

Andrzej Kaleta

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 strategię 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 przesądzającą 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 strategię potencjalnie znaczącą od zbędnych, wartościową 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



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 wyzwania 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 strukturę⁴⁾. 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 najwyższym z elementów składowych przedsięwzięcia 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 powiela 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 strategię, 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 przewidujemy”⁵⁾. 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”⁶⁾.

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. W 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, nieprzejętność, 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” zaostrażając 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 dogłębny⁸⁾.

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, przełamując 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 długiej, 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 znajdują 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 pożądanych 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 ścisłej 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 szanse 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. Przeciwnie 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.

Andrzej Kaleta

PRZYPISY

- 1) 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.
- 2) Por. P.F. DRUCKER, *Skuteczne zarządzanie* PWN, Warszawa 1976, s. 35.
- 3) Por. G. HAMEL, *Dwaj najbardziej zapracowani strategów*, „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.
- 7) 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.

Autor jest pracownikiem naukowym (stopień doktora) Katedry Strategii Rozwojowych w Przemysle Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.