymiar ma kluczowe znaczenie dla sensowności zarządzania strategicznego. Nadmierne przedłużenie horyzontu myślenia strategicznego grozi iż zarządzanie strategiczne stanie się „wrózeniem z fusów”, fantazjowaniem o znikomych walorach praktycznych. Groźba taka ewidentnie powiększa się wraz z narastaniem burzliwości i nieprzewidywalności otoczenia.

Z drugiej jednak strony skrócenie perspektywy strategicznej do roku, czy nawet w wielu wypadkach trzech, czterech lat może podważać wszelki sens zarządzania strategicznego. Dopiero w dłuższej perspektywie, czasem cztero w innym przypadku dziesięcioletniej można dostrzec nowe możliwości rozwoju. To co nieosiągalne i nierealne w ciągu roku czy dwóch lat może być osiągnięte w dalszej przyszłości. Dopiero w długofalowej perspektywie otwiera się znaczące pole manewru, pozwalające poszukiwać atrakcyjnych możliwości rozwoju, wykraczających poza kontynuację i modyfikację dotychczasowych dokonań. Stąd tak ważny jest dalekosiężny charakter myślenia strategicznego, bez czego traci ono wszelki sens i staje się myśleniem taktycznym bądź bieżącym.

W praktyce przedsiębiorcy i zarządzający przedsiębiorstwami wykazują niezwykle silną tendencję do przesadnego skracania horyzontu czasowego strategii. Argumentując to pragmatyzmem, niemożliwością długofalowego przewidywania w burzliwej gospodarce ograniczają się do bieżącego czy średnioterminowego planowania skupiając się na najbliższym roku, a w najlepszym razie na 2-3 latach. Plany i projekcje tego typu mogą być ze wszech miar pożądane i przydatne przedsiębiorstwu, ale nazywanie ich strategicznymi jest zasadniczym nieporozumieniem. Dwuletnie plany rozwoju czy inwestycji dla banku, stoczni, czy przedsiębiorstwa telekomunikacyjnego, choćby najtrafniejsze, w żadnym przypadku nie być traktowane jako plany strategiczne, a za takie są często uznawane. Są to ewidentne nadużycia terminu strategia w odniesieniu do przedsięwzięć, które na takie miano nie zasługują.

4. Brak wiary w wizję i misję przedsiębiorstwa.

Formułowanie wizji i misji przedsiębiorstwa jest bez wątpienia najbardziej kontrowersyjnym i dyskusyjnym etapem procesu zarządzania strategicznego. W odniesieniu do żadnej z pozostałych faz procesu nie ma tylu wątpliwości terminologicznych. Tymczasem wizja i misja rozumiane bywają w bardzo różny, nierzadko zupełnie rozbieżny sposób. Żadne inne spośród zadań składających się na zarządzanie strategiczne nie rodzi też tylu wątpliwości co do praktycznej przydatności.

Bez względu na wszelkie zgłaszane wątpliwości, właściwie sformułowana i wykorzystana wizja, a także misja przedsiębiorstwa wydają się mieć istotne znaczenie dla sukcesów strategicznych. By stało się to realne, w pierwszym rzędzie niezbędne jest pełne przekonanie o wadze tego etapu bez czego niemożliwe jest pełne zaangażowanie w tego rodzaju przedsięwzięcie. Dopiero w dalszym rzędzie istotne jest właściwe sformułowanie wizji czy misji, a w następnej kolejności ich przeniesienie na praktycznie realizowane działania strategiczne.

Wizja rozumiana jako nie sformalizowane, nie poddające się schematom sformułowanie wyobrażenia przyszłości przedsiębiorstwa może mieć przełomowe znaczenie dla niejednej organizacji. W sytuacji gdy bieżące problemy przytłaczają zarządzających, gdy niemożliwa wydaje się jakkolwiek istotna zmiana w przedsiębiorstwie sięgnięcie do marzeń może pomóc w przełamaniu panujących schematów. W wyobraźni niemal wszystko jest możliwe, a co ważne niemała część marzeń może być zrealizowana pod warunkiem pełnej determinacji w ich urzeczywistnianiu. Pasjonująca, pobudzająca motywację wizja w niejednym przedsiębiorstwie stała się impulsem dla przełamywania pozornie

nieprzekraczalnych barier, początkującym znaczące procesy rozwojowe. Inspirująca, wspomagająca przełamywanie barier myślowych, a zarazem motywujące do działań wizja może odegrać rolę trudną do przecenienia.

Podobne znaczenie może mieć misja określająca szczególne zadania jakie na rzecz otoczenia pragnie realizować przedsiębiorstwo. Poszukiwanie odpowiedzi na podstawowe, egzystencjalne pytania o sens istnienia i rozwoju przedsiębiorstwa pozwalają poszerzyć horyzonty myślowe osób zarządzających. Patrząc szerzej, mają szansę dostrzec więcej atrakcyjnych możliwości rozwojowych niedostrzegalnych dla osób kierujących się wyłącznie egoistycznymi, czysto komercyjnymi motywami. Również realizacja strategii spełniającej szerszą misję społeczną, dając wykonawcom poczucie większej satysfakcji angażując ich silniej, przez co rokuje większe szanse powodzenia. To nie przypadek, że w działalności komercyjnej największe sukcesy osiągają zazwyczaj ci przedsiębiorcy, którzy obok większej wyobraźni mają też szersze horyzonty myślowe, dystansując osoby pozbawione równie głębokiej wrażliwości. Przykłady Wall Marty, Forda, Apple'a, Sony, Matsushity i wiele, wiele innych przedsiębiorstw są tego dobitnym potwierdzeniem.

Praktyka zarządzania strategicznego często rażąco odbiega od powyższych sugestii. Przedsiębiorcy z ogromnym dystansem odnoszą się przeważnie do wizji., traktując je często jako przejaw nadmiernej wyobraźni, kolidującej z niezbędnym w działaniach gospodarczych pragmatyzmem. Z tego powodu przeważnie wystrzegają się odważnego formułowania i ujawniania ambitnych, niekonwencjonalnych wizji przyszłości. Z tych powodów bardzo rzadko wizja bywa zapisywana, a jeśli tak się zdarza to przeważnie przybiera zachowawczą postać, skoncentrowaną na próbie przetrwania (w rodzaju wizji wrocławskiego Polaru: „Przetrwać”).

Z gruntu inaczej kształtuje się w praktyce gospodarczej sytuacja misji. Mimo powszechnych wątpliwości misje przeważnie są tworzone. Wynika to przeważnie z presji otoczenia, mody, a nie z przekonań wewnętrznych. Tak powstające misje przybierają zazwyczaj postać nad wyraz ogólnikowego hasła z rodzaju: „przede wszystkim dbamy o potrzeby naszego klienta” czy „waszym klientem jest klient”. Trudno się dziwić, że tak powstające i w podobny sposób formułowane hasła pozostają zazwyczaj pustymi frazesami o znikomym wpływie na powstającą koncepcję strategiczną a w dalszej konsekwencji na praktyczne działanie przedsiębiorstw.

5. Fragmentaryczna analiza strategiczna otoczenia.

Jest pozadyskusyjnym faktem, iż otoczenie współczesnych przedsiębiorstw staje się coraz bardziej skomplikowane. Coraz więcej czynników oddziałuje na przedsiębiorstwa przesądając o ich sukcesach bądź porażkach. Standardowe elementy analizy makro czy mikrootoczenia obejmują dziś ogromną ilość trudnych do rozpoznania czynników. Już sama ilość czynników polityczno-prawnych w dobie globalizacji, zazębiana się gospodarki z polityką wydaje się niemal nieograniczona. Podobne problemy stwarzają uwarunkowania makroekonomiczne rozpatrywane w coraz szerszym, światowym kontekście. Czynniki społeczne czy technologiczne w warunkach rewolucyjnych zmian postaw społecznych i co najmniej równie gwałtownego postępu technicznego są nie tylko coraz istotniejsze dla rozwoju przedsiębiorstw, ale i coraz trudniejsze do dostatecznie pogłębionego rozpoznania. Rozpoznanie powyższych zjawisk nie tylko w perspektywie bieżącej, ale i z kilkuletnim wyprzedzeniem, charakterystycznym dla podejścia strategicznego stanowi dla przedsiębiorstw zadanie o najwyższej skali trudności.

Nie mniejsze trudności wiążą się z analizą mikrootoczenia gdzie ilość bezpośrednich konkurentów i siła ich oddziaływania wraz z globalizacją rynków wzrasta niezwykle dynamicznie. Groźba ze strony nowowchodzących do sektorów, na niestabilnych współczesnych rynkach, przy ogromnym bogactwie wspierających rozwój instytucji finansowych jest wyższa niż kiedykolwiek dotąd. Zacierające się granice międzysektorowe rodzą nie spotykane wcześniej zagrożenie ze strony substytutów, a gwałtowny rozwój struktur sieciowych różnych form współdziałania i outsourcingu radykalnie zwiększa wpływ coraz liczniejszych dostawców, odbiorców podnosząc rangę ich analizy. Rozpoznanie nie tylko sytuacji podmiotów konkurencyjnych, ale ich coraz skuteczniej chronionych planów i zamierzeń strategicznych staje się równie trudne co istotne dla kształtowania procesów rozwoju przedsiębiorstw.

Rosnąca trudność analiz strategicznych otoczenia zniechęca wiele przedsiębiorstw do ich dogłębnego prowadzenia. Skoro i tak nie można uzyskać zadowalającego rozpoznania warunków zewnętrznych to wielu przedsiębiorców rezygnuje z intensywnych prac w tych obszarach. W efekcie rozpoznanie otoczenia staje się niezwykle fragmentaryczne, ograniczone często do informacji łatwo dostępnych choć nie najistotniejszych. W rezultacie analizy strategiczne koncentrują się na rozpoznaniu uwarunkowań aktualnych choć z góry wiadomo, iż zapowiedzi warunków przyszłych stanowią wiedzę dużo cenniejszą. Rozpoznanie uwarunkowań prawnych czy technologicznych bezpośrednio dotyczących przedsiębiorstwa bywa zadowalające, ale na tym tle pozostałe uwarunkowania makrootoczenia jawią się jako białe plamy. Podobnie rozpoznanie bezpośrednich rywali i to

zazwyczaj tych o największej randze, sytuacji dostawców i odbiorców często satysfakcjonujące nie może zrekompensować luk informacyjnych gdy pozostałe segmenty mikrootoczenia pozostają całkowicie tajemnicze. W sytuacji gdy plany dziś nieznanego konkurenta z sektora, pojawienie się nowego rywala czy ekspansja obecnie nie współpracujących z nami dostawców bądź odbiorców mogą tworzyć zupełnie nowe uwarunkowania rozwojowe w sektorze, brak informacji z tych obszarów wydaje się słabością o coraz większej randze.

Fragmentaryczna analiza strategiczna otoczenia nie daje żadnych podstaw do kształtowania strategii rozwoju, czyniąc je niezwykle ryzykownymi. Nawet przy założeniu, iż stan satysfakcjonującego rozpoznania i przewidywania kluczowych elementów otoczenia jest nigdy nie osiągalną utopią to stan tak głębokiej niewiedzy jaka ma miejsce często w praktyce przedsiębiorstw jest na pewno wynikiem niekompetencji bądź nonszalancji.

6. Subiektywna ocena własnego potencjału.

Rozpoznanie własnego potencjału przedsiębiorstwa, kluczowych silnych i słabych jego stron wydaje się najprostszym elementem analizy strategicznej, a być może i całego procesu zarządzania strategicznego. Praktyka dowodzi, iż owo przekonanie często jest całkowicie złudne. Największe trudności stwarza w tym względzie dostatecznie obiektywne rozpoznanie własnego potencjału rozwojowego. Choć wydaje się, iż kogo jak kogo, ale siebie znamy najlepiej to w rzeczywistości to zwykle nie jest to stwierdzenie prawdziwe. Wyobrażenia i sądy na swój własny temat są zwykle tak silnie dotknięte piętnem subiektywizmu, że niewiele mają wspólnego z rzeczywistością.

Projektowanie strategii rozwoju w oparciu o stereotypowe przekonania na swój własny temat, bazowanie na wyimaginowanych atutach, bagatelizowanie słabości to sytuacje równie częste co niebezpieczne. Tymczasem w praktyce analiz strategicznych przedsiębiorstw w odniesieniu do własnego potencjału dominuje zazwyczaj podejście opisowe. Charakteryzuje się poszczególne elementy własnego potencjału przyjmując, iż jeśli w danej sferze odnotowuje się postęp czy nie dostrzega się istotnych bolączek to stanowi ona silną stronę przedsiębiorstwa, na której można opierać jego rozwój. Brakuje w tym miejscu bardzo często krytycznej analizy porównawczej do podmiotów otoczenia, która nieraz mogłaby uświadomić, iż walory rywali są znacznie większe dyskredytując atuty naszego przedsiębiorstwa. Sytuacja taka wynika nie tylko z braku wiarygodnych informacji porównawczych, ale często jest rezultatem niechęci do krytycznego weryfikowania własnych przekonań.

Z podobnych powodów w wewnętrznych analizach strategicznych z reguły niechętnie też sięga się do obiektywnych ekspertyz zewnętrznych. Choć mogłyby one często podważyć silne ugruntowane stereotypy i rzucić świeże spojrzenie na walory i słabości przedsiębiorstwa to są one generalnie niedoceniane i stanowią absolutną rzadkość w toku prac analitycznych.

W rezultacie wewnętrzne analizy strategiczne, które jawiły się jako najprostszy element zarządzania strategicznego stają się często elementem najsłabszym. Rodzi to bardzo poważne skutki dla wzrostu skuteczności zarządzania strategicznego. Nietrafne rozpoznanie własnych możliwości rozwojowych praktycznie wyklucza bowiem zaprojektowanie trafnej strategii rozwoju.

7. Szablonowość pomysłów i koncepcji rozwojowych.

We współczesnych hiperkonkurencyjnych warunkach rozwoju sukces osiągnąć mogą tylko przedsiębiorstwa nieszablonowe, realizujące niestandardowe koncepcje działania. Z siłą większą niż kiedykolwiek wcześniej obowiązuje reguła: „wyróżniaj się lub zgiń”. Stanowi to wielkie zadanie dla strategii, która staje się odpowiedzialna za wykreowanie długofalowej unikalności przedsiębiorstwa. Dzisiejsza strategia jest na tyle wartościową, a zarazem skuteczną koncepcją rozwoju na ile bazuje na nowatorskich, nonkonformistycznych pomysłach rozwojowych.

Strategiczny kierunek rozwoju, łączący owe pomysły również nie może powielać, choćby najlepiej sprawdzających się recept, ale wytyczać oryginalną drogę rozwoju, w miarę możliwości pionierską, prowadzącą pod prąd powszechnie obowiązującym standardom.

Praktyka znakomitej większości przedsiębiorstw głęboko zaprzecza powyższym założeniom. Już na etapie rozważania możliwości działania bardzo często utracane są pomysły nieszablonowe, jako nierealistyczne i ryzykowne, a zatem nawet niewarte rozważania. W rezultacie strategię licznych przedsiębiorstw pozbawione są jakichkolwiek świeżych myśli, idei bazując na stosunkowo banalnych, oczywistych rozwiązaniach, przeważnie znanych i stosowanych we wcześniejszej praktyce.

Na domiar złego w toku selekcji pomysłów i koncepcji strategicznych konserwatywizm ich autorów prowadzi w dużym stopniu do podważenia dyskredytowania wyborów odważnych na rzecz rozwiązań łatwiejszych do realizacji i mniej ryzykownych. Nie jest przypadkiem, że w bardzo licznych przedsiębiorstwach strategia ogranicza się do koncepcji kontynuacji dotychczasowej drogi, której najwyższą ambicją jest przetrwanie najbliższych lat. Wybór takich rozwiązań uzasadniany jest zazwyczaj realizmem. Pragmatyczne postawy twórców strategii uzasadniane są zwykle aktualnie trudną, niesprzyjającą rozwojowi sytuacją

sektora czy przedsiębiorstwa. Często pojawia się przy tym teza, iż na bardziej ekspansywne działania przyjdzie czas w przyszłości, dopiero po uporaniu się z podstawowymi problemami. Niestety przekonania takie są zwykle całkowicie bezpodstawne. Jeśli w trudnych warunkach nie podejmie się agresywnych, odważnych, a zarazem oryginalnych działań prorozwojowych to w ogromnej większości przypadków nigdy nie przyjdzie na nie czas. Przeważnie dryfowanie strategiczne będzie stopniowo pogłębiało trudności, dalej minimalizując szanse odważniejszych koncepcji rozwojowych. Wybór drogi najłatwiejszej do realizacji, pomysłów rozwojowych banalnych ale za to mało ryzykownych z reguły definitywnie przekreśla wszelkie szanse bardziej znaczących sukcesów strategicznych w przyszłości. Jak się wydaje na ofensywne, unikalne strategie można sobie pozwolić w każdej sytuacji. Paradoksalnie trudna sytuacja przedsiębiorstw może wręcz sprzyjać odważnym koncepcjom strategicznym. Atak może być w tej sytuacji najskuteczniejszą metodą obrony, a „ucieczka do przodu” najlepszą drogą uniknięcia zagrożeń.

8. Unikanie zdecydowanych wyborów strategicznych.

Decyzje strategiczne oznaczają zawsze wybór zadań, koncepcji priorytetowych kosztem innych. Ów wybór zawsze pozostanie kontrowersyjny, zwłaszcza wówczas gdy oznacza konieczność rezygnacji z przedsięwzięć atrakcyjnych i perspektywicznych. Tym niemniej z wyboru tego zrezygnować nie można bowiem nadmiar priorytetów oznacza ich brak. W konsekwencji uznanie zbyt dużej liczby przedsięwzięć za strategiczne oznacza z reguły przesadne rozproszenie środków i niemożność skutecznej realizacji większości z nich. Najgorszą konsekwencją jest wówczas realizowanie zadań przypadkowo wybranych, najczęściej najłatwiejszych do wykonania, kosztem innych być może ważniejszych dla sukcesu. Z tych względów skuteczne zarządzanie strategiczne jest zawsze sztuką koncentracji na zadaniach i przedsięwzięciach kluczowych oraz przesuwania na plany dalsze inicjatyw o drugo i trzeciorzędnym znaczeniu.

Tylko jednoznaczny wybór przedsięwzięć strategicznych, kluczowych dla danej koncepcji strategicznej daje szansę na stworzenie spójnej, wyrazistej strategii wyznaczającej jednoznaczny kierunek rozwoju przedsiębiorstwa.

W praktyce dokonywanie wyborów strategicznych jest zwykle bardzo trudnym zadaniem. Największy problem rodzi zwykle nie tyle określenie tego na czym zamierzamy się skoncentrować, ale tego z czego decydujemy się zrezygnować. Problemem w tym przypadku jest nie tylko definitywna rezygnacja z pewnych przedsięwzięć, ale nawet obniżenie ich rangi, skutkujące zmniejszeniem przyznawanych zasobów czy odsuwaniem terminów realizacji.

Przedsiębiorstwa bardzo często nie radzą sobie z powyższymi wyzwaniami i nie mogą zdecydować się na dokonanie jednoznacznych rozstrzygnięć unikają wyborów. Rezultatem jest zazwyczaj tworzenie strategii eklektycznych starających się łączyć nieraz zupełnie przeciwstawne koncepcje, po to tylko by żadnej z nich nie pominąć. Problem ów pojawia się zwykle już na etapie formułowania wariantu strategii gdzie nieczęsto dochodzi do wyznaczenia zdecydowanie rozbieżnych rozwiązań. Prowadzi to do częstego unikania wielowariantowości strategii. Skoro wszelkie pomysły rozwojowe włączy się do jednej, nie ważne na ile spójnej, koncepcji to po co tworzyć alternatywną ścieżkę rozwoju. Jeśli nawet pojawiają się rozbieżne warianty strategii to nierzadko są one tworzone jedynie pro forma, od początku z pełną świadomością, że nie zostaną wybrane. Wszystko to tworzy niebezpieczne i z gruntu fałszywe przekonanie, że przedsiębiorstwo skazane jest na jedną jedyną drogę rozwoju, praktycznie nie mając wyboru.

Najczęstszym rezultatem takiego podejścia jest sformułowanie mało wyrazistych strategii, niespójnych wewnętrznie, w których obok siebie umieszczane są przedsięwzięcia różnej rangi. Jeśli nawet poszczególne elementy strategii się nie wykluczają to i tak nie dopełniają się wzajemnie. Realizacja takich koncepcji strategicznych okazuje się często praktycznie niemożliwa. Nadmiar dobrych chęci i słusznych planów, kończy się często brakiem wystarczających zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych. Nie starcza też czasu na wprowadzenie przedsięwzięć w życie czego efektem jest zazwyczaj zaniechanie wdrożenia potencjalnie atrakcyjnych, ale nie realistycznych gdyż zbyt „pojemnych” projektów strategicznych.

9. Nieumiejętność przekształcania koncepcji strategicznej w programy wdrożeniowe.

Syntetyczna, wstępna koncepcja strategiczna formułowana jest zwykle na wysokim poziomie abstrakcji. Jeśli ma ona mieć walory praktyczne, a taki jest przecież sens zarządzania strategicznego, to musi ona zostać przekształcona w dużo bardziej szczegółowe programy wdrożeniowe. Zadanie jest niezwykle poważne gdyż konieczne jest przejście na zupełnie nowy poziom szczegółowości. Niezbędny jest nowy język – język liczb, terminów, zakresów, odpowiedzialności. Trudność potęguje fakt, iż grono osób tworzące ogólną koncepcję strategiczną samodzielnie nie jest w stanie podołać temu zadaniu. Konieczne jest zatem delegowanie uprawnień, poszerzanie grona uczestników procesu, co zawsze tworzy problemy.

Programy wdrożeniowe strategii nie muszą od razu przybierać kształtu precyzyjnych planów operacyjnych. Ważne jednak by na tym etapie określić szczegółowe zadania do

wykonania. Niezwykle ważne jest przy tym by dla poszczególnych przedsięwzięć i zadań strategicznych wyznaczyć mierzalne cele. Tylko na takiej podstawie można później kontrolować sposób realizacji strategii. To pozwala na przypisanie poszczególnych zadań wykonawcom, a przynajmniej koordynatorom ich realizacji. Niezwykle ważne już na tym etapie prac jest określenie ramowego harmonogramu poszczególnych działań, precyzującego czas realizacji i kolejność poszczególnych przedsięwzięć.

W praktyce przedsiębiorstw przejście od ogólnych koncepcji strategicznych do bardziej szczegółowych programów wdrożeniowych zwykle następuje z wielkimi trudnościami i niejednokrotnie na tym etapie całe przedsięwzięcie kończy się totalnym niepowodzeniem. Bardzo często strategia przedsiębiorstw pozostaje abstrakcyjnym, ogólnikowym opracowaniem stanowiącym raczej zarys intencji i wyobrażeń jej twórców aniżeli pragmatyczny projekt wdrożeniowy. W takiej sytuacji powstaje jednak wielka luka między strategią a działaniami operacyjnymi. Te ostatnie toczą się wówczas własnym życiem odwołując się na bieżąco do zaistniałych problemów, zaś strategia pozostaje wówczas mało znaczącym ozdobnikiem, nie znajdującym przełożenia na działanie w sferze realnej.

Wyjątkami pozostają wciąż przedsiębiorstwa, które potrafią zapewnić ciągłość rozstrzygnięć od ogólnych koncepcji strategicznych, poprzez programy wdrożeniowe o charakterze funkcjonalnym, długo i średnioterminowe, po biznesplany poszczególnych przedsięwzięć i szczególne plany operacyjne działań bieżących. Pomocnym narzędziem koordynacji tego typu zadań może być narzędzie w postaci strategicznej karty wyników, ale i ono wykorzystywane jest raczej incydentalnie.

10. Niezdolność do pozyskiwania realizatorów i zwolenników strategii.

Zarządzanie strategiczne ma praktyczny sens jedynie wówczas gdy poszczególne pomysły i koncepcje strategiczne staną się własnością ludzi, którzy zaangażują się w ich wprowadzenie w życie. W przedsiębiorstwie, którego pracownicy reprezentują zawsze różne grupy interesów niemożliwe jest osiągnięcie idealnej sytuacji w której wszyscy entuzjastycznie włączą się w proces wprowadzania koncepcji strategicznej w życie. Strategia to zawsze koncepcja zmian, która w każdym przypadku musi naruszyć czyjeś interesy. Zderza się ona ponadto z generalnym konserwatyzmem ludzkim, standardowym oporem wobec zmian znacznej większości ludzi.

Nie tworząc utopijnego systemu można założyć, że warunkiem niezbędnym a zarazem realnym jest wykreowanie w przedsiębiorstwie grupy entuzjastów, liderów zmian, identyfikujących się ze strategią. Jeżeli grupa ta okaże się dostatecznie liczna i dynamiczna to

jest szansa, że jej reprezentanci stając się właścicielami projektów strategicznych, liderami zespołów powołanych dla wykonywania zadań strategicznych zapewnią procesowi wdrażania strategii odpowiednią dynamikę. Wymaga to silnego umotywowania liderów zmian, choćby perspektywą awansów zawodowych.

Niezwykle istotne jest także pozyskanie poparcia dla strategii, a przynajmniej jej akceptacji w szerszym gronie pracowników. Nie akceptując strategii mogą oni istotnie utrudnić proces wdrożeniowy, tym bardziej, że w końcu strategia jest wprowadzana w życie „na barkach” szeregowych pracowników. Jedynymi sposobami rokującymi szanse powodzenia może być w tym przypadku szerokie komunikowanie planów strategicznych, przekonywanie o ich walorach, powiązanie zadań strategicznych z systemem motywacyjnym.

W praktyce zarządzania strategicznego problem powiązania koncepcji strategicznych z planami i ambicjami poszczególnych wykonawców jest często bagatelizowany. Zadanie wdrożenia strategii spoczywa zwykle na barkach wąskiego grona autorów strategii. W obawie przed konkurencją i z powodu częstego braku wiary w możliwość skutecznego przekonania do zmian projekty strategiczne są zazwyczaj utrzymywane w tajemnicy nawet przed kierownictwem średniego szczebla.

Rzadkością jest wiązanie systemu awansów, motywacji materialnej z wykonawstwem zadań strategicznych. Strategie rodzą w efekcie raczej obawy niż nadzieje co jest jak się wydaje największą barierą uzyskiwania praktycznych efektów strategii.

11. Brak skutecznych mechanizmów monitorowania i korygowania strategii.

Przedsięwzięcia strategiczne są zwykle uciążliwe, kłopotliwe dla wykonawców przez co ich praktyczna realizacja jest z reguły bardzo trudna. Z pewnością łatwiejsze jest sformułowanie koncepcji rozwoju niż jej wprowadzenie w życie. Z kolei założenie, iż trafna, atrakcyjna koncepcja strategiczna niejako samoistnie zostanie wdrożona jest z gruntu błędne, choć pośrednio sugerowane przez teorię, która niechętnie zajmuje się metodologią procesów wdrożeniowych.

Warunkiem osiągnięcia praktycznych efektów zarządzania strategicznego jest wywieranie silnej presji na wprowadzanie zadań strategicznych w życie. Wymaga to w pierwszym rzędzie skutecznego systemu monitoringu strategicznego, który pozwoliłby na bieżąco analizować rezultaty prowadzonych przedsięwzięć strategicznych. Informacja na temat efektów procesów wdrożeniowych stanowi warunek wstępny dla wyznaczania zadań

wykonawcom i podstawę dla egzekwowania ich wypełniania. Bez tego nie sposób liczyć na wystarczającą dynamikę działań i satysfakcjonujące zaangażowanie w prace.

Z drugiej strony system monitoringu strategicznego stanowi niezbędny warunek korygowania zamierzeń strategicznych. Podstawą do owych korekt jest zwykle zderzenie koncepcji strategicznej z rzeczywistością. Przebieg działań niezgodny z planem uzasadnia modyfikację zamierzeń. Nieraz okazać się może, że niezbędna jest bardzo gruntowna zmiana strategii, włącznie z przyjęciem koncepcji całkowicie nowej, ale wówczas niezwykle ważny jest moment takiej zmiany. Jeśli faktycznie pojawi się impuls uzasadniający zasadniczy zwrot strategiczny to z realizacją nie można zwlekać. Podstawy dla takiej rewizji daje zawsze stały monitoring efektów i warunków wdrażania strategii.

Wszelkie słabości systemu kontroli strategicznej w sposób bezpośredni przekładają się na kosztownie strategii. Grożą powrotem do tradycyjnego planowania strategicznego, w którym wieloletni plan konsekwentnie realizowano, nie ulegając bieżącym wyzwaniom, choćby groziły one zabrnięciem w „ślepią uliczkę”. Okresowe przeglądy strategii służyły w tym przypadku nie tyle modyfikacji dotychczasowej koncepcji, ale jej rozwinięciu i przedłużeniu w dalszą przyszłość.

Praktyka zarządzania strategicznego bardzo licznych przedsiębiorstw do złudzenia przypomina ten model wydawałoby się bezpowrotnie odrzucony. Zarządzanie strategiczne koncentruje się wówczas na nieco „odświeżonym”, powtarzanym co pewien czas procesie tworzenia strategii, rezygnując z systemu kontrolowania procesu wdrożenia. Z kolei uciążliwość procesu korygowania strategii powoduje, że generalnie unika się zbyt częstych i nawet głębokich jej zmian. Okresowe przeglądy strategii powtarzane co rok, a często co parę lat traktuje się przy tym jako wystarczające okazje dla jej zmian.

Nieuchronnym efektem takiej sytuacji jest marginalizacja znaczenia zarządzania strategicznego. Koncepcje strategiczne stają się martwymi opracowaniami niewiele wnoszącymi do praktycznego funkcjonowania przedsiębiorstw. Równocześnie w znacznej większości są one już zdezaktualizowane, co oznacza, że być może, iż szczęściem przedsiębiorstw jest brak konsekwencji w ich wdrażaniu.

x

x

x

Sformułowane wyżej opinie na temat słabości zarządzania strategicznego w praktyce gospodarczej są hipotezami formułowanymi na podstawie obserwacji i badań pilotażowych polskich przedsiębiorstw. Z pewnością zweryfikowanie i jednoznaczne potwierdzenie owych hipotez wymaga prowadzenia dalszych, znacznie bardziej pogłębionych badań.

Gdyby badania te potwierdziły powyższe hipotezy oznaczałoby to jednoznaczne potwierdzenie dramatycznej rozbieżności między teoretycznymi propozycjami metodologicznymi dotyczącymi zarządzania strategicznego a ich zastosowaniami w praktyce polskich przedsiębiorstw. Dziś wydaje się, iż praktyczne zarządzanie przedsiębiorstwami zasadniczo różni się z teoretycznymi założeniami zarządzania strategicznego. Powyższa lista słabości oznacza w rzeczywistości, że praktyczne zarządzanie strategiczne niewiele ma wspólnego z proponowanymi przez teorię standardami. Świadczyć to może o niedojrzałości metod zarządzania krajowymi przedsiębiorstwami bądź też o niedostosowaniu współczesnych metod zarządzania strategicznego do potrzeb przedsiębiorców, a może o zdezaktualizowaniu się dotychczasowego paradygmatu zarządzania strategicznego.

Niestety najbliższa prawdzie wydaje się, niekorzystna dla polskich przedsiębiorstw teza 1. co potwierdzają osiągnięcia licznych przedsiębiorstw zagranicznych z krajów o bardziej zaawansowanej gospodarce rynkowej, które znacznie skuteczniej i szerzej stosują standardy metodyczne współczesnego zarządzania strategicznego, osiągając zadawalające efekty.

JAKOŚĆ STRATEGII POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW – SZANSA CZY ZAGROŻENIE ROZWOJU

1. Istota jakości strategii

Polskie przedsiębiorstwa bez względu na to czy są to duże czy niewielkie organizacje, lokalne czy działające na rynkach globalnych, zarządzane nowocześnie czy stanowiące relikwiny przeszłości powszechnie deklarują dziś wejście na drogę zarządzania strategicznego. Niemal wszystkie tworzą strategie, bądź zamierzają je stworzyć i deklarują chęć ich wdrożenia. Takie są wymagania udziałowców, inwestorów, partnerów finansowych, ale jest to także znamieńka czasów współczesnych, a nieraz efekt mody.

Problem w tym, że tworzone w tej sytuacji produkty nazywane strategiami są całkowicie różne. Różnice te dotyczą przy tym nie tylko wyborów strategicznych, co oczywiście byłoby zupełnie naturalne, ale i samej koncepcji oraz formy opracowań. Raz są to ogólne idee

formułowane w kategoriach wizji przyszłości innym razem są to szczegółowe, kilkuletnie plany rozpisane na precyzyjne wskaźniki. W jednych przypadkach są to rozwinięte, często uhierarchizowane listy celów, w innych są to recepty realizacji wybranych zadań. Bywają strategie nonkonformiustyczne, skoncentrowane wokół oryginalnych pomysłów, ale bywają także koncepcje w pełni konwencjonalne, usiłujące raczej porządkować dotychczasowe działania niż nadawać im nowe impulsy.

Na tym tle rodzi się wątpliwość czy wszystkie te tak różne opracowania w jednakowym stopniu zasługują na miano strategii. Dotąd przeważnie przyjmuje się stanowisko, iż nie jest istotne jaką formę i sens ma strategiczna koncepcja rozwoju, ważne jest jedynie by była skuteczna, a to potwierdzą dopiero efekty jej realizacji. Nie istnieje kanon cech, który wyznaczałby granice między właściwie i błędnie opracowaną strategią. Nie ma ram ani kryteriów, które umożliwiłyby ocenę jakości strategii. Skądinąd brak takich ram jest zrozumiałe w stosunku do produktu tak jednostkowego i nieszablonowego jak koncepcja rozwoju przedsiębiorstwa.

Tym niemniej nawet przy zaakceptowaniu wszystkich powyższych wątpliwości i zastrzeżeń, jak się wydaje, istnieje sens oceny jakości strategii i określenia metod jej wartościowania i to jeszcze przed fazą jej wdrożenia i wystąpienia efektów. Oczywiście przy założeniu, że mogą to być wyłącznie oceny niejednoznaczne, wyznaczające bardziej kierunki rozwoju strategii niż formalne normy ich oceny. Tak rozumiane kryteria oceny jakości strategii byłyby z pewnością przydatne zarówno samym twórcom strategii jak i tym, którzy zmuszeni są oceniać ich wartość (np. inwestorzy).

2. Kryteria oceny jakości strategii

Wśród wielu cech charakteryzujących strategie wysokiej jakości najbardziej pożądane wydają się następujące:

- oryginalność
- atrakcyjność
- pragmatyzm
- orientacja zewnętrzna
- długofalowość
- selektywność
- otwarty charakter.

Każdy z powyższych wyróżników strategii wysokiej jakości jest zapewne wysoce kontrowersyjny i dyskusyjny. Tym niemniej w każdym przypadku można przedstawić szereg argumentów uzasadniających podkreślenie akurat tych cech.

Strategia oryginalna to taka która zawiera nieszablonowy, nonkonformistyczny, często zaskakujący pomysł będący rdzeniem całej koncepcji rozwoju. Tylko taka droga jest w stanie zagwarantować przedsiębiorstwu unikalność, bez której coraz trudniej o sukces w świecie rosnącej konkurencji eliminującej jednostki przeciętne.

Atrakcyjność strategii oznacza konieczność nadania jej treści i formy porywającej, pasjonującej a nie banalnej czy „nudnej”. Strategia, które nie zdoła zaintrygować, która nie pobudza wyobraźni, nie porywa odbiorców, znikome ma szanse na wdrożenie. Nie dość atrakcyjne strategie nie znajdują entuzjastycznych realizatorów przez co zazwyczaj zostają zapomniane.

Pragmatyzm strategii oznacza iż obok atrakcyjnej wizji powinna ona bezwzględnie zawierać czytelnie i praktycznie zarysowaną ścieżkę realizacji pomysłu. Strategia nie może być oceniona wysoko jeśli w przekonujący sposób nie zaprezentuje jak realizować projekt rozwojowy. Ważne jest przy tym by koncepcja realizacyjna była jak najsilniej osadzona w faktycznie rozpoznanych realiach.

Zewnętrzna orientacja strategii wynika z faktu, że współczesne przedsiębiorstwa działające w coraz bardziej burzliwym otoczeniu w swych działaniach rozwojowych muszą się koncentrować przede wszystkim na poszukiwaniu odpowiedzi na rzeczywiste wyzwania zewnętrzne. Stąd wynika, że analizy strategiczne powinny być zdecydowanie zdominowane przez problemy otoczenia, a strategiczne koncepcje rozwoju winny skupić się w zdecydowanie większym stopniu na rozwiązywaniu problemów otoczenia niż na poszukiwaniu recept na własne problemy i bolączki.

Długofalowość strategii to wymóg stojący w pozornej sprzeczności z burzliwością i nieprzewidywalnością warunków rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Mimo to strategia musi przewidywać nieprzewidywalne i kształtować przyszłość w perspektywie czasowej wykraczającej poza możliwości dokładnego prognozowania. Przyjmowanie co najmniej 5-letniego, a tylko w bardzo wyjątkowych wypadkach 3-4 letniego horyzontu myślenia strategicznego to wielkie wyzwanie dla strategii, ale w krótszej perspektywie istotniejsze zmiany strategiczne w przedsiębiorstwach są z reguły niewykonalne.

Selektywność strategii stanowi zaprzeczenie naturalnej tendencji do dokonywania wyborów kompromisowych i rozpraszania wysiłków na liczne, skądinąd słuszne działania rozwojowe. Strategia musi oznaczać wybór możliwie nielicznych priorytetów i rezygnację, z

reguły trudną, z preferowania działań uznanych za drugoplanowe. W takim rozumieniu strategia stanowi bezkompromisowy wybór rozwiązań kluczowych dla długofalowego sukcesu przedsiębiorstwa.

Otwarty charakter strategii oznacza, że nie może ona sprowadzać się do zamkniętego, choćby najefektywniej zredagowanego dokumentu z ambicjami ostatecznego rozwiązania podjętych problemów. Tak proces zarządzania strategicznego jak i opracowanie będące jego rezultatem muszą stwarzać możliwość działań maksymalnie elastycznych, nieustannego korygowania, rozwijania strategii, a praktycznie tworzenie jej wciąż od nowa, stosownie do zmieniających się uwarunkowań rozwoju.

Wyżej zarysowane wymogi standardów jakościowych strategii są z pewnością kontrowersyjne. Można niewątpliwie spierać się czy akurat te cechy strategii są decydujące dla jej wysokiej jakości. Na gruncie współczesnej literatury i praktyki zarządzania strategicznego można wręcz niektóre z tych propozycji kwestionować, ale niejednorodność koncepcji zarządzania strategicznego grozi tym samym w odniesieniu i do każdego innego proponowanego zestawu. Przedstawione rozwiązania traktowane są raczej jako propozycje otwarte, dyskusyjne, raczej podejmujące problemy kryteriów oceny jakości strategii niż przesądzające jego rozwiązania.

Kontrowersyjny może się zresztą wydać nie tylko sam wybór kryteriów oceny, ale i sam sposób ich sformułowania. Niewątpliwie zarysowane wyżej wymogi mają stosunkowo ogólny, stosunkowo mało precyzyjny charakter. Oczywiście w przypadku akceptacji takich standardów jakości strategii można je rozwijać i doprecyzowywać. Możliwe jest doprecyzowanie jak traktować i oceniać oryginalność strategii czy poziom jej atrakcyjności. Nie ma istotnych przeszkód by pokusić się o wyznaczenie pewnych norm horyzontu strategii adekwatnych dla różnych sytuacji czy też liczby priorytetów rozwojowych dopuszczalnych w strategii. Choć teoretycznie możliwe nie wydaje się to jednak konieczne. Wbrew pozorom bowiem jakościowa, subiektywna ocena jakości strategii wcale nie jest tak trudna jak się wydaje. Już na pierwszy rzut oka można bowiem przeważnie stwierdzić czy koncepcja zawiera jakiś oryginalny, wyrazisty pomysł czy nie. Czy sformułowana została w sposób intrygujący, atrakcyjny czy nudny i banalny. Czy jest w niej miejsce na rozwój idei i nowych koncepcji czy też stanowi wyłącznie zamknięty wieloletni plan działania.

Stosunkowo łatwo jest wyłonić w trakcie praktycznej oceny strategię, które nie spełniają powyższych standardów jakościowych. Ma to miejsce wówczas gdy zamiast świeżych nowatorskich idei i pomysłów zawierają jedynie standardowe prawdy i rozwiązania. Gdy zamiast atrakcyjnych, porywających idei sprowadzają się do banalnych, schematycznych

opracowań. Gdy zamiast praktycznych projektów, wdrożeniowych sprowadzone są do ogólnych celów i „pobożnych życzeń”. Gdy priorytetem jest rozwiązywanie wewnętrznych problemów, a uwarunkowania zewnętrzne traktowane są jedynie jako tło. Gdy krótki 1-2 letni horyzont czasowy wyklucza jakiegokolwiek wizjonerskie, dalekosiężne koncepcje. Gdy zestaw projektów jest tak duży iż już na pierwszy rzut oka widać, iż nie zdołano dokonać bezkompromisowych wyborów. Wreszcie gdy strategia stworzona została w formie efektownej książki, której sama forma wskazuje, iż okres obowiązywania musi być co najmniej kilkuletni.

3. Ocena jakości strategii wybranych polskich przedsiębiorstw

W chwili obecnej brak podstaw do pogłębionej oceny jakości strategii polskich przedsiębiorstw według wskazywanych wyżej kryteriów. Tym niemniej poniżej zaprezentowane zostaną wyniki badań sondażowych prowadzonych w formie pogłębionych wywiadów w 50 przedsiębiorstwach przemysłowych Dolnego Śląska. Znalazły się wśród nich przedsiębiorstwa największe, czołowe w regionie, zabrakło natomiast jednostek mniejszych i spoza przemysłu. Wynikło to z założenia, że wśród największych przedsiębiorstw przemysłowych oczekiwano najbardziej zaawansowanych a przez to najciekawszych doświadczeń z zakresu zarządzania strategicznego.

Rozpoczęte badania będą z pewnością kontynuowane umożliwiając wnioskowanie na bardziej reprezentatywnej próbie, tym niemniej już wstępnie zgromadzony materiał badawczy uprawnia do formułowania pewnych stosunkowo jednoznacznych wniosków.

Generalnie można stwierdzić, iż przy założeniu wyżej formułowanych kryteriów oceny jakości strategii ogólne wnioski są zadziwiająco pesymistyczne.

W pierwszym rzędzie ocenianym strategiom ze wszech miar brakuje jakiegokolwiek oryginalności. Nawet jeśli nie stawia się poprzeczki szczególnie wysoko i nie oczekuje się genialnych pomysłów na miarę światową to praktycznie w żadnym przypadku nie dostrzeżono pomysłów choćby przełomowych, wnoszących nowe idee do funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw. Można wręcz powiedzieć, że strategię badanych przedsiębiorstw pozbawione są jakichkolwiek nowatorskich pomysłów zadawalając się kontynuacją, ewentualnie niewielką modyfikacją wcześniej obowiązujących rozwiązań. Menedżerowie pytani bezpośrednio o kluczowy, nowy pomysł rozwojowy w strategii mają z reguły wielkie trudności z jego wyartykułowaniem co oznacza, że takich idei wokół, których ogniskowałyby się strategię po prostu nie ma. W efekcie strategię różnych przedsiębiorstw bywają do siebie

bliźniaczo podobne, koncentrując się np. na zbliżonych do siebie koncepcjach redukcji kosztów, standardowych przedsięwzięciach dywersyfikacyjnych czy podobnie zarysowanych planach fuzji.

Atrakcyjność formułowanych strategii okazała się też zadziwiająco niska. Praktycznie nie stwierdzono niebanalnych opracowań strategii zdolnych porwać realizatorów czy choćby zaintrygować obserwatorów bądź inwestorów zewnętrznych. Dominują w sposób absolutny opracowania standardowe, schematyczne gdzie analizy strategiczne, przeważnie według schematu SWOT, prowadzą do dość oczywistych konstatacji, a na ich podstawie formułowane są dość banalne misje, czasem wizje i również oczywiste, a przeważnie słabo doprecyzowane priorytety rozwojowe. Żaden z analizowanych przypadków nie wyłamał się ze schematu strategii nudnych, tuzinkowych. Używane nieraz na obronę takich ujęć argumenty o niemożności formułowania efektywnych strategii w trudnych, niesprzyjających rozmachowi czasach zasługują zapewne na uwagę, ale trudne są do zaakceptowania. Im trudniejsze są bowiem uwarunkowania rozwojowe tym cenniejsze są atrakcyjne wizje rozwoju warunkujące wyrwanie się z marazmu.

Z drugiej strony bardzo wiele do życzenia pozostawia z reguły i pragmatyzm strategii. W badanych przedsiębiorstwach wdrożeniowa część koncepcji była zazwyczaj bardzo słabo rozwinięta. Wykaz nadrzędnych celów czy priorytetów rozwojowych zazwyczaj kończy opracowania strategiczne. Poza nielicznymi wyjątkami brakuje względnie precyzyjnie rozpisanych programów realizacyjnych, a prezentowane opracowania w zasadzie nie przekładają się na studia wykonalności, projekcje uwarunkowań finansowych, czy biznesplany poszczególnych przedsięwzięć strategicznych. Każde to poważnie wątpić w szanse realizacji przyjętych koncepcji skazując je z reguły na pozostanie w sferze projektów teoretycznych.

Badane strategie generalnie nie spełniają też postulatu podporządkowania rozwoju problemom otoczenia. Absolutnie dominują projekty nastawione na rozwiązanie najbardziej nabrzmiałych problemów własnych. Często przyjmują one kształt koncepcji restrukturyzacji dotyczących bądź to struktur organizacyjnych, warunków finansowych, czy zatrudnienia, a więc przeważnie chodzi przede wszystkim o usuwanie własnych słabości, przewycięzanie „wąskich gardeł” a warunki zewnętrzne stanowią jedynie tło dla tego typu przedsięwzięć. Zarazem rozpoznanie zewnętrznych warunków rozwoju jest w każdym przypadku żenująco słabe. Analizy strategiczne makrootoczenia są przeważnie mało odkrywcze, ograniczając się z reguły do ogólnikowych, banalnych wniosków. Poziom analiz konkurencji jest natomiast absolutnie niezadowolający, ograniczony do problemów wycinkowych (głównie bieżących,

bezpośrednich konkurentów), a przy tym pobieżnie potraktowanych (brak profesjonalnego wywiadu gospodarczego). W tych warunkach otoczenie traktowane jest jako nieprzyjazne, nieobliczalne, a przedsiębiorstwa bardziej starają się przed nimi bronić niż przyjąć postawę ofensywną i wykorzystać tkwiące na zewnątrz szanse.

Horyzont czasowy właściwy badanym strategiom także stanowi bardziej ich słabość niż walor. Perspektywa czasowa z reguły nie przekracza 2-3 lat i dyktowana jest możliwością względnie trafnego prognozowania warunków rozwoju, co najwyżej w takim horyzoncie czasowym. W praktyce nawet plany 2, 3-letnie traktowane są z dużą dozą sceptycyzmu, w związku z czym formułowane są na tyle ogólnikowo by trudno było bezpośrednio zweryfikować ich trafność. To samo, choć, w jeszcze większym stopniu dotyczy spotykanych w pojedynczych przypadkach strategii ponad 3-letnich. Są one koncepcjami na tyle ogólnymi, pozbawionymi istotnych rozstrzygnięć, że właściwie trudno nadawać im miano strategii. Nadmiernie skrócony horyzont czasowy, nieumiejętność projektowania rozwoju w perspektywie 5 czy więcej lat stanowi istotną przeszkodę dla formułowania koncepcji wizjonerskich, wprowadzających istotne zmiany do rozwiązań dotychczasowych, które w perspektywie roku czy dwóch lat są po prostu z gruntu nierealne.

Badane przedsiębiorstwa w swych zachowaniach strategicznych wykazują też zdecydowaną słabość w dokonywaniu jednoznacznych, wyrazistych wyborów strategicznych. Ich strategię są przeważnie zaprzeczeniem postulatów selektywności. Dominuje obawa przed wyłanianiem i szczególnym eksponowaniem kluczowych wyników sukcesu. W obawie przed niedocenianiem któregoś z istotnych czynników rozwoju wszystkie one traktowane są praktycznie równoważnie. To samo dotyczy domeny działalności przedsiębiorstw. W sytuacji gdy nie starcza odwagi dla rezygnacji, z pewnych, mniej obiecujących sfer działalności forsowane są strategie dywersyfikacji, często słabo uporządkowanej, prowadzącej do zaniku tożsamości przedsiębiorstw. Twórcy strategii niedoceniają przy tym niebezpieczeństw tkwiących w rozproszeniu uwagi, wysiłków, utracie kontroli nad coraz szerszym polem działań strategicznych.

Mimo zdecydowanie niezadowolającego poziomu zbadanych strategii są one przeważnie traktowane z dużą, wydaje się nadmierną atencją. Opracowania przybierają z reguły postać rozbudowanych dokumentów i zwartych opracowań funkcjonujących pod różnymi tytułami strategii, wieloletnich planów, programów rozwojowych, a nieraz biznes-planów. Co charakterystyczne opracowania te pochodzą często sprzed roku, dwóch lat. Co przy ich kilkuletnim horyzoncie czasowym oznacza często dochodzenie do kresu ich ważności. Jak się okazuje w większości przypadków ich zawartość nie uległa zmianie od chwili opracowania.

W rezultacie analizowane opracowania strategiczne z reguły są w dużym jeśli nie dominującym stopniu zdezaktualizowane. W związku z powyższym badani menedżerowie z reguły nie przywiązują już do tych projektów szczególnej uwagi co nie zawsze oznacza, że uruchomiono prace nad aktualizacją strategii. Inicjatywy takie często są maksymalnie odwołane nieraz do chwili gdy przedsiębiorstwo z zupełnie zdezaktualizowaną strategią przez dłuższe okresy dryfuje w sposób zupełnie niekontrolowany. Proces zarządzania strategicznego w zdecydowanej większości zbadanych przedsiębiorstw traktowany jest w sposób akcyjny, angażując jedynie od czasu do czasu wybrane grupy kadry zarządzającej przedsiębiorstw.

Jak widać ocena jakości strategii badanych przedsiębiorstw z punktu widzenia wyżej zaproponowanych kryteriów jest zdecydowanie negatywna. Uzasadnione w tej sytuacji wydaje się pytanie – jaki to może mieć wpływ na przyszłość tych przedsiębiorstw. Odpowiedź nie może tu być jednoznaczna.

Po pierwsze zasadne wydaje się stwierdzenie, że utrzymywanie dotychczasowego kursu strategii stanowi istotne zagrożenie rozwojowe. Wtórne, nieatrakcyjne, niepraktyczne, krótkofalowe, eklektyczne, zdezaktualizowane strategie uniemożliwiają wykreowanie sukcesów przedsiębiorstw. W sytuacji gdy o sukcesy coraz trudniej coraz mniej realne jest samoistne osiąganie sukcesów, bez inicjatywy strategicznej. To oznacza, że niezadowolające strategie stają się istotnym zagrożeniem rozwoju przedsiębiorstw.

Z drugiej strony zarządzanie strategiczne generujące strategie najwyższej jakości, odpowiadające wymogom współczesnej gospodarki stwarza przedsiębiorstwom niepowtarzalną szansę. Nie jest prawdą, że polskich przedsiębiorstw nie stać na strategie nowatorskie, efektywne, realistyczne, a zarazem wizjonerskie, wykorzystujące możliwości otoczenia, skoncentrowane na kluczowych czynnikach sukcesu i wciąż elastycznie rozwijane. Nie jest też prawdą, że w specyficznych, wyjątkowo niekorzystnych polskich warunkach strategii takich nie sposób stworzyć. Wydaje się, iż im trudniejsze są uwarunkowania rozwoju tym silniejsza jest potrzeba i motywacja dla nowoczesnego zarządzania strategicznego. Docenienie tej możliwości i wejście na taką drogę stworzy poważną szansę rozwoju. Choć dziś niewykorzystana może ona zostać spożytkowana nawet w niedalekiej przyszłości zasadniczo zwiększając potencjał rozwojowy krajowej gospodarki.

PLANSZE

ISTOTA WSPÓŁCZESNEJ STRATEGII

Czym jest strategia?

- **Strategia** - długofalowa koncepcja rozwoju określająca cele i sposoby ich realizacji.
- **Strategia** - pomysł na długofalową unikalność przedsiębiorstwa.
- **Strategia** - koncepcja radykalnej zmiany dokonywanej z myślą o odległej przyszłości.
- **Strategia** - koncepcja przejmowania inicjatywy, raczej kształtowania swego losu niż poddawania się.
- **Strategia** - koncepcja wyboru przedsięwzięć priorytetowych dla przyszłości i rezygnacji z działań w mniej znaczących

FUNKCJE STRATEGII:

- **Porządkowanie procesów rozwoju**

(Koordynacja przedsięwzięć rozwojowych, nadawanie im spójnego charakteru)

- **Odkrywanie nowych możliwości rozwojowych**

(Dostrzeganie możliwości i podejmowanie przedsięwzięć nieosiągalnych w działalności bieżącej)

- **Edukowanie kadry zarządzającej**

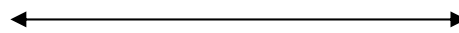
(Tworzenie płaszczyzny wymiany poglądów i wypracowywanie opinii na temat kluczowych problemów organizacji)

Jaka strategia?

Cechy ważne:

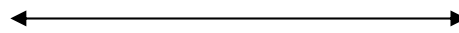
Cechy najważniejsze:

Poprawna metodologicznie



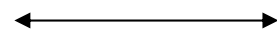
Nieszablonowa

Pragmatyczna



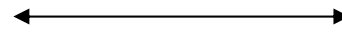
Wizjonerska

Rozwiązująca problemy własne



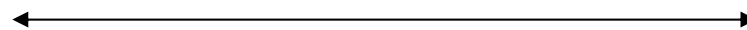
Rozwiązująca problemy otoczenia

Kompleksowa



**Skoncentrowana na kluczowych
czynnikach sukcesu**

Stabilna

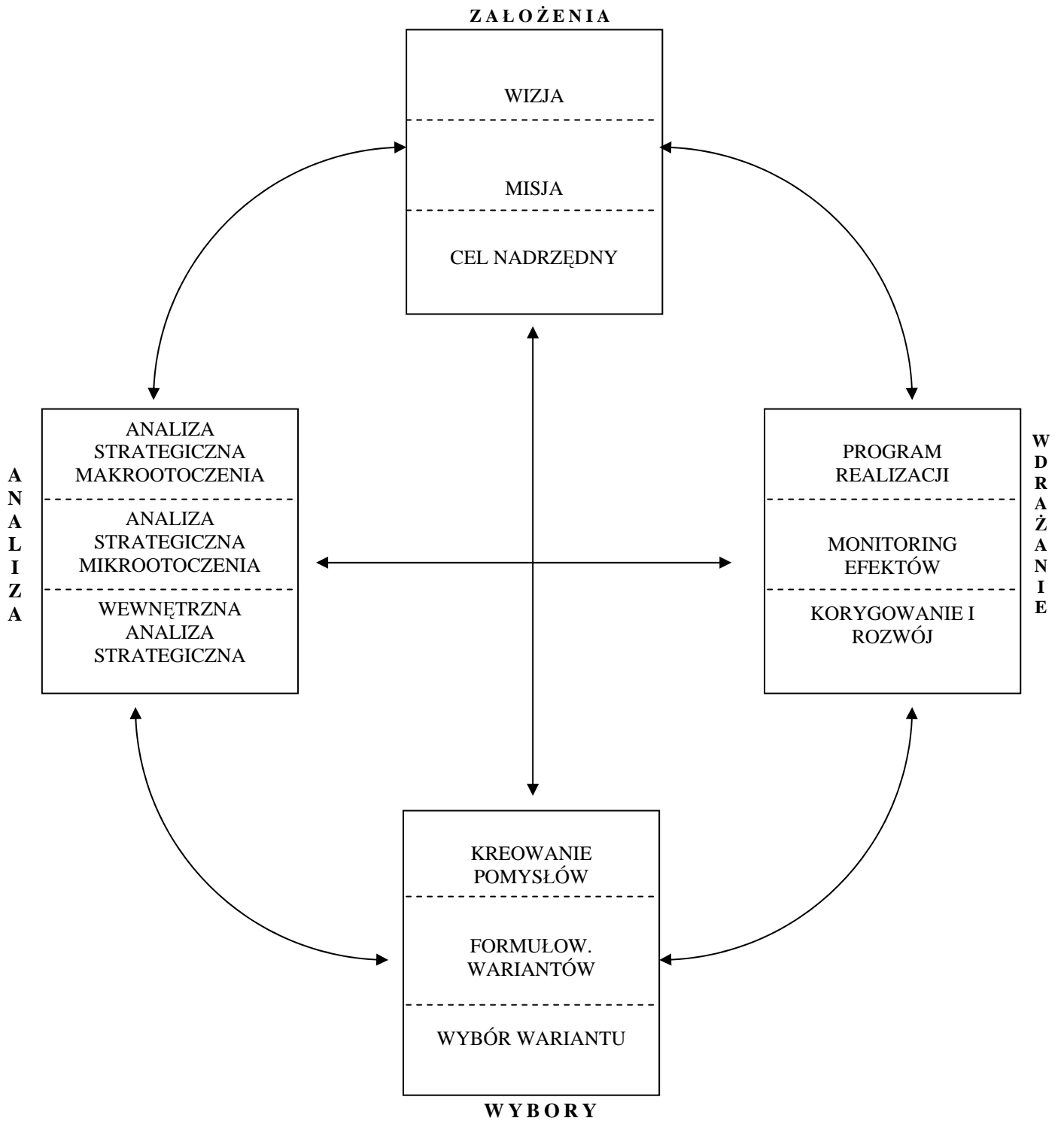


Elastyczna

Błędy zarządzania strategicznego:

1. Proces zarządzania strategicznego podejmowany z powodów głównie formalnych
2. Uproszczona formuła organizacji prac strategicznych
3. Zbyt krótki horyzont czasowy
4. Brak wiary w wizję i misję przedsiębiorstwa
5. Fragmentaryczna analiza strategiczna otoczenia
6. Subiektywna ocena własnego potencjału
7. Szablonowość pomysłów i koncepcji rozwojowych
8. Unikanie zdecydowanych wyborów strategicznych
9. Nieumiejętność przekształcania koncepcji strategicznej w programy wdrożeniowe
10. Niezdolność do pozyskiwania realizatorów i zwolenników strategii
11. Brak skutecznych mechanizmów monitorowania i korygowania strategii

PROCEDURA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO



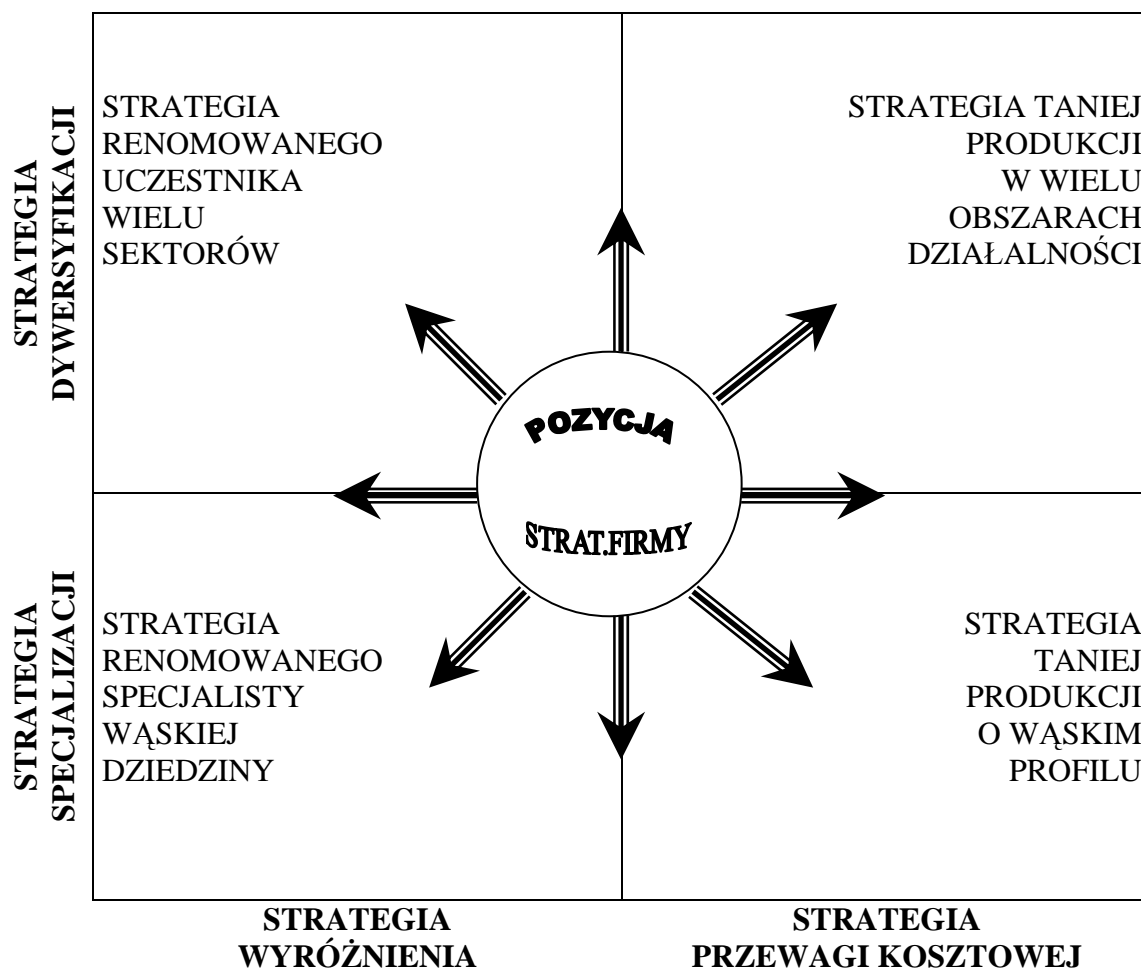
FORMUŁOWANIE STRATEGII

[1] KREOWANIE POMYSŁÓW ROZWOJOWYCH W OPARCIU O ANALIZĘ STRATEGICZNĄ

<p>FIRMA →</p> <p>↓</p> <p>OTOCZENIE</p>		<p><u>ATUTY</u></p> <p>1. 2. 3. 4. 5.</p>	<p><u>SŁABOŚCI</u></p> <p>1. 2. 3. 4. 5.</p>
		<p>JAK WYKORZYSTAĆ ATUTY?</p> <p>- - - - -</p> <p style="text-align: center;">I</p>	<p>JAK WYELIMINOWAĆ SŁABOŚCI?</p> <p>- - - - -</p> <p style="text-align: center;">II</p>
<p><u>SZANSE</u></p> <p>1. 2. 3. 4. 5.</p>	<p>JAK WYKORZYSTAĆ SZANSE?</p> <p>- - - - -</p> <p style="text-align: center;">III</p>	<p>JAK UŻYĆ ATUTÓW DO WYKORZYSTANIA SZANS?</p> <p>- - - - -</p> <p style="text-align: center;">V</p>	<p>JAK WYKORZYSTAĆ SZANSE DO PRZEZWYCIĘŻANIA SŁABOŚCI?</p> <p>- - - - -</p> <p style="text-align: center;">VI</p>
<p><u>ZAGROŻENIA</u></p> <p>1. 2. 3. 4. 5.</p>	<p>JAK ELIMINOWAĆ ZAGROŻENIA?</p> <p>- - - - -</p> <p style="text-align: center;">IV</p>	<p>JAK WYKORZYSTAĆ MOCNE STRONY DO ELIMINOWANIA ZAGROŻEŃ?</p> <p>- - - - -</p> <p style="text-align: center;">VII</p>	<p>JAK WYELIMINOWAĆ RÓWNOCZEŚNIE SŁABOŚCI I ZAGROŻENIA?</p> <p>- - - - -</p> <p style="text-align: center;">VIII</p>

Źródło: A.Kaleta, opracowanie własne

TYPY STRATEGII



Źródło: Opracowanie własne A.Kaleta

FORMULARZE

I. ZAŁOŻENIA STRATEGII

WIZJA

[Wyobrażenie przedsiębiorstwa za lat 5 i więcej]

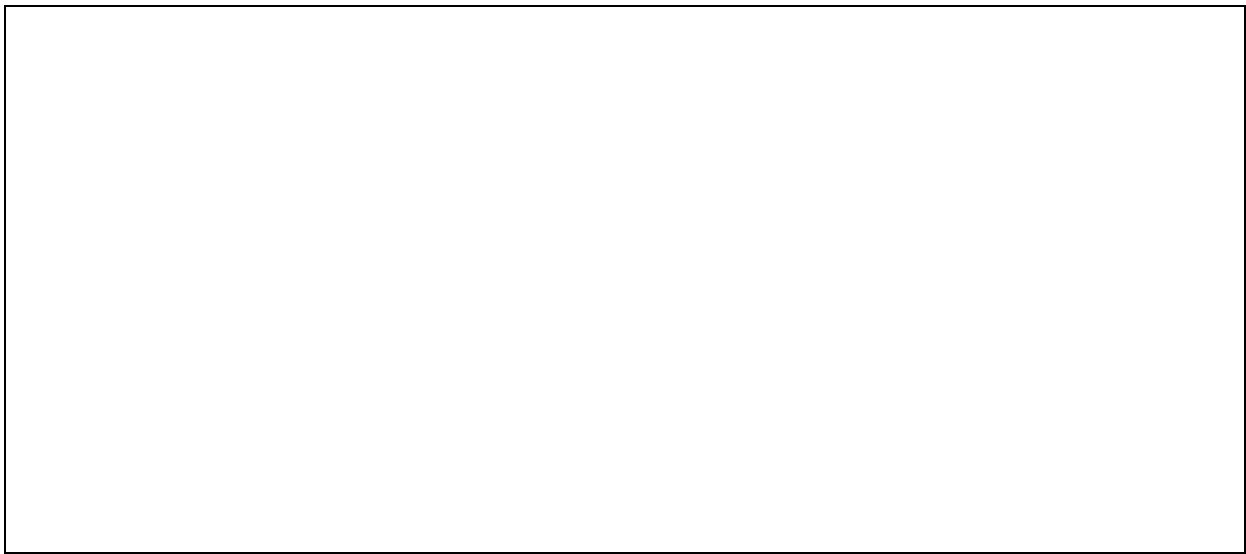
- Jakiego przedsiębiorstwa chcemy?
- Jak je sobie wyobrażamy?
- Jakiej wielkości?
- Czym się będzie zajmować?
- Na jakich rynkach będzie działać?
- Czym się powinno wyróżnić?

- Możliwe przygotowanie notatki prasowej prezentującej przedsiębiorstwo jaką chcielibyście Państwo przeczytać w gazecie za parę lat]

MISJA

[Określenie czym szczególnym służymy otoczeniu

- Komu i co chcielibyśmy oferować?
- Jakie wartości są dla nas najważniejsze?
- Jak chcielibyśmy być postrzegani?
- Z czego bylibyśmy najbardziej dumni?
- Co jest sensem i powodem naszego istnienia?]



CEL NADRZĘDNY

- Co przede wszystkim chcemy osiągnąć w wyniku realizacji strategii?
- Jakie jest główne, możliwie mierzalne zadanie do zrealizowania w perspektywie strategicznej?
- Jakiemu podstawowemu celowi bądź zestawowi spójnych celów chcemy podporządkować swój rozwój ?



II. ANALIZA STRATEGICZNA

[1] ANALIZA STRATEGICZNA MAKROOTOCZENIA

ZJAWISKA W MAKROOTOCZENIU	ZNACZENIE - WPŁYW
1. Czynniki polityczno-prawne: - - - . .	
2. Czynniki ekonomiczne: - - - . .	
3. Czynniki społeczne: - - - . .	
4. Czynniki technologiczne: - - - . .	

W kolumnie pierwszej prezentujemy zjawiska, które wydają się być istotne dla możliwości rozwoju firmy, np.:

- otwarcie rynków Unii Europejskiej
- spadająca inflacja
- upowszechnianie się zdrowego stylu żywienia społeczeństwa polskiego
- upowszechnianie dostępu do internetu

W kolumnie drugiej określamy sposoby oddziaływania tych zjawisk na perspektywy rozwojowe przedsiębiorstwa.

[2] ANALIZA STRATEGICZNA MIKROOTOCZENIA

PROBLEMY MIKROOTOCZENIA	ZNACZENIE - WPLÝW
1. Wpływ bezpośredniej konkurencji: - - - . .	
2. Możliwości nowej konkurencji: - - - . .	
3. Oddziaływanie substytutów: - - - . .	
4. Oddziaływanie dostawców: - - - . .	
5. Oddziaływanie odbiorców: - - - . .	

W kolumnie pierwszej charakteryzujemy podstawowe problemy i tendencje rozwojowe w mikrootoczeniu jak np.:

- przewaga kosztowa głównego bezpośredniego rywala
- plany wejścia na polski rynek czołowego potentata europejskiego dotąd w Polsce nieobecnego
- inwestycje produkcyjne czołowego odbiorcy
- agresywne działania promocyjne wytwórców orzeszków, chipsów i innych substytutów

W kolumnie drugiej analizujemy perspektywy wpływu powyższych zjawisk na możliwości rozwojowe firmy.

[3] WEWNĘTRZNA ANALIZA STRATEGICZNA

PROBLEMY	ZNACZENIE - WPLÝW
1. Kadrowe: - - - . .	
2. Zasobów materialnych: - - - . .	
3. Organizacyjne: - - - . .	
4. Marketingowe: - - - . .	
5. Finansowe: - - - . .	

W kolumnie pierwszej prezentujemy główne cechy i problemy charakteryzujące potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa np.:

- mało uniwersalne kwalifikacje pracowników produkcyjnych
- mało wydajna linia produkcyjna wyrobu X
- bariery współpracy komórek produkcyjnych i zajmujących się sprzedażą
- słabo rozpoznawalna marka przedsiębiorstwa

W kolumnie drugiej analizujemy znaczenie powyższych czynników dla możliwości rozwoju przedsiębiorstwa.

[4] KLUCZOWE SZANSE I ZAGROŻENIA

[Problemy makro i mikrootoczenia o największym przewidywalnym wpływie na możliwości rozwoju przedsiębiorstwa]

<p style="text-align: center;"><u>KLUCZOWE SZANSE</u></p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>.</p>
--

<p style="text-align: center;"><u>KLUCZOWE ZAGROŻENIA</u></p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>.</p>
--

[5] KLUCZOWE ATUTY I SŁABOŚCI

[Elementy i cechy potencjału przedsiębiorstwa najsilniej wyróżniające go na tle otoczenia o największym znaczeniu dla jego rozwoju]

<p><u>KLUCZOWE ATUTY</u></p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>.</p>

<p><u>KLUCZOWE SŁABOŚCI</u></p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>.</p>
--

POMYSŁY ROZWOJOWE

<p>POMYSŁY STRATEGICZNE (przesądzające o kierunku rozwoju, wizerunku firmy)</p>	<p>POMYSŁY DOPEŁNIAJĄCE (wspomagające pomysły strategiczne)</p>

[2] FORMUŁOWANIE WARIANTÓW STRATEGII

WARIANT	POMYSŁY STRATEGICZNE	POMYSŁY DOPEŁNIAJĄCE	CHARAKTERYSTYKA WARIANTU	
I			DOMENA	
			PRZEWAGA	
			CELE	
			PROGRAMY	
II			DOMENA	
			PRZEWAGA	
			CELE	
			PROGRAMY	
III			DOMENA	
			PRZEWAGA	
			CELE	
			PROGRAMY	

[3] WYBÓR WARIANTU STRATEGII

WARIANT	SPODZIEWANE EFEKTY EKONOMICZNE	RYZYKO	TRUDNOŚĆ REALIZACJI	CZAS REALIZACJI	ZBIEŻNOŚĆ Z MISJA WIZJA
I					
II					
III					
[Ocena w skali 0-5]					[0-100%]

**[4] FORMUŁOWANIE PROGRAMÓW REALIZACJI
STRATEGII**

NAZWA	CELE	ZADANIA	OSOBY ODPOWIEDZIALNE	CZAS REALIZACJI
<p style="text-align: center;">I</p> <p>.....</p>				
<p style="text-align: center;">II</p> <p>.....</p>				
<p style="text-align: center;">III</p> <p>.....</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • • • 				