

*Andrzej Kaleta*

# Odważa strategii – warunek sukcesów współczesnych przedsiębiorstw

## Istota współczesnej strategii

**W** coraz dynamiczniej rozwijającej się współczesnej gospodarce, wobec wyraźnego nasilenia globalnej konkurencji sukcesy stają się udziałem wyłącznie przedsiębiorstw wybitnych, zdolnych wyłamywać się ze stereotypów, realizujących wyrotowe koncepcje rozwojowe. Z drugiej strony przeciętność staje się wielkim krokiem ku klęsce, która w dzisiejszych czasach nadchodzi coraz szybciej i w coraz bardziej nieuchronny sposób.

Taka sytuacja stwarza zupełnie nowe wyzwania dla strategii. To jej rolą staje się wprowadzenie przedsiębiorstwa na zupełnie nowe, przyszłościowe drogi rozwoju. Strategia, która nie jest w stanie zburzyć zastanych układów, struktur, poglądów staje się dziś bezwartościowa. Tylko przełomowe, wyrotowe koncepcje strategiczne są w stanie przełamać naturalną tendencję do kontynuowania dotychczasowych dróg, która w warunkach burzliwych, nieciągłych procesów rozwoju musi prowadzić do klęski, przynajmniej w dłuższej perspektywie.

Z drugiej strony, strategia jest w stanie nadać procesom koniecznych, radykalnych przemian przedsiębiorstw logiczny, spójny charakter i długofalową logikę. Przeciwdziała tym samym nieuporządkowanym, często przypadkowym, zwrotom dokonywanym pod naciskiem sytuacji bieżącej, zawsze kosztownym i niezwykle ryzykownym.

Radykalny, przełomowy charakter strategii staje się warunkiem skutecznego ich wdrożenia. Tylko tego typu koncepcje okazują się dostatecznie atrakcyjne, by zafascynować, a w efekcie porwać do włączenia się w proces realizacyjny. Jest to jedyny skuteczny sposób obrony przed tworzeniem koncepcji kończących żywot na półkach gabinetów dyrektorskich.

W tej sytuacji zasadne wydaje się modyfikowanie klasycznego ujęcia strategii rozumianej jako długofalowa koncepcja działania, określająca cele i dostosowane do nich środki. W warunkach współczesnych, coraz częściej określenie zadań i sposobów ich realizacji w możliwie długiej perspektywie nie wystarcza, by mieć pewność, iż ma się do czynienia z autentyczną, istotną dla rozwoju strategią. Koncepcje pozabawione przełomowych pomysłów, znaczących idei, nie zasługują na miano strategicznych, nie mają bowiem strategicznego, a więc decydującego wpływu na losy organizacji, pozostając co najwyżej „ozdobnikami”, bądź formalnymi opracowaniami.

Uzasadnione w tych warunkach wydaje się definiowanie strategii jako: **koncepcji radykalnej,**

**uporządkowanej zmiany przedsiębiorstwa dokonywanej z myślą o odległej przyszłości.** Nadrzedną ideą takiego, z pewnością dyskusyjnego określenia strategii jest wyeksponowanie znaczenia zwrotu w procesach rozwoju jako nieodłącznego elementu podejścia strategicznego, przy zastrzeżeniu, iż nie każdy radykalny zwrot jest pożądany, a tylko taki, który ma wewnętrznie spójny, długofalowy charakter.

Takie rozumienie strategii wiąże się nierozłącznie z odważą koncepcji, która staje się podstawową cechą współczesnego zarządzania strategicznego. Stanowi ona zaprzeczenie konserwatywnego, defensywnego, „bojaźliwego” podejścia strategicznego. Jest warunkiem ekspansywnego, nieszablonowego podejścia do procesów rozwoju.

## Rodzaje odważi strategicznej

**O**dwaga współczesnych koncepcji strategicznych ujawnia się w co najmniej trzech płaszczyznach:

- odważi przełamywania stereotypów myślowych obowiązujących w sektorze,
- odważi przełamywania stereotypów obowiązujących w przedsiębiorstwie,
- odważi konkurowania z czołowymi rywalami.

**Odwaga przełamywania stereotypów dominujących w sektorze** jest wyjątkowo cenna, szanse na największe sukcesy mają bowiem zazwyczaj ci, którzy zakwestionują dotychczasowe, powszechnie akceptowane tendencje, którzy wyłamią się z nich i podejmując rozwój „pod prąd” schematom, wyznaczają nowe drogi rozwoju.

Rzeczywistość gospodarcza dostarcza mnóstwa spektakularnych przykładów sukcesów wynikających z tego typu podejścia do rozwoju. Firma maklerska Charles Schwab & Co zakwestionowała obowiązujący w sektorze sposób handlu akcjami i doradztwa inwestycyjnego poprzez przeniesienie ich do internetu i przekształcenie w formę elektroniczną. W efekcie radykalnego obniżenia kosztów obsługi klientów, odnotowano gwałtowny ich napływ, co umożliwiło błyskotliwy rozwój firmy i wyprzedzenie czołowych banków inwestycyjnych świata, z Merrill Lynch włącznie.

Równie radykalny i nie mniej skuteczny zwrot w kierunkach rozwoju handlu detalicznego zainicjował niegdyś Wall Mart, wprowadzając supermarkety na „amerykańską prowincję”. Nie mniejszego przełomu w sposobach żywienia zbiorowego dokonał McDonald’s, w przemyśle komputerowym Apple, Microsoft. W branży motoryzacyjnej podobną rewolucję realizu-

ją firmy wprowadzające zupełnie nowe klasy samochodów – minivany, miniauta, auta sportowo-terenowe itd. często wbrew opiniom wynikającym z badań rynku. Firmy internetowe czy biotechnologiczne dziś kwestionują wszelkie stereotypy, a łamiąc tradycje ukształtowane przez dziesiątki, a czasem setki lat osiągnęły fenomenalne sukcesy.

**Odwaga przełamywania stereotypów tkwiących w przedsiębiorstwie** to warunek przystosowywania się do nowych wymagań. Zdolność zakwestionowania swej tradycji, przełamanie konserwatywnych postaw nastawionych na utrwalenie dotychczasowej tożsamości, to coraz częściej podstawowy warunek rozwoju. Przełomowe zmiany uwarunkowań rozwojowych dają szansę na sukces tylko tym przedsiębiorstwom, które okazują się dostatecznie elastyczne, zdolne przyjmować postawę pioniera i kreować swój nowy, odpowiadający wyzwaniom wizerunek.

Coraz częściej przedsiębiorstwa, które potrafiły odrzucić багаż przeszłości stają się przykładami najefektowniejszych sukcesów. Tradycyjny potentat branży hutniczej Mennesmann z ogromnym powodzeniem przekształcił się w firmę telekomunikacyjną. Amerykański gigant branży chemicznej DuPont rezygnuje ze swych specjalności związanych z branżą naftową, koncentrując się na farmaceutykach, produkcji nawozów i zupełnie dla siebie nowej biotechnologii. Czołowy światowy wytwórca alkoholu – Seagram przeobraża się w potentata branży mediów i rozrywki. Europejski lider w produkcji samochodów popularnych – VW usiłuje się przekształcić w wytwórcę aut luksusowych (m.in. przez przejście takich marek, jak Rolls Royce czy Lamborghini), a w tym samym czasie Mercedes – synonim luksusu usiłuje radykalnie zmienić swój wizerunek, kreując się na producenta aut małych i sportowo-terenowych.

Równie drastyczne zmiany dotyczą wewnętrznych rozwiązań organizacji, które coraz częściej stosują ideę myślenia nieciągniętego, rezygnując z poprawiania ukształtowanych przez lata rozwiązań na rzecz rozpoczęcia nieomal wszystkiego od nowa. Rewolucyjne przeobrażenia w od nowa ukształtowaną organizację globalną następują w Fordzie. Podobnie postępuje Wall Mart, nie wahający się przed wprowadzaniem całkowicie nowych zasad współpracy z dostawcami (którzy tak jak Procter&Gamble, przejmują pełną odpowiedzialność za płynność zaopatrzenia).

Regułą staje się, iż zwycięskie firmy znajdują się w stanie nieustannej rewolucji, a rolą strategii jest nadanie tym przeobrażeniom logicznego konsekwentnego kierunku.

**Odwaga konkurowania** to kolejna charakterystyczna cecha postaw strategicznych współczesnych przedsiębiorstw notujących największe sukcesy. Co więcej, coraz częściej staje się ona warunkiem przetrwania organizacji. W gwałtownie koncentrującej się światowej gospodarce brakuje miejsca dla firm nie będących zwycięzcami. Stąd upowszechniają się w strategiach przedsiębiorstw hiperkonkurencyjne postawy, nastawione na pokonanie, a często unicestwienie rywali i zdystansowanie liderów. Mimo ogromnego ryzyka porażki, nawet niewielkie firmy rzucają wyzwanie, pozornie nieosiągalnym potentatom, zdając sobie sprawę z tego, iż ograniczenie ambicji wyklucza sukces, stając się automatycznie nieomal gwarancją przegranej.

Zdolność rzucania wyzwań najlepszym, strategię agresywnego konkurowania z liderami nie oznaczają bynajmniej konieczności bezwzględnej frontalnej konfrontacji z wszystkimi i we wszelkich dziedzinach. Pozycja lidera może odnosić się bowiem do pewnego segmentu rynku czy wręcz niszy rynkowej, a sposobem prowadzenia skutecznej rywalizacji mogą być wszelkiego typu układy współpracy, aliansów czy fuzji przedsiębiorstw. Wszelkie tego typu koncepcje strategiczne są pożądane, jeśli prowadzą do osiągnięcia czołowych pozycji.

Strategie czołowych firm światowych jednoznacznie ukierunkowywane są na walkę o pozycję globalnych liderów. Chrysler konsekwentnie zmierza ku osiągnięciu pozycji lidera branży motoryzacyjnej, czemu służyła zarówno fuzja z Daimlerem, jak i późniejsze próby współpracy z Hyundaiem w celu przejścia Daewoo Motors i podboju rynków azjatyckich. Czołowe firmy farmaceutyczne, jak Novartis czy Wellcome dokonują kolejnych fuzji w celu zdominowania rynku farmaceutyków. Analogiczny wyścig dotyczy Pepsi-Co i Coca Coli; Unilevera i Procter&Gamble; Boeinga i Airbusa. W coraz liczniejszych dziedzinach lista pretendentów do czołowych pozycji zawęża się do tego stopnia, że przegrana w walce o pozycję lidera oznacza totalną klęskę pokonanego, jaka niegdyś stała się udziałem Adidasa, przegrywającego w konfrontacji z Nike i otwierającego zarazem drogę do czołowej dwójki Reebockowi.

Nic dziwnego, że w tych warunkach coraz więcej przedsiębiorstw świadomie obiera strategię walki o wszystko. Typowym tego przykładem jest choćby General Electric, który utrzymuje tylko takie segmenty działalności, które umożliwiają zajęcie czołowej pozycji (pierwszej bądź drugiej) w skali światowej. Podobnie postępuje Microsoft nazywany często „nienasyconym drapieżcą”, który z szacunku dla konkurentów, wszelkie przejawy zagrożeń konkurencyjnych niszczy już w zarodku, bezwzględnie walcząc o pozycję lidera-monopolisty.

Strategie agresywnej konkurencji to konieczność i szansa nie tylko dla czołowych, globalnych potentatów, ale i dla mniejszych firm, nie wykluczając jednostek dopiero podejmujących działalność gospodarczą. Skoro dzisiejsza konkurencja dzieli przedsiębiorstwa na zwycięzców i przegranych, sukcesywnie zawężając pole dla firm vegetujących, walczących wyłącznie o przeżycie, to warunkiem podejmowania bądź kontynuowania działalności przedsiębiorczej staje się wola zwyciężania.

Przedsiębiorcy, których ambicje sięgają globalnych zwycięstw, działający wbrew powszechnym zwykle opiniom o niemożności dorównania liderom, mają zawsze szansę powtórzenia sukcesu małej japońskiej firmy maszyn budowlanych – Komatsu, skutecznie realizującej pozornie nierealistyczną strategię pokonania Caterpillars. Podobne sukcesy, podbudowane również szalonymi ambicjami stały się udziałem Apple's, Nokii, SAP-a, Canons, Netscape, Suna i wielu innych firm w zadziwiająco szybki sposób wspinających się na światowe wyżyny. Burzliwość współczesnego rozwoju i wynikające stąd częste zmiany struktury sektorów, w połączeniu z gwałtownym rozwojem instytucji i instrumentów finansowych zapewniających finansowanie ambitnych pretendentów stwarzają niepowtarzalną szansę realizacji coraz liczniejszych zawrotnych

karier. Pasywni, ostrożni rywale agresywnych i zde-terminowanych pretendentów do zwycięstw mogą z góry zrezygnować z działalności przedsiębiorczej, na hiperkonkurencyjnych rynkach z pewnością bowiem zabraknie dla nich miejsca.

### Poziom odwagi strategicznej polskich przedsiębiorstw

**S**koro rośnie ogólnoswiatowa presja na realizację odważnych, pozbawionych hamulców koncepcji strategicznych, jeśli w takim kierunku zmierza współczesne zarządzanie strategiczne, to zasadne wydaje się pytanie o poziom odwagi strategicznej polskich przedsiębiorstw.

Opinia w tej sprawie sformułowana zostanie na podstawie dogłębnego zbadania strategii 30 czołowych przedsiębiorstw dolnośląskich i obserwacji zachowań strategicznych licznych, innych przedsiębiorstw na podstawie bezpośrednich z nimi kontaktów bądź publikacji prasowych.

Pierwszą, powszechnie zaobserwowaną prawidłowością okazała się głęboka świadomość narastającej globalnej konkurencji, zniechęcająca do odważnych, ekspansywnych zamierzeń strategicznych. Podkreśla się zwłaszcza ogromną przewagę kapitałową i marketingową czołowych światowych rywali, która poraża i wydaje się wystarczającym powodem do rezygnacji z wielkich ambicji. Co ciekawe, postawy tego typu charakteryzują nawet przedsiębiorstwa działające w strukturach globalnych koncernów, które bynajmniej nie wyróżniają się szczególną ekspansywnością na tle pozostałych firm.

W tych warunkach przetrwanie traktuje się jako sukces strategiczny. Nawet krajowi potentaci, wciąż utrzymujący pozycje liderów, akceptują konieczność ograniczenia swych pozycji rynkowych, pod naporem konkurentów globalnych. Liczą przy tym na samoograniczanie rywali, skłonnych do pozostawienia im pewnych segmentów rynku. Podobną postawę od dawna zajmują i małe, często młode przedsiębiorstwa. W odróżnieniu od amerykańskich czy zachodnioeuropejskich przedstawicieli małego biznesu, pragnących zawojować świat, aspirujących do eksponowanych pozycji globalnych, polscy przedsiębiorcy deklarują zamiary zdecydowanie ostrożniejsze, zadowalając się przeważnie trwaniem, lokalną pozycją, bardziej ambitne zadania rezerwując ewentualnie na przyszłość.

Argumentem przytaczanym na uzasadnienie ograniczonych ambicji strategicznych jest zazwyczaj deklarowany pragmatyzm. Akceptowana jednoznacznie i bezdyskusyjnie wydaje się teza, iż warunkiem wielkich sukcesów są wielkie pieniądze i długi czas oczekiwania na znaczące efekty.

Wyobraźnia, atrakcyjne pomysły strategiczne traktuje się jako dalece niewystarczające czy wręcz drugorzędne w osiąganiu sukcesów. Przypadki błyskotliwych światowych karier, coraz głośniejsze we współczesnej gospodarce, traktowane są z dużym dystansem jako niemożliwe w polskich realiach, tym bardziej w sektorach, w których działają badane przedsiębiorstwa.

Drastyczne ograniczenie ambicji i niedostrzeżenie większych, nowych możliwości rozwojowych powodują, iż strategom przedsiębiorstw całkowicie brakuje odwagi burzenia stereotypów obowiązujących w sek-

torach. Zamiast postaw nonkonformistycznych, prób wyłamania się z obowiązujących standardów, dominuje zdecydowanie chęć jak najpełniejszego wkomponowania się w dominujące reguły, co najwyżej z obawą, iż całkowite dopasowanie się może być nieosiągalne.

Co ciekawe, menedżerowie pytani o ewentualne szanse radykalnych zmian strategii w przyszłości, przeważnie wykluczają taką możliwość. Nawet ewentualne przejścia ze strony światowych potentatów, potencjalnie otwierające nieograniczone możliwości, traktowane są raczej jako okazja wzmocnienia pozycji na dotychczasowej drodze niż otwarcie zupełnie nowych perspektyw. Realizowana generalna koncepcja rozwoju traktowana jest zatem jako jedyna realna, w pełni zdeterminowana warunkami zewnętrznymi. Opinie tego typu w odniesieniu do odległej perspektywy niepokoją, wskazując na ograniczenia wyobraźni i inwencji twórców strategii.

Badanym przedsiębiorstwom brakuje nie tylko odwagi łamania sektorowych, światowych standardów, ale wyjątkowo niechętnie tworzy się też koncepcje strategiczne wprowadzające istotne zmiany w samych przedsiębiorstwach.

Specyficzne jest na przykład podejście do zajmowanej dotąd domeny. Nawet jeśli jest ona uznawana za niezbyt atrakcyjną czy mało dogodną (jak w przemysłach surowcowych czy niektórych dziedzinach przemysłu spożywczego), to ostrożność i deklarowany pragmatyzm nakazują z reguły utrzymanie się w danym obszarze. Przeważnie nawet nie rozważa się poważniejszych zmian profilu działalności, a jeśli nawet podejmowane są próby istotnej dywersyfikacji działań, wchodzenie w zupełnie nowe rynki czy produkty, to przy zapewnieniu, iż jest to co najwyżej dopełnienie, poszerzenie dotychczasowej działalności, uznawanej wciąż za obszar podstawowy.

Tak widziana dywersyfikacja działalności uważana jest za mało ryzykowną, poszerza bowiem potencjalne możliwości sukcesu, pozwala wykorzystać nowe okazje, często na zasadzie prób i błędów, a zarazem nie wymaga radykalnych, odważnych i zawsze trudnych decyzji zrywania z dotychczasowymi domenami.

Typowe przypadki tak rozumianego poszerzania obszaru działania to powiększanie terytorialnego obszaru działalności, zdobywanie przyczółków na licznych rynkach lokalnych. W niektórych przypadkach dotyczy to także zamierzeń eksportowych, ale zwykle bardzo ostrożnych, o ograniczonej, zaledwie uzupełniającej skali. Popularne są też plany wprowadzania produktów do nowych segmentów cenowych, również nie w celu zmiany wizerunku firmy, a jedynie po to, by pozyskać nowe, dodatkowe grupy klientów. Wreszcie w niektórych, stosunkowo najrzadszych przypadkach rozważa się wprowadzenie pokrewnych produktów, mogących poszerzyć asortyment dotąd oferowanych wyrobów, przy znacznym wykorzystaniu już posiadanych umiejętności i zasobów.

W każdej z tych sytuacji brakuje odwagi postawienia na nową, być może bardziej przyszłościową kartę. Nowe przedsięwzięcia planowane są w takiej skali, by nie zagroziła trwaniu przedsiębiorstwa.

Równoległe z niechęcią do niezbyt odważnej i zbyt oddalonej od tradycyjnej domeny dywersyfikacji, pojawia się również silna obawa przed strategiami wąskiej specjalizacji i nisz rynkowych. Traktowane są one jako niebezpieczne, gdyż nadmiernie uzależniają roz-

wój od jednej dziedziny, a zarazem niewygodne, gdyż ograniczają pole manewru i możliwości rozwoju. Z powyższych powodów w żadnym z badanych przedsiębiorstw nawet nie brano poważnie pod uwagę tego typu możliwości rozwoju i zdecydowanie odzegno-owano od możliwości przekształcania się w przedsiębiorstwa „niszowe”. To także przejaw lęku przed odważnymi, wyrazistymi wyborami strategicznymi. Świadomość ryzyka, naturalnego w tego typu przypadkach, nie pozwala dostrzec szans tkwiących w perfekcyjnej, ściśle wyspecjalizowanej działalności, stwarzającej niejednokrotnie, zwłaszcza w dzisiejszych warunkach, całkiem atrakcyjne perspektywy rozwojowe.

Pasywność, lęk przed odważnymi decyzjami strategicznymi ujawniają się też w wyborze rodzaju przewagi konkurencyjnej. Z dużą siłą pojawia się zwłaszcza niechęć do jednoznacznego postawienia na przewagę kosztową, cenową czy też przewagę prestiżu, jakości i inne atrybuty strategii wyróżnienia. Niezwykle silna jest tendencja do balansowania pośrodku, dążenie do uzyskania wszelkich możliwych walorów równocześnie, przy niepełnej świadomości trudów łączenia działań przeciwstawnych.

Przedsięwzięcia na rzecz obniżenia kosztów jednostkowych, a jednocześnie podnoszące jakość produktów i prestiż marki traktowane są jako niezbędne, mało ryzykowne, a zarazem gwarantujące przetrwanie. Wysoka, nawet nie najwyższa jakość, a jednocześnie niskie, choćby nie najniższe koszty uznaje się za wystarczające warunki sukcesu, tak dziś, jak i w przyszłości. Nie docenia się przy tym niebezpieczeństwa konfrontacji z liderami w każdej kategorii, w której wysoki, ale nie najwyższy poziom może okazać się niewystarczający.

Niezdolność wyboru jednoznacznych priorytetów i niechęć do koncentracji rozwoju wokół wybranych walorów przedsiębiorstwa to przejawy unikania trudnych wyborów wymagających zawsze znacznej odwagi i determinacji. W ramach z konieczności dokonywanych wyborów również przeważają względy ostrożności i lęk przed wyborem trudniejszych rozwiązań. Strategie kosztowe postrzegane są jako wysoce ryzykowne ze względu na niezbędny efekt skali, wymogi kapitałowe, a zapewne i wyraźny, wymierny efekt podjętych działań. Na tym tle inicjatywy zmierzające do podnoszenia jakości, budowy marki i prestiżu firmy wydają się łatwiejsze do realizacji i mniej groźące ewentualną porażką. Z tego względu preferuje się z reguły strategię wyróżnienia się, którym planuje się poświęcać nieco więcej uwagi aniżeli walce o przewagę kosztową. Jak się wydaje, nie docenia się przy tym zagrożeń związanych z perspektywą nieuchronnej konfrontacji z bardziej renomowanymi konkurentami. Przeważa przekonanie, iż przedsiębiorstwa oferujące dobre i coraz lepsze produkty po umiarkowanych, stopniowo redukowanych kosztach, zawsze znajdą swe miejsce na rynku, co w ramach zaostrzania się globalnej konkurencji może się okazać przekonaniem złudnym.

Ostrożność i niechęć do radykalnych wyborów strategicznych, zdolnych podważyć reguły gry w sektorze czy choćby tradycję przedsiębiorstw ujawniają się także w postawach konkurencyjnych. Generalnie brakuje badankom przedsiębiorstwom ambicji dominacji, chęci walki z liderami czy o utrzymanie pozycji liderów. Menedżerowie z reguły zdecydowanie odzegno-ują się

od wszelkich drapieżnych bądź agresywnych postaw strategicznych wobec rywali. Wynika to w naturalny sposób z wcześniej sygnalizowanych defensywnych postaw rozwojowych i deficytu odwagi strategicznej, w tym wypadku odwagi konkurowania.

Co dziwne, za dominujący, tak dziś, jak i w przyszłości rodzaj relacji z konkurentami uznaje się zachowania konfrontacyjne. Zakłada się wręcz, iż dominacja zachowań konfrontacyjnych będzie coraz bardziej zdecydowana. Równocześnie tego typu warunki rozwoju, uznawane za wyjątkowo niekorzystne, wręcz wyniszczające dla rywali przyjmuje się z niechęcią, jako narzucone przez rywali, nic nie robiąc, aby je zmienić. To kolejny przykład dryfowania strategicznego i lęku przed przejmowaniem inicjatywy wymagającej zawsze odwagi i radykalnych działań.

Niewiara w możliwość powstrzymania wyniszczającej konkurencji przybiera w niektórych przypadkach wręcz paradoksalne formy, gdy bezpośredni rywale wzajemnie oskarżają się o agresywne zachowanie konkurencyjne, osobiście deklarując daleko idącą chęć współpracy. Przenoszenie na konkurenta winy za upadek inicjatyw współpracy to wyraz skrajnej bezradności strategicznej.

Zestawienie pożądanych cech współczesnych strategii z rozwiązaniami funkcjonującymi w wybranych, krajowych przedsiębiorstwach wskazuje na dramatyczny rozdźwięk. Odważne, radykalne wybory strategiczne praktycznie nie występują. Dominuje „ciasny pragmatyzm”, błędnie rozumiana ostrożność, unika się trudnych, jednoznacznych decyzji. Trudno dostrzec w realizowanych koncepcjach strategicznych wyobraźnię, chęć urzeczywistniania marzeń, nieposkromioną ambicję.

Złe świadczy to o strategiach i ich twórcach. W świetle współczesnych podejść do zarządzania strategicznego, zasadna staje się wątpliwość, czy koncepcje rozwoju w takim kształcie wciąż zasługują na miano strategii, a już z całą pewnością trudno je uznać za zadowalające.

Jeśli nawet powyższy, pesymistyczny obraz zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach, budowany na podstawie wybranych jednostek nie jest w pełni obiektywny ani do końca reprezentatywny, to może być podstawą do przemyśleń. Liczne, już bardziej pobieżne obserwacje innych przedsiębiorstw krajowych wskazują na podobny kształt i charakter ich koncepcji strategicznych. Niesłuchanie trudno dostrzec w nich przejawy odważnego, nowatorskiego myślenia, łączącego stereotypy i otwierającego nowe perspektywy rozwojowe.

Pewnym usprawiedliwieniem może być fakt, iż jest to bolączka nie tylko polskich, ale wszelkich przedsiębiorstw i organizacji. Z reguły charakteryzują się one deficytem wyobraźni i atrakcyjnych pomysłów. Co najwyżej, w warunkach polskich deficyt ten może być powszechniejszy i bardziej dotkliwy. Ale to właśnie ci nieliczni, nie pozbawieni tych cech mogą liczyć na znaczące sukcesy. Rolą zarządzania strategicznego jest inspirowanie takich sukcesów. Z całą pewnością mogą się one stawać udziałem i polskich przedsiębiorstw.

*Andrzej Kaleta*