

Miroslaw Laszczak

Schyłek zarządzania strategicznego?

Idea, która dominuje nad sposobami zarządzania, wyrasta zawsze z czasów, w jakich przychodzi istnieć przedsiębiorstwu. Łączy więc w sobie nakaz spełniania potrzeb rynku z imperatywem funkcjonalnym, przez który rozumie się poprawę kondycji firmy, w szczególności jej kondycji finansowej i rynkowej atrakcyjności. Nie bez powodu zatem początki zarządzania strategicznego obarczone są ekonomicznymi obserwacjami, dominującymi w sferze gospodarczej u schyłku lat pięćdziesiątych i na początku lat sześćdziesiątych. Wtedy właśnie zaobserwowano korzyści długofalowego myślenia i działania oraz zauważono, że bieżący zysk jest zbyt prymitywnym wyznacznikiem zachowań przedsiębiorstwa, choćby z tego tylko względu, że firmy stają się bogatsze, gdy maksymalizują swój zysk w dłuższym czasie, czyli gdy liczą się z koniecznością wyrzeczeń i strat. Co więcej, okazało się również, że dłuższa perspektywa czasowa poszerza horyzonty myślenia samych zarządzających, którzy zmuszeni są traktować teraźniejszość, jako źródło późniejszych szans i zagrożeń, w swej firmie widzą narzędzie służące realizacji podstawowych celów. Tym samym, mogło pojawić się zarządzanie strategiczne, w którym dopatrzono się spójnego zbioru działań pomagających firmie wzrastać i rozwijać się, mimo przejściowych zawirowań na rynku.

Tak całościowe potraktowanie firmy i środowiska wynikało z bardzo modnego przed trzydziestu laty podejścia do organizacji, narzuconego przez ogólną teorię systemów. Kładła ona nacisk na postrzeganie przedsiębiorstwa jako układu teleologicznie zorientowanego i osadzonego w złożonej strukturze wpływów społecznych, gospodarczych, technologicznych. Podejście takie widoczne jest w każdej fazie procesu budowania strategii, począwszy od określania celów, poprzez analizę otoczenia i wybór metody strategicznej, na rodzaju strategii i na strategicznym audycie kończąc.

Trzeba jednak zdać sobie sprawę, że lata sześćdziesiąte, a nawet początek lat siedemdziesiątych, to w dziejach życia gospodarczego okres, charakteryzujący się względną przewidywalnością zjawisk. Dynamika procesów społecznych i rozwój gospodarki wykazywały zadziwiającą zgodność z przewidywaniami strategów, funkcje trendu były więc w powszechnym użyciu, jako że wystarczająco do-

kładnie oddawały zmienność warunków otoczenia w czasie. Dodatkowo teoria systemów nałożyła na ideę zarządzania strategicznego pozór obiektywizmu oraz iluzję wewnętrznej doskonałości. Zarówno menedżerom, jak i teoretykom zarządzania, wydawało się, że wraz z ideą zarządzania strategicznego otrzymali możliwość sprowadzenia rynkowej rywalizacji do poziomu intelektualnej gry, w której reguły są stałe, a o zwycięstwie decyduje element latentny, ukryty pośród zbioru dokładnie opisanych działań. Tym samym, działania z zakresu zarządzania strategicznego starano się przybliżyć do matematycznej teorii gier. Zarówno w jednym, jak i w drugim przypadku o rodzaju wybranej strategii, jej ofensywności i rozmachu decydują:

- wzajemny układ sił;
- siła reprezentowana przez gracza formułującego strategię;
- intelektualny format twórcy strategii.

Podobnie jak w strategicznych grach, działania decydentów miały doprowadzić do uzyskania centralnej pozycji na rynku, rozumianej jako wielkość posiadanych udziałów lub możliwość nieskrępowanego działania. Z tego właśnie względu pozycja przedsiębiorstwa bardzo często jest utożsamiana ze zdolnością firmy do osiągnięcia celów strategicznych.

W myśleniu takim od samego początku tkwił jednak błąd wynikający z przekonania, że istnieje prosta zależność między zajmowaną pozycją a działaniem strategicznym. Tymczasem pojawia się tu istotna trudność, gdyż niełatwo jest ustalić pozycję firmy, między innymi dlatego, że zależy ona od zbyt wielu składników, a co gorsza, zmienia się w czasie w zależności od decyzji pozostałych uczestników rynku. Drugim problemem jest niemożność dokonania pełnej deantropomorfizacji wiedzy o procesach zachodzących w otoczeniu. Każda ocena i każda decyzja obciążone muszą być wpływem czynników kulturowych i osobowościowych. Tym samym nie można już traktować zarządzania strategicznego jako nauki w pełni obiektywnej, prowadzącej decydentów o różnej proweniencji do tych samych konstatacji.

Aby pokonać subiektywizm ocen, zaczęto budować modele otoczenia, które w sposób jednoznaczny starały się identyfikować parametry pomocne w podejmowaniu decyzji strategicznych.



Słabość metod strategicznych

Przedsiebiorstwo jest podmiotem silnie za pośrednictwem. Może więc być przedstawione jako obiekt umieszczony wewnątrz przestrzeni wielowymiarowej i podlegający wpływowi niezliczonym oddziaływaniom. Stan taki nie ułatwia menedżerom zadania. Do tego, by podjąć decyzję, korzystać trzeba z wielu uproszczeń, sprowadzających skomplikowaną rzeczywistość do jak najmniejszej liczby wymiarów, najlepiej do dwóch, gdyż możliwe jest wówczas zobrazowanie sytuacji rynkowej na płaszczyźnie, co pomaga w podjęciu decyzji. Taki właśnie cel przyświecał twórcom metod macierzowych, znanych też jako metody portfelowe.

Uproszczenie rzeczywistości i sprowadzenie złożoności oddziaływań do paru tylko elementów jest zabiegiem czysto pragmatycznym, wynikającym z chęci ułatwienia decydującym zadania. Niestety, dochodzi tu do popełnienia błędu hipostazy. Polega on na utożsamieniu modelu z rzeczywistością, a stąd już tylko krok do standardyzacji rynkowych zachowań i rezygnacji z inwencji – tak potrzebnych w twórczym procesie formułowania strategii.

Ponadto, otrzymany dzięki metodom macierzowym obraz rzeczywistości charakteryzuje się statycznością, którą porównać można jedynie ze zdjęciem wykonanym z okna rozpędzonego pociągu. Stratedzy w firmie nie mają bowiem żadnej pewności, że otoczenie nie ulegnie zmianie, nie mają nawet pewności, że widzą dokładnie rynkowe zależności, gdyż patrzą na nie z punktu wyznaczonego przez obrane parametry oceny, z perspektywy wizji i misji, zniekształcających, rzecz jasna, ogląd rzeczywistości. To dlatego, tak popularna w podręcznikach do zarządzania macierz BCG, wyznaczająca zoologiczno-astralny podział na psy, koty, dojne krowy i gwiazdy, obecnie jest już archaizmem; ciekawostką, pomagającą w atrakcyjny sposób przedstawić dyrektywy strategiczne: od likwidacji działalności po strategię stabilizującą i ofensywną. W przedstawieniu takim więcej jest jednak myślenia typu *wishfull thinking* aniżeli racjonalnych podstaw do kreowania strategii przedsiębiorstwa, co widać na niezliczonej liczbie przykładów. Duże przedsiębiorstwa działające na polskim rynku nie obroniły swej pozycji. Jednocześnie małe firmy, skazane przez macierz BCG na utratę rynku, niebywale wzrosły. Widać to dobrze na przykładzie małych pensjonatów, które mogą działać nie zagrożone, mimo że ich udziały w rynku, w porównaniu z sieciami wielkich hoteli, jak również tempo wzrostu sprzedaży, kwalifikują je jako „rynkowy złom”.

Chęć rozszerzenia bazy wiedzy, na podstawie której szacowana byłaby pozycja strategiczna firmy, powoduje, że zwiększa się również liczba parametrów, a wraz z nimi pojawia się rzeczywista groźba nazbyt subiektywnego szacowania rodzaju

i siły oddziaływań. Dochodzi do tego nieweryfikowalność metod portfelowych.

Słabość metod macierzowych sprawiła, że zaczęto sięgać po konstrukcje ekonometryczne, z których najbardziej znaną jest metoda PIMS. Jej ustalenia prowadzą się jednak tylko do ogólnych wniosków, które w skrócie wyrażają się w twierdzeniu, że o rentowności firmy decydują: jej pozycja na rynku oraz innowacyjność. Tylko czy rzeczywiście do przekonania się o tym należało stosować wyrafinowane podejście ekonometryczne? Tym bardziej że i tak wciąż nie wiadomo, do jakiego stopnia można polegać na ekonometrycznych konstatacjach, jako że równania opisują przeszłość; strategia zaś z samej swej definicji dotyczy przyszłości i to przyszłości odległej.

Stratedzy wykorzystujący techniki, służące wskazywaniu pożądanego zachowania firmy na rynku, wpadają więc w pułapkę, z której paradoksalnie szukali wyjścia, podążając za ideą zarządzania strategicznego. Czy to przez siłę przyzwyczajenia, czy przez prostotę i schematyczność procesu budowy strategii nie mogą oderwać się od przeszłości. Stosowane metody zakładają wszak milcząco, że przyszłość niemal całkowicie osadzona jest w teraźniejszości, a wszystkie istotne dla firmy elementy, od których zależy jej powodzenie na rynku, mogą być wcześniej rozpoznane, jako że do otrzymania wystarczająco wiarygodnej prognozy wystarczy znajomość teraźniejszości.

W myśleniu takim już od samego początku kryje się niebezpieczeństwo ignorancji przyszłości, jako potencjalnego źródła zupełnie nowych idei, wyrastających z przewartościowań o charakterze mentalnym, a więc trudno uchwytnym, a jednocześnie silnie oddziałującym na rynek i zachodzące nań procesy. Również teoretycy zarządzania nie bardzo wiedzą, jak sobie poradzić z nieprzekładalnością teraźniejszości na przyszłość. Ohmae Kenichi sugeruje, aby etap analizy sytuacyjnej oddzielić od etapu formułowania rozwiązań fazą abstrahowania¹⁾. Niestety, w podejściu tym tkwi błąd logiczny, gdyż wydzielając ze złożonej rzeczywistości elementy pierwotne, a więc te, o których sądzi się, że mogą mieć wpływ na wizję przyszłości, popełnia się *fallacia non causae ut causae*, czyli traktuje się jako przyczynę coś, co wcale nie musi być przyczyną. Do tego dochodzi jeszcze trudność abstrahowania w momencie, kiedy analiza otoczenia jest niepełna – czyli zawsze, nigdy bowiem menedżerowie nie mają wystarczająco dużo czasu, ani też możliwości, by zgromadzić pełnię wiedzy o rynku.

Pewną próbą wyjścia z tej „pułapki przeszłości” jest korzystanie ze scenariuszy. Oferują one poznanie przyszłości, dzięki naciskowi, jaki kładą na opinie ekspertów, oceny futurologów i preferowanie myślenia prognostycznego w całym procesie budowania strategii przedsiębiorstwa. I tu właśnie ujawnia się relatywizm technik strategicznych. Atrakcyjność rynku i siła przedsiębiorstwa wahają się

w zależności od wybranej metody. Gdy macierz strategiczna nakazuje stosowanie strategii ofensywnych, wiążących się z siłą firmy i wysokim tempem wzrostu rynku, scenariusze wskazywać mogą na strategię redukcyjną. Tak właśnie było w przypadku przedsiębiorstw wykorzystujących azbest w budownictwie. Inna perspektywa czasowa i różny zakres elementów wykorzystanych w analizie całkowicie zmieniają sposób widzenia działalności firmy i skłaniają do wyboru drastycznie różnych działań. Ponadto istnieje niebezpieczeństwo otrzymywania różnych wskazań strategicznych pomimo stosowania tych samych narzędzi – tak duży jest bowiem wpływ subiektywizmu. Oczywiście metody, które prowadzą do odmiennych wyników, mimo przestrzegania tych samych procedur, nie są dobrymi metodami i domagają się modyfikacji.

Choć scenariusze uważa się za najdoskonalsze narzędzie w planowaniu strategicznym, nie ma wcale pewności, czy rezultat ich stosowania przewyższa koszty. Scenariusze nie przewidziały wielkiego kryzysu naftowego w latach siedemdziesiątych, a budowane dla Klubu Rzymskiego źle prorokowały wyczerpywanie się bogactw naturalnych.

Ułomność metod identyfikujących właściwe dla danej sytuacji strategię postępowania musi przenosić się na efektywność osiągania celów strategicznych. Przede wszystkim jednak prowadzi do konieczności częstej modernizacji założeń strategicznych i do zmiany polityki firmy względem rynkowych sił i oddziaływań. Rzadko się przecież zdarza, aby efekt pracy był doskonalszy od wykorzystywanego narzędzia. Dlatego wady technik strategicznych muszą wiązać się ze wzmożonym audytem, po to, by na czas wprowadzić konieczne zmiany strategii. Im częściej do zmian takich będzie dochodzić, czyli im bardziej zmiany będą otoczenie, a modyfikacje strategii głębsze, tym mniejszy będzie zewnętrzny nacisk na korzystanie z idei zarządzania strategicznego.

Jak się wydaje, nie można już pokonać problemu niedoskonałości metod strategicznych. A to dlatego, że aktywność przedsiębiorstw dokonuje się wewnątrz systemów społecznych, o których wiadomo, że wymykają się spod zasad determinizmu. Jeśli obserwowanych zjawisk nie da się połączyć związkiem przyczynowo-skutkowym, nie da się również ich prognozować. Do stabilnej rzeczywistości wkra da się wtedy chaos, ze swym indeterminizmem i nieprzewidywalnością, potęgującymi tylko subiektywizm ocen i analiz, stanowiących w końcu kluczowy element w całej idei zarządzania strategicznego.

Zmienność i nieprzewidywalność

Gdy Alicja w Krainie Czarów spytała kota z Cheshire o to, jaką drogą może wydostać się z pałacu królowej, otrzymała odpowiedź, że to zależy od miejsca, do którego zamierza dojść. Jednakże menedżerowie są w gorszej sytuacji.

Mimo że wiedzą, co chcą osiągnąć, nie mogą być pewni żadnej obranej drogi, gdyż zmienia ona kierunek w sposób nieoczekiwany i trudny do przewidzenia. Dzieje się tak za sprawą zmian jakościowych, mających charakter rewolucyjny, o trudnym do przewidzenia podłożu. Zanika w ten sposób łączność między przeszłością a teraźniejszością; wraz z nią nasila się obawa, że w jeszcze szybszym tempie słabnąć będzie więź między teraźniejszością a przyszłością, odzwierciedleniem tego stanu jest rezygnacja ze stosowania matematycznych metod wyznaczania trendu.

Zauważają to futurologicy. Alvin Toffler twierdzi, że zachodzące zmiany nie mogą być już dłużej rozumiane jako proste przedłużenie obserwowanych sił i procesów²⁾. Podobne zdanie ma John Naisbitt.

Najsilniej swe wątpliwości względem zarządzania strategicznego wyraża jednak R.H. Hayes, wiceprezident Harvard Business School i były konsultant McKinsey'a. Uważa on, że³⁾:

- wybrane cele strategiczne, mimo że ulegają dezaktualizacji, są nadal podtrzymywane ze względu na samą ideę zarządzania strategicznego i ze względu na już realizowany plan;
- nakierowanie działań na osiąganie dalekosiężnych celów może prowadzić do pomijania drobnych usprawnień oraz inicjatyw istotnych z punktu widzenia krótkookresowych interesów przedsiębiorstwa;
- plany strategiczne zawężają horyzonty myślenia wyłącznie do postąpowień strategii, ograniczając w ten sposób elastyczność firmy, tak ważną w sytuacji, gdy wokół firmy zachodzą wciąż nowe zjawiska;
- zarządzanie strategiczne umacnia hierarchizację struktury organizacyjnej, gdyż najważniejszymi osobami w firmie stają się stratedzy i twórcy planów strategicznych, a wykonawcom przypisuje się podrzędną rolę.

Niedoskonałości zarządzania strategicznego uważają również menedżerowie, którzy zmuszeni są poszukiwać nowych form prowadzenia długookresowej działalności gospodarczej. W tym celu na powrót zaczynają przykładać odpowiednio większą rangę do doraźnej aktywności. Kiedy okazje pojawiają się i znikają szybciej, aniżeli jest w stanie zareagować zbiurokratyzowana instytucja, ważniejsze okazują się:

- umiejętność wykorzystywania chwilowych okazji,
- łatwość adaptacji,
- dążenie do zagwarantowania bieżącego bezpieczeństwa funkcjonowania firmy, nawet kosztem utraty pozycji w przyszłości.

Okazuje się zresztą, że takie myślenie już od lat osiemdziesiątych dominowało wśród menedżerów firm amerykańskich, którzy preferują krótkookresową orientację względem zasobów wykorzystywanych w toku działalności⁴⁾. Dzieje się tak dlatego, że



miarą sukcesu menedżerów amerykańskich jest osiąganie coraz wyższych zysków. Dzięki temu udaje im się wykorzystać znacznie większą liczbę okazji, a przy tym zyskują rzadką zdolność przeciwstawiania się krótkookresowym zagrożeniom. A jest to myślenie zgoła odmienne od tego, jakie narzuca idea zarządzania strategicznego. Ma ono jednak stabilne oparcie w naturze człowieka, który w swej aktywności preferuje szybkie efekty; między wysiłkiem a nagrodą musi istnieć widoczna łączność dająca potwierdzenie właściwości decyzji i motywująca do dalszej pracy.

Przyszły kierunek zarządzania

Filozofia zarządzania strategicznego ulega erozji na swych trzech podstawowych poziomach:

- materialnym, gdyż zmienność otoczenia dezaktualizuje ustalenia powstałe w trakcie formułowania strategii;
- formalnym, gdyż wytyczony daleki horyzont działania prowadzi do częściowej ignorancji bieżących spraw. Upraszczając i antropomorfizując, można powiedzieć, że przypisanie bardzo dużego znaczenia do odległych celów stawia firmę w sytuacji sportowca, który patrząc w stronę dalekiej mety nie zauważa przeszkód, niekiedy kluczowych dla całego biegu;
- osobowościowym, gdyż dezawuuje indywidualne wysiłki pracowników na niższych szczeblach organizacji, menedżerom zaś nie pozwala na szybką ocenę rezultatów, mierzonych wskaźnikami rentowności i zyskowności.

Wymagania wobec nowych technik zarządzania uwzględnić więc musi nieprzewidywalność otoczenia w długim horyzoncie czasowym oraz wartość bieżącej aktywności, wyrażającej się w podejściu „partyzanckim” do rynku. Zarządzanie w przyszłości godzić się musi z pojawieniem skokowych, jakości-

ciowych przewartościowań, wraz z nimi będzie wzrastała konieczność przekształcenia organizacji w system o zwiększonej adaptacyjności, zdolny do samodoskonalenia.

Niezależnie jednak od tego, jak wiele wad ma zarządzanie strategiczne, długo jeszcze dominować będzie nad procesem określania aktywności przedsiębiorstwa. Umożliwia ono bowiem kompleksowe spojrzenie na sprawy zarządzania i jest – jak dotąd – najbardziej całościowym i szczegółowym potraktowaniem praw rządzących sukcesem firmy. Można więc powiedzieć, że po zarządzaniu strategicznym świat biznesu już nigdy nie powróci do stanu, sprzed trzydziestu lat. To zarządzanie strategiczne udowodniło, że zajmowane udziały w rynku w 80% decydują o rentowności firmy i jej powodzeniu w dłuższej perspektywie czasowej. Dzięki zarządzaniu strategicznemu wiadomo też, że o wzroście przedsiębiorstwa decyduje jego innowacyjność. Tym samym, analitycy strategiczni potwierdzili, że tylko duże i innowacyjne organizmy gospodarcze mają szansę na dalszy wzrost i rozwój. Zapoczątkowano w ten sposób erę fuzji i niebywałych do tej pory połączeń. Dzięki nim dochodzi do uproszczenia struktury rynku i większej przewidywalności otoczenia, co pomaga przetrwać także idei zarządzania strategicznego.

Mirosław Laszczak

PRZYPISY

- ¹⁾ Por.: O. KENICHI, *The Mind of The Strategist. Business Planning for Competitive Advantage*. McGraw-Hill Co. New York 1983.
- ²⁾ A. TOFFLER, *Trzecia fala*. PIW, Warszawa 1997.
- ³⁾ R.H. HAYES, *Strategische Planung in einer instabilen Welt*. [W:] „Neue Zuercher Zeitung” nr 171, 1997.
- ⁴⁾ *Strategic vs. evolutionary management*. Praca zbiorowa pod red. TADAO KAGONO, Elsavier Sc.Publ. B.V. North Holland 1985.

Autor jest adiunktem zatrudnionym w Katedrze Systemów i Technik Zarządzania Filii Politechniki Łódzkiej w Bielsku-Białej.

Lidia Zbiegień-Maciąg

Kultura w organizacji Identyfikacja kultur znanych firm

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999

W nowej rynkowej rzeczywistości, w której firmy nastawione są nie tylko na efektywność, ale również na modernizację czy chociażby na przetrwanie, czerpią one swoją energię albo z zewnątrz (z otoczenia), albo z wewnątrz organizacji, w tym przede wszystkim dzięki swoim pracownikom. To ludzie bowiem nadają sens działalności przedsiębiorstwa. To oni silni wiedzą dostrzegają szansę tkwiącą

w wartościach i symbolach integrujących. Nic więc dziwnego, że zarządzanie przez kulturę przez wielu teoretyków i praktyków jest uważane za najbardziej nowoczesną tendencję w zarządzaniu. Twierdzą oni, że jest to źródło sukcesów i przewagi konkurencyjnej poszczególnych przedsiębiorstw. I o tym jest ta książka.