

Mieczysław Moszkowicz

# Luki strategiczne – statyczna i dynamiczna

Problemy strategiczne przedsiębiorstwa nie pojawiają się same z siebie, jako rezultat analizy rzeczywistości, lecz są tworzone przez decydentów. Problemy te są – jak powiadają Steinmann i Schreyögg – w pewnym stopniu „skonstruowaną rzeczywistością”, rzeczywistością, która dopiero pod wpływem własnych prac odkrywcy lub systemu nabiera kształtów [4, s. 222]. Formuluje się je jako odchylenie między tym, co jest pożądane lub spodziewane, a tym, co osiągnięto lub co się zdarzyło. Istotą sformułowania problemu jest zatem określenie luki między odpowiednio zidentyfikowanym stanem rzeczywistym przedsiębiorstwa, a stanem pożądanym. Sposoby sformułowania tej luki wymagają przyjęcia określonych założeń metodologicznych i tworzą fundament, który ukierunkowuje cały proces formułowania i realizacji strategii. W nim też będzie się zawierać specyficzna „filozofia” różnych ujęć strategii przedsiębiorstwa.

## Model statycznej luki strategicznej

**K**lasyczna procedura formułowania strategii nazywana jest dziś modelem (analizą, metodyką) luki strategicznej. Zgodnie z nią, proces formułowania strategii zaczyna się sporządzeniem diagnozy stanu przedsiębiorstwa. Kolejnym krokiem jest opracowanie prognozy rozpoznawczej, którą opracowuje się przy założeniu utrzymania dotychczasowego kierunku i skali działania przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia opracowania prognozy rozpoznawczej jest zatem bierna obserwacja rozwoju przedsiębiorstwa w kontekście otoczenia, od czasu teraźniejszego do końca przyjętego horyzontu czasowego ( $t_1$ ). Jeśli dostrzeżony trend rozwojowy odpowiada celom i wyobrażeniom rozwojowym kierownictwa firmy, uznaje się, że strategia rozwoju firmy nie wymaga zmian. Przeciwna sytuacja ma miejsce wówczas, gdy rozpoznany trend rozwojowy różni się z zamierzeniami firmy. Wówczas opracowuje się prognozę normatywną, której punktem wyjścia są przyjęte cele firmy. Jej sposób opracowywania jest odwrotny do procedury opracowywania prognozy rozpoznawczej, tzn. punktem wyjścia jest usytuowany na końcu horyzontu czasowego cel, w stosunku do którego – cofając się wstecz do czasu teraźniejszego – ustala się przedsięwzięcia, jakie należy podjąć, aby „doprowadzić” firmę, ze stanu dotychczasowego do sta-

nu pożądanego. Powstająca w wyniku opracowania obydwu prognoz luka, która dalej będzie nazywana statyczną luką strategiczną, określa obszar przyszłych działań strategicznych.

Zarysowana procedura opracowania strategii oraz schemat powstającej w jej wyniku luki strategicznej pokazują rysunki 1 i 2.

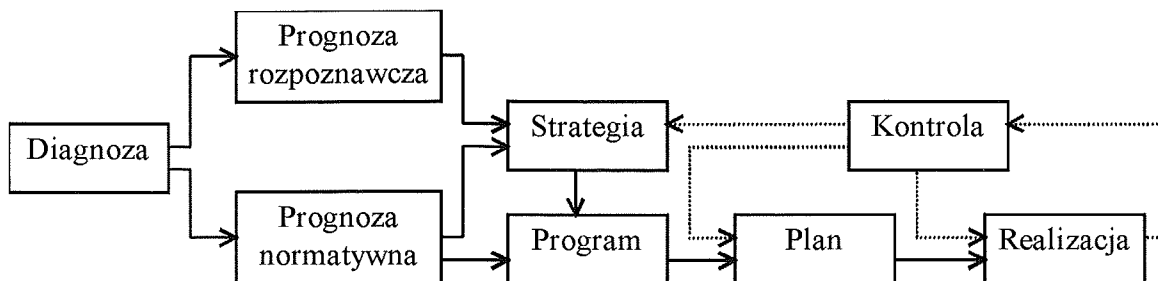
Metodologicznym podłożem omawianego tu modelu statycznej luki strategicznej są dwa założenia:

■ Pierwsze dotyczy statyczności warunków gospodarowania. Przyjmuje się w nim, że otoczenie przedsiębiorstwa oraz relacje przedsiębiorstwa względem otoczenia są stabilne. To znaczy, że w założonym horyzoncie czasowym nie pojawią się ani nowe znaczące tendencje, ani istotne przemiany strukturalne. Wprawdzie rozróżnia się tu przedsiębiorstwo i otoczenie – jednak interakcje między nimi nie są przedmiotem szczegółowych badań. Rozpatruje się je raczej jako dwa, rzutowane w przyszłość, strumienie rzeczywistości, które oczywiście są przewidywalne.

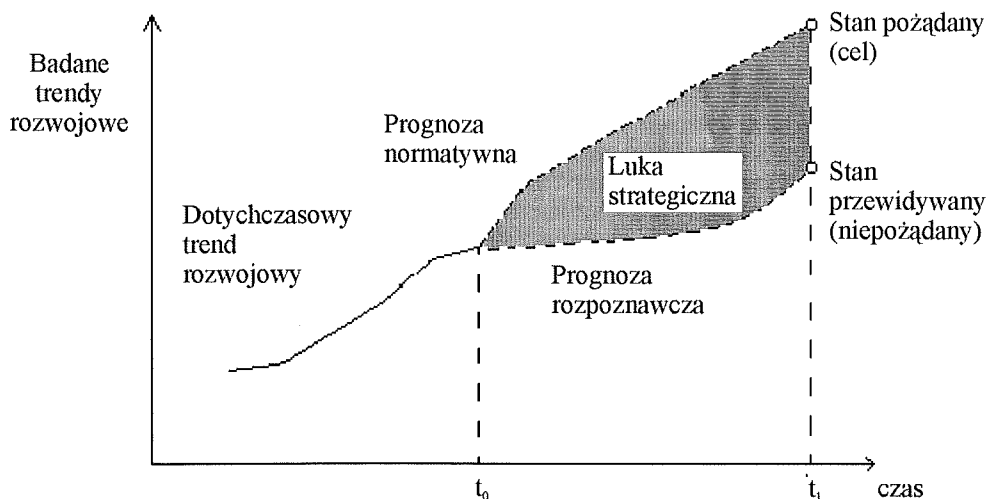
■ W drugim (po części wynikającym z pierwszego) przyjmowano, że metodologicznie uprawnione jest przyjmowanie celów *a priori* i, że w stosunku do nich, możliwe jest kreowanie odpowiednich środków (przedsięwzięć), a więc struktur zarządzania i działania prowadzących do tych celów.

Warto podkreślić, że przedstawione rozumienie strategii, jako sformułowanie i „wypełnienie” statycznej luki strategicznej, akcentuje przede wszystkim, „co” należy zrobić w ramach działań strategicznych (zaciemnione pole na rys. 2). Implikuje ono ponadto możliwość uprzedniego zaprogramowania przedsięwzięć strategicznych („jak robić”), które w sferze taktycznej i operacyjnej powinny być odpowiednio zrealizowane. Właśnie ta możliwość „zadekretowania” przedsięwzięć strategicznych sprawia, że do dziś wśród naczelnej kadry kierowniczej tęsknota za takim rozumieniem strategii jest bardzo duża. Stąd też opracowanie strategii nadal utożsamia się z opracowaniem dokumentu, nazywanego najczęściej „Programem strategicznym przedsiębiorstwa”, o którym – po odłożeniu na półkę – po prostu zapomina się.

Licznych przykładów stosowania modelu statycznej luki strategicznej dostarcza praktyka gospodarcza naszego kraju lat sześćdziesiątych i wcześniejszych (choć wówczas stosowanie terminu „strategia” było stosunkowo rzadkie). W praktyce tej



Rys. 1. Klasyczna procedura formułowania i realizacji strategii



Rys. 2. Model statycznej luki strategicznej

– jako pożądaný stan docelowy – przyjmowano poziom przedsiębiorstw (gospodarek) krajów wysoko rozwiniętych, natomiast poziom rozwoju naszych przedsiębiorstw (gospodarki), jako punkt wyjścia procesu formułowania i realizacji strategii. Przy milczącym założeniu niezmienności relacji strukturalnych, wszelkie zmiany przybliżające podmioty (dla których opracowywano strategię) do stanu przyjętego za pożądaný, przyjmowano jako sukces strategiczny. Co więcej, według podobnego modelu funkcjonowała polityka i propaganda gospodarcza tamtego okresu, w których sam wzrost produkcji, np. surówki, stali, cementu uważany był za „cnotę”, natomiast osiągnięcie wyższej dynamiki i (lub) poziomu produkcji w stosunku do krajów wysoko rozwiniętych, uznawano za wyraz wyższości panującego wówczas w Polsce systemu gospodarczego nad systemem kapitalistycznym. Dzisiaj już wiemy, że nie ma sprawnie działającego systemu gospodarczego, którego struktury nie podlegałyby zmianom strukturalnym oraz, że źródeł dzisiejszej anachronicznej struktury ekonomicznej naszego przemysłu należy szukać w polityce ekonomicznej naszego kraju lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych.

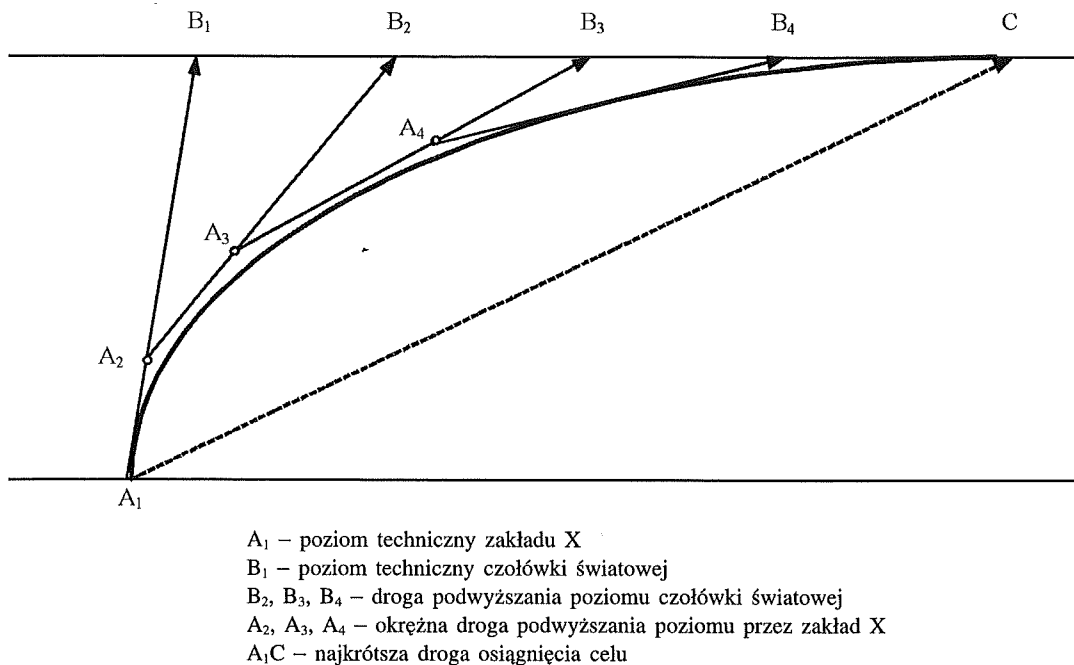
Zgłoszone, pod adresem modelu statycznej luki strategicznej, uwagi krytyczne nie oznaczają bynajmniej, że model ten sam w sobie jest błędny. Wymaga on jednak spełnienia „mocnych” założeń dotyczą-

cych otoczenia przedsiębiorstwa, w którym ono działa. Mówiąc w konwencji H.I. Ansoffa, model ten jest adekwatny do stabilnego i reaktywnego poziomu turbulencji (burzliwości) otoczenia [1, s. 90]. W pierwszym przypadku (otoczenie stabilne), zmiany w otoczeniu – jeśli występują – są na tyle małe, że procesy adaptacyjne przedsiębiorstwa do otoczenia mogą się dokonać na poziomie taktycznym i operacyjnym. W otoczeniu reaktywnym z kolei, wprawdzie przyjmuje się dużą skalę zmian, wymagającą dokonywania zabiegów adaptacyjnych na poziomie strategii przedsiębiorstwa, przyjmuje się jednak także, że niezbędny do ich dokonania czas reakcji jest dostatecznie krótki, co pozwala na skuteczne zabiegi adaptacyjne.

W toku dalszych rozważań ważne wydaje się spostrzeżenie, że w obydwu omawianych poziomach turbulencji procesy adaptacyjne dokonują się na zasadzie sprzężenia zwrotnego (*feed back*), w którym przedsięwzięcie adaptacyjne jest reakcją na bodziec zaistniały w otoczeniu.

### Model dynamicznej luki strategicznej

**P**odstawowe założenie o stabilności (a właściwie o ograniczonej zmienności) otoczenia znacznie zawężyło przydatność praktyczną modelu statycznej luki strategicznej. Stało się to



**Rys. 3. Model dynamicznej luki strategicznej (tzw. krzywa psa i zająca)**

Źródło: [2].

punktem wyjścia poszukiwań modelu, który eliminowałby ten mankament. Stąd też kolejny model, który nazwiemy modelem dynamicznej luki strategicznej, dopuszcza rozległe i dynamiczne zmiany otoczenia i przedsiębiorstwa oraz przyjmuje, że czas reakcji adaptacyjnej na zaistniałą zmianę jest dłuższy, bądź od czasu samej zmiany, bądź też dłuższy niż wynikałoby to z wymogów konkurencyjnych i sprawnościowych przedsiębiorstwa. Punkt wyjścia oraz stan docelowy uznany za pożądany, określające krańce luki, wyznacza się podobnie jak w przypadku luki statycznej. W omawianym modelu przyjmuje się jednak dwa, niezwykle ważne praktycznie, założenia:

- zmiany otoczenia odbywają się według pewnej logiki, a więc są przewidywalne oraz
- podmiot opracowujący strategię jest w stanie tak skutecznie manewrować swoją działalnością, że może osiągnąć określony stan (cel), uznany za pożądany.

Schemat modelu dynamicznej luki strategicznej pokazuje rysunek 3. Zaczepnięto go z publicystyki gospodarczej naszego kraju z lat siedemdziesiątych, w której służył on za wzór dopędzania światowej czołówki przedsiębiorstw (np. drogą zakupów licencyjnych), zgodnie z logiką tzw. krzywej psa i zająca.

Opis zamieszczony pod rysunkiem dostatecznie wyjaśnia jego istotę. Można jedynie dodać, że punktem wyjścia do przedstawionej na nim procedury postępowania jest luka występująca między poziomem przedsiębiorstwa X (punkt A<sub>1</sub>) a poziomem czołówki światowej (punkt B<sub>1</sub>). Zawiera się ona między, wyprowadzonymi z obydwu punktów, odcinkami prostopadłymi w stosunku do zaznaczo-

nych prostych (aby nie zmniejszać przejrzystości schematu na rysunku 3, odcinki te nie zostały zaznaczone).

W omawianym schemacie przyjmuje się, że badając mechanizmy rozwojowe przemysłu, można przewidywać trendy rozwoju czołówki przemysłowej i – stosownie do tych przewidywań – ukierunkować rozwój przedsiębiorstwa X niejako „na skróty” (odcinek A<sub>1</sub>C). Pozwala to zaoszczędzić czas i nakłady, bowiem przedsiębiorstwo X może uniknąć okrężnej drogi rozwoju (łuk A<sub>1</sub>A<sub>4</sub>), którą musiałoby postępować w przypadku braku przemyślanego programu rozwoju. Logika przyjętego schematu działania przypomina drogę psa goniącego zająca. Ten ostatni, uciekając przed psem, zatacza łuki, pies jednak zawsze biegnie po cięciwie łuku wyznaczonego przez drogę zająca.

W odróżnieniu od poprzedniego modelu, w którym adaptacja dokonywała się według schematu sprzężenia zwrotnego (bodziec – reakcja), w modelu dynamicznym adaptacja dokonywana jest według zasady sprzężenia nadążnego (*feed forward*). W tym schemacie adaptacji dokonuje się nie czekając na realne sygnały otoczenia, lecz przy pomocy przewidywań uprzedza się je. W związku z tym, w ujęciu klasyfikacji H.I. Ansoffa, omawiany model odpowiada antycypacyjnemu poziomowi turbulencji [1, s. 90].

Piszący te słowa nie zna przypadku z praktyki lat siedemdziesiątych, który można by podać jako przykład „dopędzenia” czołówki światowej według podanego schematu. Łatwiej byłoby o przykłady negatywne. Do takich bez wątpienia należy zakup w 1967 r. przez Zakłady Radiowe im. Kasprzaka

licencji na magnetofon szpulowy firmy Grunding, w czasie kiedy było już oczywiste, że przyszłość należy do magnetofonów kasetowych. W rezultacie, w 1971 r. trzeba było kupić drugą licencję, właśnie na magnetofon kasetowy.

Omawiany model odegrał również znaczącą rolę w polityce i propagandzie gospodarczej okresu minionego. Jednak także ze skutkiem negatywnym. Dość wspomnieć, że jeszcze za czasów Breźniewa przyjmowano, iż gospodarka byłego Związku Radzieckiego prześcignie gospodarkę Stanów Zjednoczonych w latach .... osiemdziesiątych. Weryfikacja tego poglądu przez historię nie wymaga komentarza.

Model dynamicznej luki strategicznej wydaje się bardziej atrakcyjny od modelu luki statycznej przede wszystkim dlatego, że uwzględnia czynnik dynamiki otoczenia i przedsiębiorstwa. Mimo to, model ten, jako podstawa planowania strategicznego, również jest nieadekwatny do współczesnych warunków gospodarowania. Zakłada on bowiem realność przewidywań zmian w otoczeniu, co – jak dowodzi praktyka gospodarcza – nie jest założeniem zasadnym.

Obydwa omówione wyżej modele luki strategicznej mają pewną cechę wspólną, przyjmuje się w nich mianowicie, że układ stosunków między przedsiębiorstwem a otoczeniem ma charakter deterministyczny, co oznacza, że przedsiębiorstwo przystosowuje się do zmian w otoczeniu przez adaptację (sprężenie zwrotne i sprężenie nadążne).

W ramach współczesnych koncepcji zarządzania (zarządzanie strategiczne) przyjmuje się model współzależnego zachowania przedsiębiorstwa i otoczenia. W tym interaktywnym modelu stosunków

przedsiębiorstwa i otoczenia zakłada się, że między przedsiębiorstwem i otoczeniem istnieje zmienny i wielostronny proces wzajemnego wpływu na siebie [3, s. 314]. Jak zobaczymy dalej, to wzajemne oddziaływanie przedsiębiorstwa i otoczenia znacznie komplikuje proces konstruowania luki strategicznej. Niezbędne jest bowiem oderwanie się od konwencjonalnych wyobrażeń związków przedsiębiorstwa z otoczeniem, szczególnie w ich wymiarze czasowym. W szczególności chodzi o oderwanie się od – przyjmowanych najczęściej milcząco – założeń o sekwencyjności i swego rodzaju determinizmie czasowym zmian relacji przedsiębiorstwa względem otoczenia oraz o asymetrycznym oddziaływaniu przedsiębiorstwa i otoczenia. To ostatnie polega na tym, że w praktyce (a często i w opracowaniach naukowych) przyjmuje się, iż oddziaływanie przedsiębiorstwa na otoczenie jest tak minimalne, że praktycznie otoczenie można uznać za kategorię niezależną od przedsiębiorstwa.

*Mieczysław Moszkowicz*

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] ANSOFF H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- [2] PRÓSZYŃSKI A., *Którędy droga?*, „Życie Gospodarcze” 1972 nr 15.
- [3] SCHREYÖGG G., *Organization*, Verlag Dr. Th. Gabler GmbH., Wiesbaden 1996.
- [4] STEINMANN H.G., G. SCHREYÖGG, *Zarządzanie – podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, wyd. 3 poprawione i uzupełnione, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.

Autor – dr hab. jest profesorem Politechniki Wrocławskiej (Instytut Organizacji i Zarządzania).

*Andrzej Sznajder*

## Euromarketing

### Uwarunkowania na rynku Unii Europejskiej

Wydanie drugie, zaktualizowane

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999

Celem tej pracy jest przedstawienie uwarunkowań działań marketingowych przedsiębiorstw na rynku Unii Europejskiej i pokazanie strategii działania w tym regionie firm z krajów europejskich, z Japonii i USA. Informacje na ten temat mogą być istotne dla polskich przedsiębiorstw, gdyż z jednej strony trzeba je traktować jako uwarunkowania rynkowe, a z drugiej można je uważać za wzór do ewentualnego wykorzystania w trakcie działania na rynku Unii Europejskiej.

W związku z oficjalnym rozpoczęciem negocjacji Polski z UE, co nastąpiło 31 marca 1998 r., przystąpienie naszego kraju do tej organizacji staje się coraz bardziej realne i gdy do tego dojdzie, to niezbędne stanie się dostosowanie polskich przedsiębiorstw do uwarunkowań tamtego rynku. W tym celu ważne jest pozyskiwanie przez przedsiębiorców informacji na ten temat. Niniejsza praca ma właśnie temu służyć. Różni się ona od innych opracowań na temat Unii Europejskiej tym, że jest napisana ściśle pod kątem

przewidywanego zapotrzebowania przedsiębiorców, pragnących rozwijać swe działania w tym regionie.

W pierwszej części pracy przedstawiono dokładną charakterystykę uwarunkowań działań marketingowych na rynku Unii Europejskiej. Są tu wyodrębnione różne elementy otoczenia przedmiotowego, tzn. czynniki ekonomiczne, prawnie, społeczno-kulturowe,

technologiczne, ekologiczne i rynkowe. Są także przedstawione konsekwencje procesu integracji, tj. stworzenia Jednolitego Rynku Wewnętrznego i wprowadzania jednolitej waluty – euro. Ważne miejsce przypada charakterystyce nabywców, ich cech demograficznych, wzorców konsumpcyjnych i zachowania się na rynku. Jednym z pytań w tej kwestii będzie zweryfikowanie poglądu o powstaniu jednolitej grupy eurokonsumentów. W tym celu zostały wykorzystane wyniki różnych badań instytutów konsumencieckich działających w Europie Zachodniej.

W drugiej części opracowania są przedstawione źródła informacji wykorzystywane do badań marketingowych oraz najważniejsze metody analizy pozycji rynkowej przedsiębiorstw, które mogą być zastosowane przez firmy, chcące wejść lub rozwinąć swe działania na rynku Unii Europejskiej. Jest to ważne z tego powodu, że wiele przedsiębiorstw musi dokonać restrukturyzacji działań rynkowych, a to trzeba rozpoczynać od ponownego określenia swej pozycji rynkowej w zmienionych warunkach.

*Ze wstępu*