

# Zarządzanie strategiczne w nieprzewidywalnym otoczeniu

<https://doi.org/10.33141/po.2003.03.02>

Przeгляд Organizacji, Nr 3 (758), 2003, ss. 10-13

[www.przekladorganizacji.pl](http://www.przekladorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Rafał Krupski

Rosnąca turbulencja otoczenia przedsiębiorstw, coraz częściej pojawiające się okresy nieciągłości, ograniczające lub nawet uniemożliwiające skuteczne planowanie w dłuższym horyzoncie, skłaniają do refleksji na temat zarządzania strategicznego. Upadają wielkie korporacje, a inne mają istotne kłopoty finansowe, przy czym trudno sobie wyobrazić, że nie stosują one określonych rozwiązań planowania strategicznego i implementacji strategii. Zawodzą więc dotychczasowe metody i mechanizmy zarządzania strategicznego. Być może nadszedł czas, by paradygmat zarządzania strategicznego nie tyle odrzucić, co istotnie go zmodyfikować. Według mnie spróbował tego dokonać K. Oblój w swojej najnowszej książce *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji* [10].

Według niego firmy, jeżeli chcą odnieść sukces, muszą jednocześnie grać zgodnie ze starymi i nowymi regułami konkurencji. Oznacza to potrzebę budowy strategii, które pozwalają na innowacyjne godzenie wielu sprzeczności. K. Oblój analizując różne współczesne uwarunkowania konkurencji dochodzi do wniosku, że podstawowymi elementami skutecznego modelu biznesu (modelu działalności firmy) powinny być [10, s. 97–121]:

- rodzaj dominującej przewagi konkurencyjnej (naturalna, relacyjna, systemu obsługi, barier wejścia),
- zasoby i umiejętności strategiczne (materialne i niematerialne),
- łańcuch wartości firmy (modele: operatora, integratora i dyrygenta).

Ponieważ określony model biznesu przedsiębiorstwa jest wcześniej czy później imitowany przez inne firmy, sukces może zapewnić jedynie „ucieczka do przodu” dzięki cząstkowym albo przełomowym innowacjom.

Podzielając wiele poglądów K. Oblója ja propaguję na różnych konferencjach konieczność zmian w zarządzaniu strategicznym w innych, bardziej metodycznych kategoriach. Poniżej przedstawiam swoisty dekalog koniecznych zmian w zarządzaniu strategicznym. Pierwsze cztery rozwiązania dotyczą metodycznych aspektów planowania. Następne cztery dotyczą struktur i zasobów. Dwie ostatnie mają rangę ogólnych wskazań metodologicznych. Każde z nich oddzielnie zostało już opisane w literaturze przedmiotu. Wydaje się natomiast, że ich łączne zestawienie stanowi swoistą nową jakość. Ta nowa jakość jest odpowiedzią organizacji na wzrastającą turbulencję otoczenia. Z potencjalnych dwóch odpowiedzi: większa struk-

turalizacja lub większa elastyczność – wybór pada na tę drugą. W innym ujęciu, interpretując chaos w kategoriach zdeterminowanych układów dynamicznych, można to uogólnić jako: odpowiedzią na chaos powinien być chaos.

## Uprozczone podejście do strategii

**R**osnąca turbulencja otoczenia sprawia, że trzeba redefiniować podstawowe podejścia do zagadnień zarządzania strategicznego, a w tym podejście do istoty samej strategii. W dotychczasowych ujęciach strategia była raczej złożonym planem działania, w którym przewaga była egzemplifikowana albo eksploataowaniem wartościowych zasobów, albo korzystaniem z ustabilizowanej silnej pozycji konkurencyjnej. Turbulentne otoczenie sprawia, że największe możliwości zdobycia przewagi konkurencyjnej leżą w okazjach rynkowych. Firmy nowej ekonomii wchodzą w chaotyczne rynki, sondują nowe możliwości, starają się wykorzystać krótkookresowe, przelotne szanse. W tej sytuacji, według Kathleen M. Eisenhardt i Donalda N. Sullę, menedżerowie w strategii przedsiębiorstwa, zamiast przyjmowania pozycji lub wykorzystywania kompetencji, powinni wybrać kilka kluczowych procesów strategicznych. Zamiast reagować na złożoność świata wymyślonymi strategiami – powinni opracować poręczne, proste zasady. Zamiast unikać niepewności, należy się w niej zanurzać [4].

Strategia powinna więc obejmować kluczowe procesy i proste zasady ich prowadzenia. Kluczowe procesy strategiczne powinny umieszczać firmę w punkcie najlepszym do wykorzystania możliwości, czyli tam, gdzie nurt okazji jest najgłębszy, najbardziej różnorodny. Procesy te mogą dotyczyć: innowacji, produktu, partnerstwa, wejścia na nowe rynki itp. Proste zasady natomiast powinny stanowić system przewodni umożliwiający menedżerom wychwytywanie okazji. Według K.M. Eisenhardt i D.N. Sullę można wyodrębnić zasady [4]:

- typu „jak”, które określają właściwości systemu funkcjonowania procesu i odpowiadają na pytania o istotę jego unikalności,
- ograniczające, które pozwalają koncentrować się na najlepszych okazjach,
- priorytetowe, dzięki którym można ustanowić ranking akceptowanych okazji,
- czasowe, służące do synchronizacji szans i własnych możliwości,

- wyjścia, ułatwiające podejmowanie decyzji o rezygnacji z działań podjętych na skutek historycznych już okazji.

### Strategia jako system szybkich działań

**P**roste zasady stanowiące *clou* strategii wymagają osadzenia ich w realiach poszczególnych biznesów, w realiach przyjętych kluczowych procesów. Jednakże niektóre z nich mogą mieć charakter uniwersalny, niezależny w pewnym sensie od specyfiki poszczególnych branż, w obrębie których działa przedsiębiorstwo. Zasady te mogą na przykład dotyczyć szybkości zmian produktów i rynków.

B. Chakravarthy i R.A. D'Aveni uważają, że organizacje powinny w aktywny sposób modyfikować swoje otoczenie zmieniając sektory i rynki [2, 3]. Według R.A. D'Aveni sukces firmy w turbulentnych warunkach zapewniają następujące działania:

- atak na konkurentów,
- szybkie zmiany na rynku (nowa segmentacja, kreowanie nowych potrzeb),
- wyjście z rynku przy kończącej się koniunkturze,
- wejście na nowy rynek.

Tę samą ideę propaguje R.H. Hayes [5] uważając, że okazje pojawiają się szybciej, niż potrafi na nie zareagować naczelna biurokracja przedsiębiorstwa, skrepowana koniecznością realizowania przyjętej strategii. Możliwości ułatwiają się szybciej niż można stworzyć zasoby do ich skutecznego wykorzystania. W związku z tym w turbulentnym otoczeniu bardziej wskazana jest partyzantka, aniżeli klasyczne działania w ramach z góry przyjętej, głęboko ustrukturalizowanej, klasycznie rozumianej strategii. Partyzantka opiera się na przeciwstawnej logice. Na początku trzeba dysponować szerokim spektrum umiejętności, zanim jeszcze wiadomo, gdzie i jak mogą być wykorzystane. Sukcesy przez dłuższy okres nie wynikają ze znalezienia atrakcyjnej branży lub niszy rynkowej i zbudowania tam fortecy trudno dostępnej dla konkurentów, albo też z nabywania najnowszych technologii. Trwałe sukcesy wynikają ze zdolności do szybszego niż konkurenci odreagowania na nadarzające się szanse.

### Dywersyfikacja działalności przedsiębiorstwa

**A**bstrahując od szybkości zmian poszczególnych biznesów, klasycznym *panaceum* na turbulentne warunki otoczenia, jest niewątpliwie w ogóle dywersyfikacja działalności przedsiębiorstwa. Dzięki dywersyfikacji wertykalnej i horyzontalnej, koncentrycznej i konglomeratowej, budowanej od podstaw (w drodze rozwoju wewnętrznego) lub poprzez akwizycje albo fuzje – zmniejsza się ryzyko globalnego niepowodzenia, nawet jeżeli poszczególne działania ujmowane z osobna są narażone na znaczny stopień niepewności. Strategia dywersyfikacji działalności jest niewątpliwie bardziej kosztochłonna, mniej efektywna ekonomicznie w krótkim okresie aniżeli strategia specjalizacji. Z punktu widzenia bezpieczeństwa, funkcjonowania w okresach nieciągłości, możli-

wości przetrwania organizacji – jest jednak niewątpliwie strategią najlepszą.

Z punktu widzenia globalnego bezpieczeństwa firmy, na szczególną uwagę zasługuje dywersyfikacja konglomeratowa. Rzadko bowiem kryzysy gospodarcze obejmują w równym stopniu wszystkie sektory. Niewątpliwie podstawowym kryterium wyboru kierunków inwestowania powinna być prognozowana przeciętna efektywność ekonomiczna firm w sektorze (np. czas zwrotu kapitału). Wydaje się jednak, że do istotnych kryteriów można zaliczyć również ogólne warunki konkurencji w sektorach, opisane na przykład krzywą Lotka – Volterra [7].

Przyjmując, że każdy sektor rozwija się według tego schematu, najlepiej byłoby przyjąć taką koncepcję dywersyfikacji konglomeratowej, według której każdy rodzaj przyjętej działalności byłby na innym etapie cyklu życia danego sektora (biznesy w ramach sektorów będących odpowiednio w: I, II i III fazie ich cykli życia). Strategie tych biznesów odpowiadałyby klasyfikacji R.E. Milesa i Ch.C. Snowa, tzn. odpowiednio od strategii innowacyjnych do cenowo-kosztowych.

W tradycyjnych ujęciach dywersyfikacja dotyczy działalności podstawowych, czyli biznesów. We współczesnych rozwiązaniach, koncepcjach zarabiania na wszystkim, na czym się tylko da, propaguje się użytkowanie dodatkowych przychodów z tych ogniw łańcucha wartości, w których posiada się względną przewagę konkurencyjną (np. w takich elementach podstawowych, jak: logistyka, sieć dystrybucji, a w elementach uzupełniających – np. informatyka). Taki rodzaj dywersyfikacji określa się mianem „*business migration*”.

### Planowanie scenariuszowe

**Z**e wszystkich klasycznych metod planowania, wymóg niezbędnej elastyczności i adaptacyjności zarządzania strategicznego spełnia przede wszystkim metoda planowania scenariuszowego.

W klasycznym wydaniu metody scenariuszowej analiza obecnej sytuacji jest podstawą do kreowania założeń dotyczących przyszłości. Podstawową kategorią planistyczną są więc scenariusze potencjalnego rozwoju przyszłości [6, s. 64–77]. Charakterystyczne dla tej metody planowania jest:

- uwzględnianie efektów zakłóceń (czyli występujących nagle nieprzewidzianych czynników, które wpływają na rozwój sytuacji i są impulsem ukierunkowującym zupełnie nowy przebieg zdarzeń),
- określenie alternatywnych, równoległych obrazów przyszłości (scenariuszy),
- dokumentowanie każdego kroku postępowania, dzięki czemu scenariusze mogą być stale analizowane i przekształcane.

Podstawowe wady tej metody, związane z formalną konstrukcją scenariuszy, dotyczą dużej liczby potencjalnych obrazów przyszłości. Jeżeli bowiem przyjąć, że wyróżnione wydarzenia są niezależne od siebie, to nawet przy wysokim prawdopodobieństwie zajścia każdego z nich oddzielnie, urzeczywistnie-

nie scenariusza uwzględniającego wszystkie te wydarzenia i tak będzie bardzo małe (efekt mnożenia ułamków). Gdyby natomiast scenariusze opracowywano zgodnie z logiką typu binarnego, to liczba potencjalnych scenariuszy stanowiłaby permutację z liczby zdarzeń branych pod uwagę, a więc bardzo dużo. Wzięcie wszystkich pod uwagę wydaje się mało realne.

Jednakże procedury planowania scenariuszowego można znacznie uprościć. Przede wszystkim można je sprowadzić do trzech następujących etapów:

- generowanie scenariuszy otoczenia,
- identyfikowanie strategii przedsiębiorstwa dla każdego scenariusza oddzielnie,
- opracowanie systemu monitorowania i systemu przejść z jednego scenariusza na inny scenariusz w sytuacji, gdy obserwowane zdarzenia bardziej odpowiadają temu innemu scenariuszowi.

Wydaje się również, że w pierwszym etapie można ograniczyć się do trzech scenariuszy: optymistycznego, normalnego i pesymistycznego – uwzględniających łącznie elementy otoczenia technologicznego, politycznego i konkurencyjnego (w dłuższej perspektywie są one zwykle ze sobą mocno skorelowane).

Niezależnie od scenariusza, każda odpowiadająca mu strategia powinna obejmować te same elementy (tzn. np.: domeny, przewagę konkurencyjną, cele i programy funkcjonalne [9, s. 28]).

Kluczowy w tej metodzie system przejść z jednego scenariusza na inny scenariusz powinien obejmować zespół działań związanych z:

- rozwijaniem lub redukowaniem poszczególnych biznesów,
- rozwijaniem lub ograniczaniem działalności marketingowych w ich ramach,
- modyfikowaniem w związku z powyższym funkcjonalnych programów działania oraz różnych procesów i struktur.

W adaptacyjnym systemie przejść ze scenariusza na scenariusz dobrze byłoby założyć przynajmniej trzy fazy rozwoju każdego scenariusza, które zachodziłyby względnie równolegle. Z założenia więc każda zmiana scenariusza obejmowałaby przejście z i-tego etapu jednego scenariusza na i + 1 etap innego scenariusza.

## Organizacja wirtualna

**O**rganizacja wirtualna, choć przyjęta już powszechnie i ugruntowana kategoria organizacyjna, dalej występuje w swych trzech podstawowych znaczeniach:

- jako struktura o nieostrych granicach, obejmująca przedsiębiorstwo wtopione w otoczenie,
- jako „nierzeczywista” przestrzeń komputerowa, w której odzorowane są struktury, procesy i systemy, służące symulacjom skutków generowanych, potencjalnych decyzji oraz jako rzeczywista przestrzeń wymiany informacji i handlu,
- jako system wartości niematerialnych, będący swoistym „cieniem” systemu materialnego łańcucha wartości [11].

Im większy stopień wirtualizacji organizacji, tym większy stopień jej elastyczności i tym krótszy czas wykonywania pojawiających się szans w otoczeniu.

## Organizacja fraktalna

**E**lastyczność działań, możliwość szybkiego reagowania na nieprzewidziane zmiany w otoczeniu zapewnia organizacja fraktalna. Fraktale, jako twory geometryczne, charakteryzują się tym, że będąc elementami większej całości mają jednocześnie strukturę całości. Ideą tego rozwiązania w zakresie konfiguracji, centralizacji (w tym wypadku decentralizacji) i specjalizacji (w tym wypadku uniwersalizacji) jest tworzenie wewnętrznych jednostek organizacyjnych, w znacznym stopniu samowystarczalnych, o pełnym zakresie funkcji, będących miniaturami całego przedsiębiorstwa.

Koncepcję struktury fraktalnej, „wielu fabryk w fabryce” stworzył Hans-Jürgen Warnecke. Według niego fraktal jest samodzielnie działającą jednostką przedsiębiorstwa, której cele i wydajność mogą być jednoznacznie opisane. Cechami fraktali są: samopodobieństwo i samoorganizacja. Powiązane są w sieć za pomocą wydajnego systemu komunikacyjnego. Same określają rodzaj i obszar swego dostępu do danych. System celów, który wynika z celów fraktali, jest niesprzeczny i musi służyć osiągnięciu celów przedsiębiorstwa [13, s. 109–112]. Z założenia duża autonomia fraktali uelastycznia strukturę całej organizacji.

## Redundancje zasobów

**I**nnym, klasycznym *panaceum* na warunki nieciągłości, jest strategia redundancji zasobów. Realizacja tej strategii z jednej strony – generuje dodatkowe koszty związane z tworzeniem, utrzymywaniem i zarządzaniem nadmiarami zasobów. Z drugiej strony – nadmiary zasobów pozwalają niwelować negatywne skutki nieprzewidzianych zdarzeń, a przede wszystkim umożliwiają relatywnie szybko reagować na pojawiające się również nie przewidywane, sprzyjające zdarzenia identyfikowane jako szanse. Podejście do problemu niepewności polega w tym wypadku na zakumulowaniu rezerw zasobów strategicznych, dzięki którym przedsiębiorstwo będzie mogło stawić czoło niepewnej przyszłości. Stara się w ten sposób przygotować na każdą ewentualność [1, s. 369–371], utrzymując zasoby ludzkie (kreatywnych specjalistów) i techniczne (stosowane technologie, obszar badań i rozwoju) na poziomie przekraczającym aktualne zapotrzebowanie.

Oprócz klasycznie ujmowanych zasobów takich jak: kapitał rzeczowy, finansowy, ludzki, coraz częściej wymienia się zasoby informacyjne (wiedza) i relacyjne. Tworzenie redundancji tych ostatnich jest względnie tanie.

## Polityczno-społeczne wpływanie na otoczenie

**Z**asoby relacyjne dotyczą tych samych elementów otoczenia, co zasoby informacyjne, ale stanowią nie bierną, lecz czynną postać związków z nimi. Y. Allaire i M. Firsirotu uważają, że w zasadzie wszystkie firmy, niezależnie od ich wielkości, mogą do pewnego stopnia kształtować i kontrolować przebieg dotyczących ich przyszłych wydarzeń [1,

s. 345]. W zakresie kształtowania otoczenia społeczno-politycznego interwencyjne działania mogą obejmować [1, s. 346]:

- wywieranie nacisku (*lobbying*) na legislaturę podczas przyjmowania ustaw, wprowadzania regulacji lub restrykcji handlowych,
- uzyskiwanie funduszy rządowych na finansowanie projektów w dziedzinie B+R lub na inwestycje kapitałowe,
- przyjmowanie programów inspirowanych ideą odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa,
- negocjowanie różnych kompromisów z innymi grupami nacisku i podmiotami występującymi na scenie publicznej,
- wykorzystywanie politycznego procesu decyzyjnego w celu zablokowania wejścia na rynek produktów lub konkurentów zagranicznych.

Tworzenie klimatu społecznego sprzyjającego działalności przedsiębiorstwa obejmuje [1, s. 346–350]:

- działania zmierzające do ugruntowania legitymizacji przedsiębiorstwa prywatnego z punktu widzenia interesu społecznego, takie jak: programy propagujące firmy w roli „dobrych obywateli korporacyjnych”, kampanie reklamowe o charakterze instytucjonalnym, programy altruizmu korporacyjnego, poparcie na rzecz publikacji i ośrodków badań;
- działania polegające na kształtowaniu otoczenia społeczno-politycznego, takie jak: ustanawianie formalnych przedstawicielstw przy rządach, agencjach rządowych i komisjach parlamentarnych, tworzenie rozbudowanej sieci komunikowania się ze szczeblami władz sektora publicznego, prowadzenie kampanii informacyjnych, *lobbying* na rzecz poparcia interesów danej branży lub firmy.

## Podejście systemowe

**W** preparacji działań, zwłaszcza tych o charakterze strategicznym, niezmiernie ważne jest kompleksowe ujmowanie rzeczywistych i potencjalnych procesów i stanów. Nawet w warunkach wysokiej turbulencji otoczenia, występujących okresów nieciągłości, jest możliwe budowanie takich modeli opisujących problemy i generujących potencjalne rozwiązania, aby ująć rzeczy zarówno te, które wydają się najistotniejsze, jak i te mniej istotne tak, by o czymś nie zapomnieć (tzw. modele wszystkiego). P. Senge, czołowy protagonista ujęć systemowych, obalający kanony redukcjonistyczno-izolacjonistyczne, uważa w istocie, że ... rzeczy skomplikowane należy badać w ich skomplikowaniu [12, s. 13]. W ujęciu systemowym identyfikuje się i analizuje wszystkie (na danym poziomie epistemologicznym) rzeczywiste i potencjalne związki pomiędzy wyodrębnionymi elementami czasoprzestrzennymi. Kompleksowa, a nawet kompletna charakterystyka tych związków, przełożona na język szans i zagrożeń, w tym sensie redukuje niepewność decyzyjną, że *ex ante* są one rozpoznane i uświadomione.

## Produktywne wykorzystanie chaosu

**U**kłady chaotyczne, choć ze swej istoty deterministyczne, charakteryzują się:

- dużą wrażliwością na warunki początkowe oraz

- lawinowym wzmocnieniem pierwszych odchyłeń. Mimo tego w tych warunkach występują określone prawidłowości w postaci: pewnych przebiegów trajektorii, różnych punktów równowagi itp. – zwanych atraktorami. Takimi atraktorami w ekonomii i w zarządzaniu są cykle życia wyrobów, przedsiębiorstw i branż, punkty równowagi dynamicznej podaży i popytu, mechanizmy wyrównywania się krańcowych rentowności wyrobów itp. Przedmiotem badań mogą być tzw. punkty bifurkacji, to znaczy takie, w których układy uzyskują nowe cechy. Ważnym narzędziem prognozowania może być intermitencja identyfikująca okresy cyklu chaosu i regularności, a także dziwne atraktory mające strukturę fraktalną [8].

Jednakże największe nadzieje inspirowane teorią chaosu wiąże się z utrzymaniem organizacji w stanie permanentnego wzburzenia. W sferze preparacji będą to różne innowacyjne inicjatywy gospodarcze (produkcyjne, handlowe, kapitałowe) oraz symulacje skutków ekonomicznych ich realizacji. W sferze realnej będą to różne działania związane z wprowadzaniem nowych wyrobów, wchodzeniem na nowe rynki, zmianami w strukturach organizacyjnych, w strukturach kapitałowych i zatrudnienia.

W ten sposób rozumiany chaos opisujący przedsiębiorstwo będące w stanie permanentnego wzburzenia, pozwala szybciej zareagować na bodziec zewnętrzny, identyfikowany albo jako szansa, albo jako zagrożenie. W tym sensie produktywnie wykorzystanie teorii chaosu w zarządzaniu redukuje ryzyko niepowodzeń w biznesie.

Rafał Krupski

## BIBLIOGRAFIA

- [1] ALLAIRE Y., FIRSIROTU M.E., *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [2] CHAKRAVARTHY B., *A New Strategy Framework for Coping With Turbulence*, „Sloan Management Review” 1997, s. 69–82.
- [3] D’AVENI R.A., *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Manoeuvring*, Free Press, New York 1994.
- [4] EISENHARDT K.M., SULL D.N., *Strategy as Simple Rules*, „Harvard Business Review”, January 2001, vol. 79, nr 1.
- [5] HAYES R.H., *Strategische Planung in einer instabilen Welt*, „Neue Zürcher Zeitung” 1997 nr 171.
- [6] HEINEN E., *Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Grundlagen – Strategien – Modelle*, Wiesbaden 1984.
- [7] KIESER A., *Organisationstheorien*, Stuttgart 1995.
- [8] KRUPSKI R., *Teoria chaosu a zarządzanie*, „Organizacja i Kierowanie” 1999, nr 2 (96).
- [9] OBŁÓJ K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993.
- [10] OBŁÓJ K., *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa 2002.
- [11] PERECHUDA K., *Organizacja wirtualna*, Ossolineum, Wrocław 1997.
- [12] SENGE P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- [13] WARNECKE H.-J., *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.