

Mirostław Laszczak

Zarządzanie strategiczne w czasach dynamicznych przemian

Zmienność otoczenia

Przynajmniej od kilku już lat teoretycy zajmujący się zarządzaniem strategicznym wskazując na coraz bardziej widoczne napięcie między potrzebą prowadzenia długookresowych działań a zmiennością otoczenia¹⁾. Problem ten jest o tyle istotny, że zachodzące wokół przedsiębiorstwa przemiany mają charakter jakościowy, co oznacza, że między dwoma wyróżnionymi stanami otoczenia nie można już dostrzec stanu pośredniego, a rzeczywiste źródła zmian nie są widoczne w fazie prac prognostycznych, gdyż albo wówczas jeszcze nie istnieją, albo też zdają się zbyt słabe, by wywołać znaczący wpływ na rynek i przedsiębiorstwo. Stan taki zmusza zarządzających do coraz częstszych modyfikacji strategicznych założeń, skraca się więc strategiczna perspektywa, kurczy się granica, poza którą nie sposób już dostrzec najbardziej prawdopodobnych konstruktywów rzeczywistości a wiele przyszłych stanów staje się równoprawnych. Tym samym, proces zarządzania długookresowego ulega osłabieniu, wkrada się doń niepewność, a więc doznanie, które nie może być aprobowane przez decydentów żądających zawsze określenia uprzywilejowanych kierunków rozwoju rzeczywistości. Znajomość takich kierunków stanowi wszak punkt wyjścia dla przedsiębiorstw poszukujących dróg dalszego rozwoju i jest szczególnie *causa sui* całego procesu zarządzania strategicznego.

Brak wiedzy o wyróżnionych stanach otoczenia prorokowany był już od dawna przez filozofię postmodernizmu. To tam, najwyraźniej jak dotąd, wskazywano na zanikanie odniesień między światem realnym a jego rozumieniem; postmodernizm sugerował też „brak możliwości jakiegokolwiek dostępu do obiektywnej rzeczywistości”²⁾. Sytuacja taka musi uwidocznić się również w nauce o zarządzaniu. Tym bardziej że spostrzeżenia filozofów i socjologów uzupełniają obserwacje ekonomistów, dostrzegających trudność dokonania predykcji. Jak się bowiem okazuje, mimo znajomości równań opisujących pewne systemy nieliniowe i mimo ich rozumienia, nie sposób przewidzieć, jak będą się zachowywać³⁾. Jest to tak zwana teza o niewystarczalności; jej źródłem jest złożoność systemów, w jakich istnieją przedsiębiorstwa, praktycznym rozwinięciem tej tezy jest przekonanie, że nawet subtelna zmiana warunków początkowych może wywołać istotne przekształcenie całego systemu. Na taki stan teoria zarządzania długookresowego wciąż jeszcze nie jest przygotowana.

Nie powinno zatem dziwić, że zarządzanie strategiczne staje wobec widocznego naprężenia na styku potrzeby tworzenia dalekosiężnych celów i niebezpieczeństwa dezaktualizacji wcześniejszych ustaleń. Zmienność środowiska, które ma przecież moc kształtowania większości procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, uderza w paradygmaty zarządzania strategicznego. Może się więc zdarzyć, że praktyka gospodarcza zacznie się mijać z teorią; zarządzający w coraz mniejszym stopniu będą wykorzystywać sugestie nauki o zarządzaniu strategicznym i nadal zmniejszać będą horyzont czasowy planowanej działalności. Jest to o tyle niebezpieczne, że przywiązując większą wagę do zmienności niż stabilności, mimowolnie odchodzić się będzie od filozofii zarządzania strategicznego.

Brak synchronizacji między nauką a praktyką nie jest niczym szczególnym. Świat realny biegnie niezależnie od tempa jego opisu. To dlatego, według T.S. Kuhna, dochodzi do rozmijania się wiedzy teoretycznej z rzeczywistością. Niechętnie dokonujemy zmian paradygmatów, starając się ratować stare poglądy, te które znamy i do których jesteśmy przyzwyczajeni. Dodatkową przeszkodą jest to, że zmiany paradygmatów nie dokonują się w sposób kumulatywny; ich modernizacja nie polega na rozszerzeniu bądź uszczegółowieniu dotychczasowego przekonania teoretycznego, lecz zmusza do przebudowy całego obszaru wiedzy, po to, by zbudować teorię na nowych fundamentach⁴⁾. Tej niechęci, zdaniem K. Poppera, towarzyszyć powinna presja poznawcza, w imię której paradygmaty należy zmieniać, ilekroć wykryje się jakąś anomalię, inaczej teoria utraci swą wartość aplikacyjną i pozostanie martwa. Zadanie to jest utrudnione, gdyż współczesny rynek rozrasta się o nowe, nieznanne wcześniej formy. Mówi się o firmach i rynkach wirtualnych, uwagę przedsiębiorców pobudza rosnące tempo naukowych odkryć. Efektem tych oddziaływań musi być dalsze skomplikowanie działających w otoczeniu przedsiębiorstwa sił.

Dylematy zarządzających

Znane metody analizy strategicznej przestają wystarczać; wydaje się wręcz, że posługiwanie się metodami macierzowymi analizy strategicznej (macierzy BCG, ADL, McKinseya, Hofera i in.) przypomina – używając metafory – robienie zdjęć uczestnikom biegu na orientację; otóż, z samego zdjęcia nie wynika jeszcze, który z biegaczy ma największe szanse na zwycięstwo, nie wiadomo bowiem, jakie

umiejętności okazać się mogą kluczowe, a do tego i meta zmienia swe położenie. Co więcej, zaczyna doskwierać niedoskonałość – najczęściej wykorzystywanej przez strategów – indukcyjnej metody badawczej. Dopuszcza ona uogólnianie oraz wnioskowanie o wzajemnych związkach jedynie na podstawie powtarzających się zdarzeń. Jest to zresztą typowe postępowanie strategów posługujących się metodami macierzowymi. Tam jednak, gdzie warunki zewnętrzne podlegają zmianom, wszelkie uogólnienia szybko się dezaktualizują, a poza tym, jak na gruncie logiki przekonywał Popper⁶⁾, każda indukcyjna konkluzja może zostać zakwestionowana. I już obecnie mówi się, że wskazania macierzowych metod analizy strategicznej nie sprawdzą się, gdy na rynku pojawi się więcej niż trzech konkurentów. Rynek taki dozna bowiem przełomu, co oznacza, że któryś z konkurentów zacznie wtedy realizować strategię, których wcześniej nie dało się przewidzieć⁶⁾.

Nie dziwi więc, że w przedsiębiorstwach odbywa się proces poszukiwania nowych form analizowania rzeczywistości. Sięga się po sposoby nie mające często wiele wspólnego z metodologicznym i naukowym podejściem do organizacji i zarządzania. Mówi się przecież o wytwarzaniu zbiorowej intuicji, o unikaniu korzystania z prognoz (które nazbyt często okazują się chyby), o przedkładaniu inwencji nad ustrukturyzowane metody analizy strategicznej⁷⁾. Za błąd poczytuje się przetwarzanie wiedzy ujętej w liczby i słowa, żądając zaangażowania emocjonalnego oraz intuicji⁸⁾. Coraz większą uwagę zwraca się też na problem zmiany, zmuszający organizacje gospodarcze do samokształcenia i pobudzania własnej kreatywności.

Umiejętność wykorzystywania zgromadzonej wiedzy w niebanalny sposób przydaje się, gdy trzeba podejmować decyzje w nowych warunkach. Liczy się więc już nie sama wiedza, ale organizacyjna inteligencja. Jest ona tym ważniejsza, że zasady i prawidłowości gospodarczej gry starzeją się w zbyt szybkim tempie. Jeśli się tego nie zauważa, wówczas popełnia się błędy. Sądzić należy, że właśnie dlatego spośród 100 największych przedsiębiorstw amerykańskich z początku XX wieku, obecnie istnieje już tylko 16, a spośród 500 największych firm USA, które w 1970 roku znajdowały się na liście dwutygodnika „Fortune”, jedna trzecia przestała istnieć już na początku lat 80.⁹⁾ Czynniki, które zapewniały sukces przed ćwierćwieczem, obecnie nie muszą być już odpowiednie do określania kierunków i sposobów zarządzania. (Takie przenoszenie wzorców z przeszłości, prowadzące do ostatecznego upadku przedsiębiorstwa, odnotowane zostało w historii myśli ekonomicznej i nosi nazwę zasady Henry Pirenne'a¹⁰⁾).

Zmienność warunków zewnętrznych stanowi zatem poważne wyzwanie dla zarządzania strategicznego. Toteż, przyglądając się współczesnemu piśmiennictwu, można odnieść wrażenie, że z jednej strony wskazuje ono na korzyści wynikające z tworzenia długookresowych wizji i ustalania dalekosiężnych, strategicznych planów, a z drugiej – coraz więcej miejsca zajmuje problem zmian, zmuszających do rezygnacji ze sptywności celów i uniwersalności zasad zarządzania. W umiejętnościach adaptacyjnych i elastyczności dostrzega się szansę przeżycia, a do zbioru potrzeb-

nych pracownikom umiejętności dodaje się umiejętność oduczania¹¹⁾.

Zmiany w zarządzaniu strategicznym

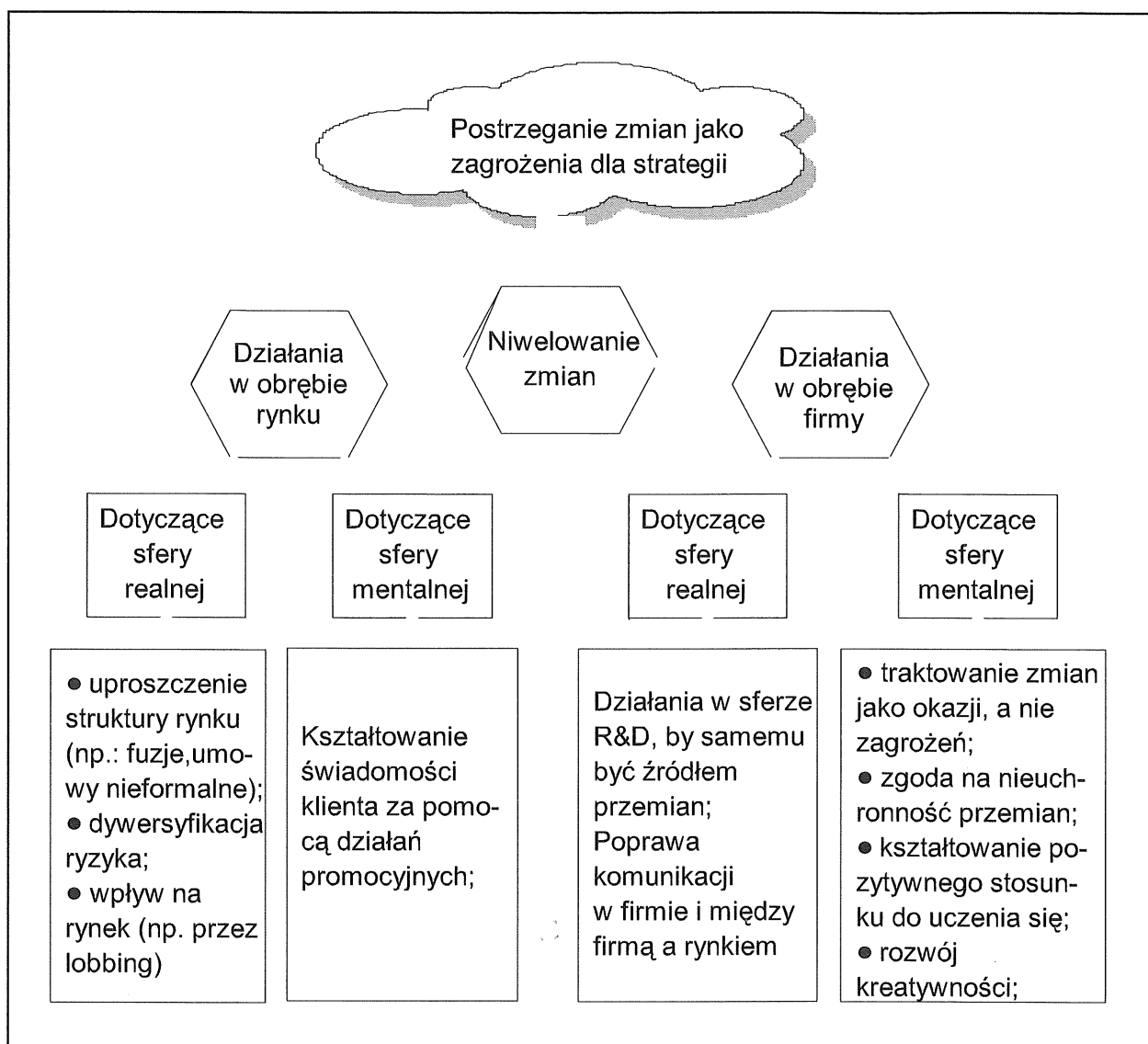
Zarządzanie strategiczne jest podejściem pozwalającym spojrzeć na przedsiębiorstwo w sposób dynamiczny i kontekstowy, uwzględniający różnorodność wpływów i zmieniającą się w czasie siłę ich oddziaływania. Tym większa szkoda, że zmienność warunków zewnętrznych zniekształca konstatacje analizy strategicznej oraz dezawuuje strategiczne ustalenia. Już obecnie prowadzi się ciągle monitoring rynku, nie ufając w konstatacje powstałe na gruncie metod analizy strategicznej. Przedsiębiorcy starają się też jak najbardziej skrócić okres wdrażania nowej strategii w przedsiębiorstwie. Takiej właśnie umiejętności szybkiego działania zawdzięcza John F. Welch (prezes koncernu General Motors) opinię menedżera stulecia¹²⁾.

Ten narastający przymus dokonywania ciągłych zmian wywołuje sprzeciw. Wiadomo bowiem, że przedsiębiorstwo lepiej funkcjonuje, jeśli pracownicy znają cele swojej firmy, potrafią określić ich ważność i chcą się z nimi identyfikować. Tymczasem, oddziaływania zewnętrzne relatywizują ważność i hierarchię celów, stawiając wszystkich pracowników wobec niepewności, czyli stanu, o którym wiadomo, że nie toleruje go ludzka psychika. Rozpoczyna się więc poszukiwanie metod, które by pomogły zmniejszyć niebezpieczeństwo ciągłej modernizacji zamierzeń strategicznych, które by podtrzymały założenia strategii i umożliwiły prowadzenie spójnych działań w dłuższym okresie. Aby to uczynić, warto wpięć uświadomić sobie, że każda zmiana dokonuje się zarówno:

- na poziomie realnym, prowadząc do zmiany cech rynku oraz rodzaju i siły oddziaływań (wymusza to modernizację strategii z powodu technologicznych, prawnych, politycznych itp. uwarunkowań),
- na poziomie mentalnym, budząc frustrację i lęki, inicjując obawę przed nowym i nieznanym wśród pracowników, a także tworząc nowe mody, manipulując świadomością konsumentów i kreując nowe formy zachowań konsumenckich.

Sprawia to, że – zarówno na poziomie realnym, jak i mentalnym – należy szukać sposobów ochraniających strategię, sposobów, które zdolne są przedłużyć ważność wybranych celów, niwelując jednocześnie negatywny wpływ zmian zachodzących w otoczeniu. Pokazuje to rysunek 1.

Nie sposób orzec, czy ważniejsze jest wpływanie na same zmiany, powstrzymując je lub modyfikując, czy może lepiej wpływać na percepcję zmian, kształtując świadomość klientów. Zależy to przecież od charakteru rynku i możliwości samej firmy. Na rynkach typu: *high sensation seekers*, gdzie nawet drobny powód wystarcza do zmiany układu sił i przemodelowania struktury rynku, lepiej posługiwać się metodami psychologicznego oddziaływania. Bo też i zachodzące tam przemiany mają często psychologiczne podłoże, więc działanie wynikające z zasady *similia similibus curentur* (czyli, podobne leczy się podobnym) powinno znaleźć tu swe zastosowanie. Inaczej jest w przypadku rynków typu *low sensation seekers*, gdzie do-



Rys. 1. Działania chroniące strategię firmy przed dezaktualizującym wpływem zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa

piero poważna i utrzymująca się przez dłuższy czas przyczyna jest w stanie wywołać przewartościowanie sytuacji rynkowej. Taka sytuacja jest typowa dla przemysłu ciężkiego; kopalnie, huty i stocznie należą do tych branż, w których plany strategiczne bardzo wolno lub wcale nie ulegają dezaktualizacji, trendy zachowują swą akuratność, a nowi konkurenci znani są na długo przed tym, nim zagrożą istniejącemu *status quo*.

Niestety, aktywność gospodarcza przede wszystkim ulokowana jest tam, gdzie duża zmienność rynku oferuje wciąż nowe okazje, generując oczywiście nieznanne wcześniej zagrożenia. Dla małych firm nie jest to stan groźny. Są elastyczne, nie interesuje ich produkcja wielkoskalowa, toteż w przypadku niepowodzeń mogą zmienić branżę. Zarządzanie w długiej perspektywie czasowej traktują więc raczej jako zbytek niż konieczność, za normalne uważając to, że mają nie więcej niż 10% szans na obchodzenie dziesięciolecia swojego istnienia¹³⁾.

Sytuacja jest zgoła odmienna, gdy otoczenie dużych i wyspecjalizowanych firm staje się coraz bardziej labilne. Wiadomo przecież, że aby mogły istnieć i wzrastać, muszą inwestować, a to wymaga poczucia częściowej choćby władzy nad rynkiem. Korzystanie z idei zarządzania strategicznego jest zatem w ich przypadku koniecznością, i to wyrażaną tak samo silnie, jak duża jest niechęć działania z dnia na dzień, bez planu i pomysłu na przyszłość. W dodatku duże firmy mają siłę, by sprzeciwić się zmianom, i to zarówno na poziomie realnym, jak i mentalnym. W tym celu swą strategię obudowują wieloma działaniami osłonowymi. Dywersyfikują więc zarówno produkcję, jak i rynki, na których prowadzą swoją działalność. Wypukują mniejsze firmy, będące nośnikami nowości i źródłem zmienności rynku; jest to w końcu jeden z powodów, dla których duże przedsiębiorstwa znajdują się w awangardzie technologicznego rozwoju. Przez to nie tyle same podlegają zmianom, ile zmiany te inicjują, panując nad nimi. Duże przedsiębiorstwa

dążą również do uproszczenia rynkowych zależności. Dlatego między konkurentami dochodzi do zawarcia „cichych porozumień”, *joint venture* lub fuzji. Szczególnie fuzje okazują się dobrym rozwiązaniem problemów z konkurencją obwinianą o wzrost dynamiki zmian. Nieprzypadkowo więc obserwuje się dodatnią korelację pomiędzy stopniem zachodzących w otoczeniu przemian a skłonnością do zawierania fuzji¹⁴⁾. Korzysta się z nich, mimo że od połowy lat osiemdziesiątych dokładnie wiadomo, iż 61% wszystkich przejęć kończy się stratą¹⁵⁾. Warto jednak na nią się zgodzić, skoro zyskuje się możliwość realizowania obranej strategii i wypełnienie misji.

Duże i bogate przedsiębiorstwa są również tymi, które wydają najwięcej pieniędzy na promocję. Jest to bowiem również narzędzie wpływania na otoczenie; pomaga redukować zmiany oraz kształtuje gusty zgodnie z intencją strategów. Należy więc oczekiwać, że potrzeba korzystania z udogodnień zarządzania strategicznego zmuszać będzie duże przedsiębiorstwa do powiększania zbioru strategii osłonowych, zarówno tych zabezpieczających firmę na poziomie realnym, jak i na poziomie mentalnym. W przeciwnym razie firma może spotkać się z kłopotami, których nie będzie w stanie przezwyciężyć.

Mirosław Laszczak

PRZYPISY

- ¹⁾ Por.: C. HANDY, *Niewyobrażalna przyszłość*, [w:] *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998, s. 413–419.

- ²⁾ B. SMART, *Postmodernizm*, Wyd. Zysk i S-ka. Poznań 1998, s. 23–24 i 66.
³⁾ F. HAHN, *Prognozy ekonomiczne*, [w:] *Przewidywanie przyszłości*, Wyd. Amber, Warszawa 1996, s. 77.
⁴⁾ T.S. KUHN, *Struktura rewolucji naukowych*, PIW, Warszawa 1968, s. 38.
⁵⁾ K.R. POPPER, *Conjectures and refutations*, Routledge, London 1963.
⁶⁾ J. SUPERNAT, *Zarządzanie strategiczne*, Wrocław 1998, s. 102.
⁷⁾ *Podjęmowanie decyzji strategicznych*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 6, 1999, s. 26–28.
⁸⁾ Por.: Ikujiro NONAKA, Hirotaka TAKEUCHI, *The Knowledge Creating Company – How Japanes Companies Create the Dynamics of Innovations*, Oxford University Press, Oxford 1995.
⁹⁾ *Zmiany w zarządzaniu w nadchodzących latach*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 10, 1999, s. 30.
¹⁰⁾ F. BRAUDEL, *Kultura materialna, gospodarka i kapitalizm XV–XVIII wiek*, PIW, Warszawa 1992, s. 441–444.
¹¹⁾ P. DRUCKER, *Praktyka zarządzania*, AE Kraków, 1994, s. 288.
¹²⁾ Zob.: John Welch – manager stulecia, „Zarządzanie na Świecie”, nr 1, 2000, s. 1.
¹³⁾ *New Venture Creation*, pod red. J.A. TIMONS, Irwin, Homewood, Ill. 1990, s. 9.
¹⁴⁾ B.P. McNAMEE, *Tools and Techniques for Strategic Management*. Pergamon Press, Oxford 1985, s. 181–209.
¹⁵⁾ S. SCHLOTE, *Kater nach dem Kaufrausch*, „Manager Magazin”, nr 5, 1996.

Autor – dr., Katedra Systemów i Technik Zarządzania Filii Politechniki Łódzkiej w Bielsku-Białej.

Marek Adamiec, Barbara Kozusznik

Zarządzanie zasobami ludzkimi

Aktor – Kreator – Inspirator

Akade

W dzisiejszej sytuacji gospodarczej twierdzenie, że „ludzie są najlepszą walutą” i tym podobne hasła brzmią już banalnie, jednak należy je traktować zupełnie poważnie, nie ulega bowiem wątpliwości, że do najważniejszych atutów firmy, kraju czy miejscowości należy „banalny” argument, jak wykształcenie pracowników, ich zdyscyplinowanie czy – najczęściej – niskie koszty pracy. Sposób zarządzania zasobami ludzkimi może mieć zatem decydujące znaczenie dla powodzenia przedsiębiorstwa.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest działalnością praktyczną. Polega na rozwiązywaniu licznych problemów i wykonywaniu zadań, koniecznych do sprawnego funkcjonowania organizacji. Powinno umożliwić – według klasycznej definicji – efektywne współdziałanie części, aby mogły się one przyczynić do powodzenia całości. Jest to także działalność interdyscyplinarna. Aby osiągnąć w niej sukces, trzeba brać pod uwagę podstawowe konteksty, w których ta działalność przebiega, a więc prawo, psychologię, kulturę i etykę.

Specjalista do spraw kadrowych powinien posiadać także pewne umiejętności szczególne, sprzyjające nie tylko jego własnemu rozwojowi i karierze, ale również rozwojowi i samorealizacji zawodowej innych ludzi. Przede wszystkim powinien on: mieć świadomość własnej roli i zadań; znać narzędzia i metody skutecznego ich wykonywania; wiedzieć wszystko o zadaniach i sposobie funkcjonowania własnej organizacji oraz o występujących w niej konkretnych rodzajach pracy i stanowisk; znać aktualną sytuację prawno-ekonomiczno-finansową organizacji i umieć przewidywać jej ewolucję; mieć wiedzę o ludziach i ich cechach oraz o właściwościach pozwalających najlepiej wykonywać daną pracę; znać środowisko i sposoby motywowania ludzi do podejmowania pracy i jej należytego wykonywania; znać metody i umieć dokonywać oceny przydatności kandydata do pracy; umieć sprawować nadzór nad zatrudnionymi, odpowiednio ich kształtować i promować.