

Tomasz Ludwicki

Idealny strateg

Nie sposób jest mówić na temat strategii, nie zastanawiając się nad tym, w jaki sposób powstaje strategia i kim jest strateg? W poprzednim artykule („Przeгляд Organizacji” 4/95) zaproponowałem porównanie trzech podejść do strategii, wyróżnionych na podstawie sposobu podejmowania decyzji: planistycznego, adaptacyjnego oraz innowacyjnego. W niniejszym artykule będę starał się opisać idealnego stratega oraz sposób jego działania. Każda z osób piszących na ten temat miała w wyobraźni obraz doskonałego stratega, który na podstawie posiadanych informacji tworzy strategię. W przypadku strategii planistycznej jest nim strateg-analityk, w strategii adaptacyjnej strateg-polityk, a w strategii innowacyjnej strateg-wizjoner. Słowo „idealny” nie zostało przeze mnie użyte w celu wartościowania, czyli pisania o tym, jakie czynniki decydują o sukcesie jednych, a porażce innych menedżerów. Nawiązuję natomiast w ten sposób do typu idealnego. Czy strategia powstaje zawsze w wyniku świadomego działania człowieka? W rzeczywistości można się spotkać z sytuacją, w której strategia powstaje w wyniku nieświadomego działania ludzi pod wpływem silnych impulsów z otoczenia i nacisku sił wewnątrz organizacji. Odpowiedź na pytanie kto jest twórcą strategii będzie się zmieniała w zależności od przyjętej perspektywy patrzenia na strategię.

Kim jest strateg?

W przypadku strategii planistycznej kluczową rolę odgrywa **analityk**. Jego rola polega na zastosowaniu technik i narzędzi analizy statystycznej w celu przeprowadzenia projekcji zmian w otoczeniu i na tej podstawie zaproponowania długofalowej strategii [4]. Podstawowym problemem, z jakim musi sobie poradzić analityk, jest zmiana trendów z przeszłości, która może mieć wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Pytanie, które sobie zadaje, to: „*jak będzie się różnił rok przyszły od obecnego?*” [2] Aby można było odpowiedzieć na tak postawiony problem, menedżerowie potrzebują wnikliwych analiz i symulacji statystycznych i ekonometrycznych. Dlatego też, w każdej organizacji istniały całe sztaby planistów – analityków sporządzających projekcje i analizy. Na przykład w General Electric w latach siedemdziesiątych istniała przy zarządzie 200-osobowa grupa analityków. Stratedzy myśleli w sposób liniowy, i podejmowali decyzje „w wyniku rozłożenia

problemu na czynniki składowe i poszukiwania rozwiązań” [5].

Inaczej musi zachowywać się twórca strategii adaptacyjnej. Organizacja niszczone przez konflikty wybuchające pomiędzy różnymi grupami interesu potrzebuje zręcznego **polityka lub improwizatora** [8]. Wrapp pisze o tym, że strateg powinien poszukiwać „korytarzy względnej obojętności”, to jest podejmować takie decyzje, które nie będą kontrowersyjne dla większości członków organizacji. Organizacja może dryfować bez celu [1] lub też małymi kroczkami przybliżać się do celu postawionego przez stratega [8]. Najważniejszym pytaniem, jakie zadaje sobie strateg – polityk jest pytanie: jak rozwiązać najbardziej pilne problemy? Może to osiągnąć podejmując decyzje przez kompromis, opierając się na argumentach akceptowanych przez większość grup interesów w organizacji. Podobnie jak w strategii planistycznej, tak i w adaptacyjnej, stratedzy myślą w sposób liniowy.

W strategii innowacyjnej trudno jest powiedzieć, kto tworzy strategię. Jest tak dlatego, ponieważ w formułowaniu strategii uczestniczy niemal cała organizacja. Wyzwanie strategii (*strategic intent*) formułowane jest przez menedżerów – **wizjonerów**, chcących osiągnąć z pozoru niemożliwy do spełnienia cel. Trudno jest inaczej nazwać menedżerów Komatsu, którzy rzucili w latach sześćdziesiątych hasło *Maru Kat* (okrążyć Caterpillar), w czasie gdy ich firma nie była znana poza Japonią, a Caterpillar był największym producentem maszyn budowlanych na świecie. Realizacja tego wyzwania nie byłaby możliwa, gdyby pracownicy wszystkich szczebli nie włączyli się w sposób twórczy do budowania i realizacji strategii. „*Menedżerowie najwyższego szczebla są niczym astronauta (...). To oni mogą dostąpić najwyższej chwały, ale wszyscy wiedzą, że rzeczywista wiedza pozostała na Ziemi.*” [2] Dlatego też równie ważną rolę co wizjoner, odgrywa w tym podejściu do strategii **innowator**. Każdy z pracowników zadaje sobie pytanie, jakie działania podjąć, aby zrealizować nasze wyzwanie strategiczne [2]. Stratedzy myślą w sposób lateralny, „*poszukując nowego spojrzenia na sytuację, [ich działanie polega – przypis autora] na próbie dostrzeżenia rzeczy przez innych nie dostrzeżonych, na przeformułowaniu w szansę i rozwiązanie tego, co inni postrzegają jako problem lub zagrożenie*” [5]. Z jednej strony decyzje są podejmowane w sposób innowacyjny, związany z myśleniem lateralnym, z drugiej jednak, szczególnie na niższych szczeblach

zarządzania, bardzo pomocne są proste techniki analityczne, propagowane m.in. przez Deminga¹⁾; na ich podstawie oraz informacji uzyskanych w oparciu o prostą analizę logiczną podejmowane są decyzje dotyczące bezpośrednio poprawy jakości pracy na każdym ze stanowisk.

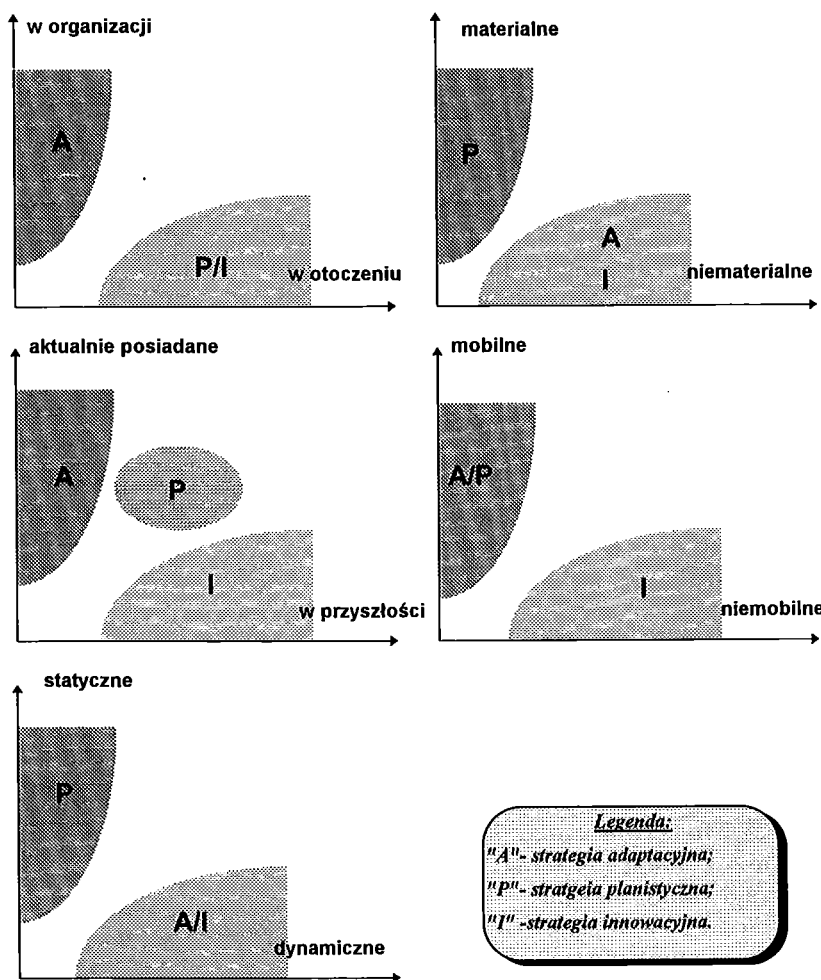
W jaki sposób strateg przeprowadza analizę strategiczną?

Jednym z kluczowych elementów formułowania każdej ze strategii jest analiza strategiczna. Jej celem jest wyodrębnienie najbardziej istotnych sił w otoczeniu i w samej organizacji. Pole przeprowadzanej analizy w przypadku każdej z trzech omawianych strategii jest podobne, natomiast różną wagę przypisuje się poszczególnym czynnikom. Dlatego też staram się odpowiedzieć na pytanie, jakie czynniki są najbardziej istotne i wyróżniające dla każdej ze strategii i powinny być przedmiotem analizy przeprowadzanej przez idealnego stratega. W celu ilustracji poszczególnych podejść do strategii dla każdego z zaproponowanych kryteriów, strategię zostaną przedstawione graficznie jako zbiory na układzie współrzędnych.

Pierwszy problem dotyczy tego, w jakim stopniu idealny strateg opiera się w swej analizie na **czynnikach z otoczenia**, a w jakim na analizie samej **organizacji**? Celem strategii adaptacyjnej jest minimalizacja konfliktów wewnątrz organizacji oraz dostosowanie się do otoczenia [8]. Menedżer powinien realizować swoje cele, nie naruszając przy tym interesów różnych uczestników organizacji. Dlatego też podstawowym odniesieniem dla jego analizy strategicznej jest sama organizacja. Najbardziej istotnym elementem strategii innowacyjnej są kluczowe kompetencje (*core competence*), dzięki którym można mieć dostęp do wielu rynków oraz mieć wpływ na zadowolenie klientów z produktu finalnego (*end product*). Przewagi konkurencyjne powstają w wyniku procesu ciągłego doskonalenia się i wzbogacania, trwającego dekadę lub nawet dłużej [3]. Budowanie przewagi konkurencyjnej powstaje w wyniku analizy otoczenia organizacji (np. poszukiwanie „luźnych cegieł”, zmiana reguł gry oraz alianse strategiczne), jak i analizy samej organizacji (np. w procesie ciągłego doskonalenia organizacji — *Continu-*

ous Improvement). Dlatego też, w przypadku strategii innowacyjnej trudno jest wskazać na dominujący obszar analizy — w mojej opinii, zarówno analiza otoczenia, jak i samej organizacji stanowi immanentny element tej strategii. Zadaniem stratega — planisty jest dostosowanie organizacji do przewidywanych zmian w otoczeniu, przy jednoczesnym uwzględnieniu silnych i słabych stron organizacji. Mamy więc do czynienia z dwiema strategiami, które przypisują równorzędne znaczenie analizie otoczenia oraz samej organizacji oraz strategię adaptacyjną, która w mojej opinii, bierze pod uwagę przede wszystkim siły wewnątrz organizacji. (patrz rys. 1)

Kolejne pytanie dotyczy przedmiotu analizy strategicznej: czy dominującą rolę odgrywają **czynniki materialne, czy też niematerialne**? Ze względu na sposób przeprowadzonej analizy, w przypadku strategii planistycznej decydującą rolę odgrywają czynniki materialne. Dzieje się tak dlatego, gdyż trudno jest uchwycić istotę czynników niematerialnych przy pomocy kategorii ilościowych, a w związku z tym niemożliwa jest użycie aparatu statystycznego do ich analizy. Tak więc ze względu na przyjętą metodę mają one tylko znaczenie uzupełniające.



Rys. 1. Jakie są zmienne brane pod uwagę przez strategów przy analizie strategicznej?

W przypadku strategii innowacyjnej kluczową rolę odgrywają czynniki niematerialne. Podstawowe pytanie brzmi, co potrafimy robić najlepiej, jakie są nasze kluczowe kompetencje? W wyniku odpowiedzi na to pytanie, Honda odnalazła *core competence* w produkcji wszelkiego rodzaju silników. Podobnie jak w przypadku strategii innowacyjnej, tak też i w strategii adaptacyjnej kluczową rolę odgrywają czynniki niematerialne. Są one jednak związane przede wszystkim z pozycją przetargową różnych grup interesów. Reasumując, strategię innowacyjną oraz adaptacyjną opierają swoją analizę na czynnikach niematerialnych, chociaż różnych dla każdej ze strategii, a strategia planistyczna na czynnikach materialnych.

Każda z metod analiz strategicznych proponuje inną perspektywę patrzenia na **czynnik czasu**. W przypadku strategii planistycznej opierając się na analizie tego, co było w przeszłości, próbuje się przewidzieć trendy w przyszłości. Strateg-polityk w strategii adaptacyjnej bierze pod uwagę swoje dotychczasowe doświadczenia i na tej podstawie podejmuje decyzje. Najważniejsze jest rozwiązanie bieżących problemów organizacji. W strategii innowacyjnej istotną rolę odgrywa to, co może zdarzyć się w przyszłości. Rolą stratega jest stworzenie napięcia pomiędzy stawianymi wyzwaniem a posiadanymi zasobami. Sformułowane jest strategiczne wyzwanie (*strategic intent*), natomiast sposób jego realizacji pozostaje otwarty [2]. W analizie poszukuje się takich zmiennych, których pojawienie się może mieć duży wpływ na zmianę sytuacji konkurencyjnej w ramach branży.

Skuteczna strategia powinna być konstruowana na podstawie czynników niemobilnych. Czynniki niemobilne i czynniki niedoskonale mobilne są trudno lub w ogóle nie są zbywalne, i przedstawiają wartość tylko dla swojego obecnego użytkownika, mogąc być źródłem przewagi konkurencyjnej. Wykorzystanie czynników niemobilnych praktycznie uniemożliwia naśladowanie strategii. Każda z analizowanych strategii opiera się w różnym stopniu na **czynnikach mobilnych i niemobilnych**. Czynniki brane pod uwagę przy formułowaniu strategii planistycznej są wysoce mobilne. Ze względu na przyjętą metodę czynniki niemobilne grają niewielką rolę w tej strategii. Inaczej jest w przypadku strategii innowacyjnej. Analiza strategiczna opiera się na czynnikach wysoce niemobilnych, takich jak kluczowe kompetencje organizacji. Podobnie w przypadku strategii adaptacyjnej, brane są pod uwagę przede wszystkim czynniki niemobilne. W przeciwieństwie jednak do strategii innowacyjnej nie pozwalają one jednak na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Ostatnie z zaproponowanych kryteriów pozwala nam na zrozumienie sposobu analizy, to znaczy, czy odbywa się w **sposób statyczny, czy też dynamiczny**. Strategia planistyczna jest formułowana w określonym momencie na określony czas. Z zało-

żenia powinny zostać przewidziane wszystkie zmiany, które mogą zaistnieć w okresie objętym analizą [7]. Okazuje się w praktyce, że jest to niemożliwe. Plany nie nadążają za zmiennym otoczeniem. Tak więc, jedną z cech analizy planistycznej jest jej statyczność. Inny charakter ma analiza w przypadku strategii adaptacyjnej. Strateg-polityk stara się na bieżąco dostosowywać strategię do pojawiających się problemów w organizacji i jej otoczeniu. Analiza dokonywana jest w sposób dynamiczny, a decyzje podejmowane małymi etapami (inkrementalnie). Podobnie w strategii innowacyjnej, celem analizy jest uchwycenie najistotniejszych zmiennych, zmieniających się w sposób dynamiczny. Dzięki temu formułowane są zadania odpowiadające aktualnym potrzebom organizacji. Tak było w przypadku cytowanego już Komatsu, który, dążąc do zajęcia pozycji lidera na rynku maszyn budowlanych, wprowadzał kolejno programy odpowiadające potrzebom chwili. Były to programy poprawy jakości, redukcji kosztów, a potem wejścia na rynki zagraniczne [2].

Reasumując, zostały przedstawione trzy typy idealne strategów: analityka, polityka/improwizatora oraz wizjonera/innowatora, charakterystyczne dla strategii planistycznej, adaptacyjnej oraz innowacyjnej. W dalszej części zostały porównane ze sobą sposoby analizy strategicznej właściwe dla każdego z typów idealnych strategów. Przyjęcie każdej z perspektyw patrzenia na strategię niesie ze sobą określone konsekwencje. Po pierwsze, wpływa to na wizerunek stratega. Po drugie, wpływa to na analizę strategiczną. W zależności od sytuacji w organizacji oraz charakteru otoczenia, określone podejście do strategii podkreśla jedne aspekty funkcjonowania organizacji, zaciemniając inne. Mam nadzieję, że artykuł niniejszy będzie powodem do zastanowienia się, jak sposób konstruowania strategii wpływa na sytuację konkurencyjną organizacji.

Tomasz Ludwicki

¹⁾ Porównaj na przykład: W.E. Deming, 1982, *Quality. Productivity and Competitive Position*. Cambridge, Mass., MIT Center for Advanced Engineering Study.

BIBLIOGRAFIA

- [1] CYERT R., MARCH J., *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Engelwood Cliffs, NJ 1963.
- [2] HAMEL G., PRAHALAD C.K., *Strategic intent*, „Harvard Business Review”, May-June 1989.
- [3] HAMEL G., PRAHALAD C.K., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May-June 1990.
- [4] MINTZBERG H., *Strategy making in three modes*. „California Management Review” no. 2, Winter 1973.
- [5] OBŁÓJ K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993.
- [6] OHMAE K., *Getting back to strategy*, „Harvard Business Review”, Nov-Dec 1988.
- [7] QUINN J., *Strategies for change: „Logical incrementalism”*, Richard D. Irwin, Homewood, Ill 1980.
- [8] WRAPP H.E., *„Good managers don't make policy decisions”*, „Harvard Business Review”, Sept./Oct. 1967.