

*Aleksander Chrostowski*

## Strategie dla polskich przedsiębiorstw

W świecie zarządzania, strategia organizacji ma długą historię. Jednym z ważniejszych wydarzeń kładących fundamenty pod rozwój tej dziedziny były zmagania dwóch gigantów branży motoryzacyjnej: General Motors i Forda<sup>1</sup>. Dziś wydaje się to nam oczywiste, ale na początku wieku misja firmy Ford wydawała się czystą utopią. „Samochód dla wszystkich” brzmiało wtedy tak, jakby dziś ktoś powiedział „helikopter dla każdego”. Henry Ford doprowadził jednak, jak wiemy, do realizacji tej misji-marzenia.

Receptą Forda na sukces był standardowy samochód, produkowany najtańszym kosztem. W tym celu Ford wdrożył taśmę produkcyjną i wprowadzał stale inne usprawnienia, obniżające koszty jednostkowe; sprzedawał swój produkt jak najszerzej grupie nabywców i wykorzystywał efekty ekonomicznej skali.

Sloan z General Motors preferował inne podejście, które można określić jako dwuwymiarowe. Pierwszym wymiarem był klient – Sloan uznał, że są różne klasy nabywców i dlatego również produkt należy różnicować. Wychodząc z tego założenia, GM oferował pięć różnych marek samochodów, od prestiżowych i drogich, do standardowych i tanich. Drugim wymiarem był czas. Sloan dostrzegł wagę zmian preferencji i gustów nabywców, dlatego modyfikował, zmieniał i stale ulepszał produkty GM. Obie te koncepcje, konsekwentnie realizowane, stały się strategiami tych producentów na wiele lat. Obie, choć różne i skierowane przeciwko sobie, przyniosły sukces; obie stały się klasyką zarządzania strategicznego. Teoretycy stale wracają do tej historii, która stała się inspiracją powstania wielu koncepcji i nadal umożliwia pouczające i ciekawe interpretacje. Mimo intensywnego rozwoju w sferze gospodarczej (i nie tylko), intensyfikacji konkurencji na rynkach lokalnych i globalnych w wielu branżach, wciąż wraca się do General Motors i Forda. Jednak koncepcji jest o wiele więcej, powstają wciąż nowe narzędzia, wyodrębniają się kolejne szkoły i podejścia do strategii.

W Polsce długo dominował socjalistyczny system gospodarki planowej, który kierował się zupełnie odmienną logiką, a nawet swoistą racjonalnością<sup>2</sup>. Generalnie, polskim przedsiębiorstwom nie były potrzebne pewne umiejętności, które w systemie rynkowym miały podstawowe znaczenie dla zarządzania firmą.

Przed rokiem 1989 w Polsce działała na przykład jedna agencja reklamowa, zajmująca się promocją naszych towarów i usług w handlu z tzw. I i II obszarem płatniczym (czyli na rynkach zagranicznych). Na poziomie branż i przedsiębiorstw marketing praktycznie nie istniał. Podobnie było ze strategią – przedsiębiorstwa były zazwyczaj realizatorami odgórnie wytyczonego planu. Aktywność menedżerska koncentrowała się na celach politycznych (np. udział menedżerów w propagandzie sukcesu), w skali makro (całego kraju) lub mikro (maksymalizacji korzyści dla własnej organizacji).

Po roku 1989 sytuacja uległa zmianie – przynajmniej w założeniach i jeśli chodzi o cele makroekonomiczne. Taka sytuacja zaczęła stymulować menedżerów (nie wszystkich, rzecz jasna) i przedsiębiorstwa do interesowania się strategią, do podnoszenia wiedzy w tej i w innych dziedzinach zarządzania. Zmieniła się jakość zarządzania, na początek finansami – wszak pojawił się w firmach nowy dokument, jakim jest *cash flow*, czyli przepływy finansowe. Marketing z mało znanego pojęcia awansował do kluczowej funkcji w przedsiębiorstwie, zaczęto przywiązywać wagę – niekiedy farsowo wyolbrzymioną – do reklamy. Najszybciej przyszyły zmiany na poziomie technik. Ciężiej natomiast zmienić ogólne podejście, koncepcję, które wynikają z wiedzy, doświadczeń i umiejętności uczenia się, a także świadomego „oduczania się” starych przyzwyczajeń. Dlatego może tak ciężko jest mówić, myśleć, a przede wszystkim zrozumieć, dlaczego organizacjom potrzebna jest strategia. Nie rozwiąże tego problemu całkowicie intensywna ostatnio działalność wydawnicza – liczne tłumaczenia zachodnich publikacji z tej dziedziny. Po pierwsze, strategia organizacji w dużej mierze zależy od otoczenia, w jakim działa firma, zarówno tego „dalszego” (poziom makro), jak i „bliskiego” (poziom branży). Tak więc wiele modeli i koncepcji strategii dotyczy, oględnie mówiąc, innych światów i rzeczywistości. Po drugie, sposoby tworzenia koncepcji zachodnich wynikały z doświadczeń, które są nam mało znane, lub przynajmniej odmiennie przez nas interpretowane. Wynika to zarówno z innej kultury pracy, jak i odmiennych sposobów organizowania<sup>2</sup>. Mimo to nowe formy organizowania zaczyna się traktować jako *panaceum*, lek na wszystkie schorzenia. Za przykład może tu służyć ostatni krzyk mody w naszym kraju – holdingi. Wreszcie, stale powiększa

się niestety przepaść technologiczna między Polską a Zachodem. Likwidacja kolejnych polskich placówek naukowo-badawczych bynajmniej tej sytuacji nie poprawia. Strona technologiczna jest szczególnie znaczącym czynnikiem powodującym trudności z przymierzaniem zachodnich koncepcji do polskich warunków. Dotyczy to także klasycznej już dziś koncepcji strategii konkurencji M. Portera<sup>3)</sup>. Porter rekomenduje trzy sposoby konkurowania: poprzez dążenie do objęcia pozycji lidera kosztowego, lidera markowego (szerokie rozumienie marki oznacza wyróżnienie się czymś istotnym z punktu widzenia klienta, np. Harley Davidson wyróżnia się w swojej branży wizerunkiem firmy produkującej „legendę”) oraz stworzenie sobie przez firmę niszy na rynku (czyli dotarcie do grupy nabywców wyróżniających się jakąś specyficzną cechą, na którą większość producentów zorientowanych na szeroki rynek nie zwraca uwagi, np. produkcja ubiorów dla osób szczególnie szczupłych bądź dla osób noszących znacznie większe rozmiary). Wspólną podstawą dla tych trzech strategii, warunkiem ich realizacji, jest nie gorszy poziom technologiczny firmy niż poziom konkurentów. Oznacza to, że polskie firmy odbiegające od tego poziomu (obecnie już będącego globalnym standardem) nie mają szans na rynkach zagranicznych, a ich pozycja na rynku krajowym szybko może ulec niekorzystnej zmianie, gdy pojawi się konkurent z lepszą technologią.

Chciałbym, aby ten przykład był przestrożą dla tych, którzy bezmyślnie i bezrefleksyjnie starają się wprost zapożyczyć rozwiązania i modele strategii z zagranicznej literatury. Nie znaczy to, że jest ona zła, czy nieużyteczna. Pokazuje nam przecież świat, do którego aspirujemy, daje wiedzę o naszych potencjalnych partnerach i konkurentach, ich sposobie patrzenia na rzeczywistość, sposobach i schematach działania. My też powinniśmy wyciągnąć z tego wnioski, ale powinny być to wnioski, nie kalka!

Przykładem twórczego wyciągania wniosków z doświadczeń i literatury światowej oraz znajomości realiów naszego rynku jest, moim zdaniem, książka K. Obłója *Strategia sukcesu firmy* (1993). Dlaczego akurat ta książka i to podejście do strategii jest ważne? Powodów jest wiele, ale najważniejszy, według mnie, to użyteczność zarówno poznawcza, jak i praktyczna omawianego podejścia. Podobnie jak dom wybudowany na piasku nie przetrwa, tak przedsiębiorstwo pozbawione fundamentu jest skazane na niepowodzenie. Fundamentem tym jest budowana krok po kroku strategia.

Polska szkoła zarządzania strategicznego Krzysztofa Obłója opiera się na czterech kolejnych etapach. Pierwszym z nich jest określenie **domeny działania organizacji**. Głównym jej wymiarem jest wybór rynku docelowego i udzielenie odpowiedzi na pytanie, gdzie i komu firma sprzedaje swoje

produkty, oraz jakie potrzeby klienta produkty te zaspokajają. **Komu?** – czyli kto jest klientem, jakie są oczekiwania, cechy, preferencje i wymogi klienta? Jeżeli ktoś sądzi, że jest to „oczywiste”, ale „mało istotne”, to niech zastanowi się, co jest łatwiejsze: kupić prezent dla znanej nam osoby, czy dla nieznanego, przy czym chodzi o to, by obdarowana osoba była zadowolona. **Gdzie?** – znając potencjalnego klienta należy zastanowić się nad najbardziej efektywnym kanałem dystrybucji. Krawatów Hermesa nie kupi się przecież na straganie. Jeśli określimy potrzebę, to mamy nie tylko dodatkową informację o kliencie, ale lepiej możemy przyrzeć się konkurencji. Przecież nie wszyscy, nawet działający w tej samej branży, konkurują ze sobą. Inne potrzeby zaspokajamy, gdy decydujemy się na zjedzenie posiłku w McDonalddie, a inne – gdy wybierzemy się do Wierzyńka. Czasami okazuje się, że konkurencja, która ma istotny wpływ na popyt i podaż w branży, w której firma działa, właściwie nie należy do tej branży. Odnosi się to np. do komputerów i maszyn do pisania.

Drugim, równie istotnym wymiarem domeny działania jest określenie obrazu własnej firmy, czyli stwierdzenie, jaką wiedzę i doświadczenia powinna wykorzystywać do osiągnięcia efektywności ekonomicznej [1], oraz gdzie i jak tej wiedzy szukać. Jest tu również miejsce na określenie misji organizacji, z którą to misją ludzie mają się identyfikować i wokół której powinni się integrować.

Po określeniu domeny działania, firma powinna zastanowić się nad wyborem strategii przewagi konkurencyjnej. Polega to na tym, by w ramach wybranej domeny produktu firmy były bardziej atrakcyjne dla klientów niż produkty konkurencji, lub by się w istotny sposób (korzystnie) wyróżniały. Kluczowe jest tutaj poznanie, które z cech produktu są trwale ważne dla klienta (np. Volvo uznało, że cechą trwale ważną dla kupujących samochody będzie bezpieczeństwo), i wokół tych cech buduje się następnie trwałą przewagę. Przy budowaniu tej przewagi firma będzie opierała się na istniejących zasobach oraz na planie potrzebnych inwestycji, gdyż stworzenie trudnej do naśladowania przewagi jest inwestycją drogą i ryzykowną. Jeśli okaże się, że cecha, czy też cechy, na które postawiono, były krótkotrwałą modą, środki wydatkowane będą niepotrzebnie. Po tej fazie, koncepcyjno-diagnostycznej, następną jest oczywiście faza jeszcze trudniejsza, bo wdrożeniowa. Teraz należy nakreślić cele strategiczne, które są nie tylko wyzwaniem, ocenianym jednocześnie skuteczność firmy, lecz muszą być tak sprecyzowane, by stać się informacją zwrotną, potrzebną do określenia, na jakim etapie rozwoju firma się znajduje. Oczywiście wskaźniki powinny umożliwiać jednoznaczny pomiar i interpretację. Obok określenia celów strategicznych trzeba,



teraz skonstruować funkcjonalne programy działania, które, najogólniej rzecz biorąc, określają: **kto, co, gdzie i kiedy ma wykonać w firmie**, by skutecznie realizować strategię, jakie ma być tempo doskonalenia się organizacji i jej rozwoju. Przy tworzeniu funkcjonalnych programów działania należy pamiętać o systemowym charakterze firmy, czyli o „przeplataniu” się sfery finansowej, personalnej, technologicznej, marketingowej, itd. Przewidywanie skutków, jakie po zmianach w ramach jednej sfery zajądą w innych, chroni przed wieloma „wpadkami”<sup>3)</sup>. Na przykład, finansista (główny księgowy) oblicza, że firmę stać na podwyżkę pensji dla pracowników – wszyscy dostają taką samą podwyżkę, a zamierzony efekt motywacyjny „rozmywa się”. Ci którzy pracowali gorzej, nie zmieniają swego postępowania (dostali przecież podwyżkę), natomiast lepsi czują się niedocenieni i mogą nawet odejść, albo zacząć pracować z mniejszą energią.

Tak, w skrócie, przebiega proces budowania strategii według szkoły polskiej Krzysztofa Obłója. Niektórzy menedżerowie mogą zaproponować, że ciężko jest budować strategię (to prawda), oraz że w tak niepewnych czasach, przy nie sprzyjającym często otoczeniu gospodarczym, może to ograniczyć z jasnowidzeniem. Tym osobom przypominam General Motors i Forda, które to firmy zbudowały swoją potęgę w czasach kryzysów gospodarczych, w czasach bezrobocia, plajty wielu firm, niepewności jutra. General Motors i Ford potrafiły wyjść z mgły otaczającej wszystkich i iść do przodu.

Aleksander Chrostowski

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] DRUCKER P., *Praktyka zarządzania*, Warszawa, Biblioteka Nowoczesność, 1994.  
 [2] KOSTERA M., WICHA M., *Ponad blokami: Organizacja i otoczenie*, „Przegląd Organizacji” nr 2 1994, s. 7–10.  
 [3] PORTER M., *Strategia konkurencji*, Warszawa, PWE, 1992.  
 [4] OBŁÓJ K., *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa, PWE, 1993.

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> W świecie businessu tylko 3 firmy przekroczyły granicę obrotów \$ 100 mld; wśród nich są General Motors i Ford Motor Company.  
<sup>2)</sup> *Notabene*, struktury funkcjonalne nadal przeważają w polskich przedsiębiorstwach.  
<sup>3)</sup> Oczywiście, nie zawsze da się to przewidzieć – na tym między innymi polega „systemowość” świata. Należy jednak starać się przewidzieć jak najwięcej skutków zmian i zależności – pomogą nam w tym zdrowy rozsądek, wiedza i doświadczenie własne i innych.

Autor jest pracownikiem naukowym Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Jednym z niewielu niezmiennych składników strategii, bez względu na podejście teoretyczne, są decyzje. Każda strategia jest zbiorem decyzji, w różny sposób ze sobą powiązanych i podejmowanych na podstawie odmiennych przesłanek. **Na podstawie wyróżniających decyzji, można wyodrębnić strategię: planistyczną, adaptacyjną oraz innowacyjną.** Decyzje zostały wyodrębnione na podstawie różnego sposobu ich podejmowania (analitycznego, inkrementalnego, zmiany reguł gry). Nie jest to podział zupełny, mogą znaleźć się inne sposoby podejmowania decyzji. Pierwsze dwie strategię mają na celu dopasowanie (*fit*) organizacji, rozumiane jako dopasowanie posiadanych zasobów do celów organizacji lub też jako adaptacja organizacji do otoczenia. Strategia innowacji dąży do narzucenia nowych reguł gry, doprowadza to do powstania luki (*misfit*) pomiędzy stawianymi celami (*strategic intent*) a posiadanymi w danej chwili zasobami.

W niniejszym artykule zostanie przeprowadzona analiza rozumienia samego słowa „strategia” w przypadku każdego z podejść. Po drugie, zadaję w nim pytanie o to, kto i w jaki sposób tworzy strategię. Pytanie to może sugerować, że strategia jest zawsze tworem świadomego działania ludzi (kto?). Moim celem jest natomiast przedstawienie typu idealnego stratega, o którym piszą autorzy każdego z nurtów. W trzecim pytaniu staram się wyodrębnić kluczowe czynniki, brane pod uwagę przy tworzeniu i opisie każdej ze strategii. Efektem odpowiedzi na czwarte pytanie powinno być podsumowanie każdej z przedstawionych strategii i zaprezentowanie recepty na sukces w każdym z przypadków. W odpowiedzi na każde z postawionych pytań zostaną sformułowane dodatkowe kryteria analizy. Ilustracją do przedstawionych tez będą wykresy, na których będę zaznaczał strategię jako zbiory. Moim celem jest znalezienie różnic pomiędzy trzema rodzajami strategii ze względu na podejmowane decyzje. Strategie, o których jest mowa w niniejszym artykule, są typami idealnymi, nie posiadającymi dokładnego odzwierciedlenia w rzeczywistości.

#### Decyzje planistyczne

**D**ecyzje planistyczne są decyzjami, które determinują ogólny kierunek rozwoju przedsiębiorstwa i jego zdolność do przetrwania w świetle przewidywalnych i nieprzewidywalnych oraz nieznanymi zmian, które mogą zaistnieć w najbardziej istotnym dla organizacji otoczeniu [10]. Innymi słowy, na podstawie przeprowadzonej analizy dotychczasowej sytuacji i projekcji zaobserwowanych trendów w przyszłości, podejmowane są decyzje, które będą nadawać ogólny kierunek działaniom przedsiębiorstwa. Zakłada się przy tym, że dzięki zastosowaniu odpowiednich narzędzi analitycznych jesteśmy w stanie przewidzieć, w jaki sposób będzie zmieniało się otoczenie organizacji, jakim zmianom będzie podlegać sama organizacja