



MIĘDZY TRADYCYJNĄ A NOWOCZESNĄ ANALIZĄ STRATEGICZNĄ

<https://doi.org/10.33141/po.2016.03.01>

Przegląd Organizacji, Nr 3 (914), 2016, ss. 4-9

www.przegladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Andrzej Kaleta

Wprowadzenie

Zarządzanie strategiczne zasadniczo ewoluuje w ostatnim czasie pod wpływem nowych wyzwań związanych głównie ze zmiennością i nieprzewidywalnością warunków rozwoju organizacji. Tak w teorii, jak i w praktyce zakwestionowany został klasyczny model planowania strategicznego. Powstają nowe koncepcje zarządzania rozwojem – bardziej dynamiczne, elastyczne. Często nie są one jeszcze sprecyzowane, zoperacjonalizowane, tym niemniej wytyczają nowe kierunki myślenia o zarządzaniu strategicznym.

W pracach nad nowymi modelami zarządzania rozwojem relatywnie rzadko poruszany jest problem analizy strategicznej. Jej potrzeby jako kluczowego komponentu zarządzania strategicznego nie zakwestionowano. Z drugiej jednak strony jawi się ona jako enklawa stabilizacji na tle wszystkich pozostałych składowych podejścia strategicznego, podlegających rewolucyjnym zmianom. Można odnieść wrażenie, że jest to składnik na tyle uniwersalny, że pasuje do każdej koncepcji strategii. Czy jest to założenie trafne?

W kontekście zasadniczych zmian metod zarządzania rozwojem, jakich jesteśmy dziś świadkami, możliwość wykorzystywania klasycznych metod analizy strategicznej budzi coraz więcej wątpliwości. Przede wszystkim coraz bardziej dynamiczne podejście do decyzji i wyborów strategicznych wydaje się kłócić z dość statycznymi modelami klasycznej analizy strategicznej. Można zatem założyć konieczność zmiany podejścia do analizy adekwatnie do przyjmowanego modelu zarządzania strategicznego.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie odpowiedzi na pytanie, czy wraz ze współczesną ewolucją zarządzania strategicznego powinna ewoluować analiza strategiczna, a jeśli tak, to w jakich kierunkach jej zmiany powinny postępować. Rozważania opisane w artykule oparte są na metodzie refleksji naukowej i odnoszą się do funkcjonowania organizacji, w tym przede wszystkim przedsiębiorstw.

Tradycyjna analiza strategiczna i jej słabości we współczesnych realiach

Nie ulega wątpliwości, że analiza strategiczna jest najlepiej opracowaną, najczęściej opisywaną, precyzyjnie zoperacjonalizowaną częścią zarządzania strategicznego. Nie brakuje sprawdzonych, szeroko do-

stępnych metod i narzędzi służących dogłębnej analizie makrootoczenia, mikrootoczenia czy wewnętrznego potencjału przedsiębiorstwa (Johnson i in., 2010, s. 35; Romanowska, 2009, s. 32).

Generalnym założeniem powyższych podejść do analizy strategicznej jest przyjęcie, że wszechstronne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa da się rozpoznać i trzeba to zrobić na tyle dokładnie, by zagwarantować trafność przyjmowanej strategicznej koncepcji rozwoju. Dominuje przekonanie: im pełniejsza analiza strategiczna, tym większa szansa na sukces rozwojowy przedsiębiorstwa. Najlepiej w tej sytuacji, by analiza zidentyfikowała 100% uwarunkowań rozwojowych (Grant, 2011, s. 45).

Konsekwencją powyższego podejścia jest przyjęcie, iż podstawowe założenia dobrej analizy strategicznej to jej:

- kompleksowość,
- dogłębność,
- perspektywny charakter.

Dążenie do kompleksowości w analizie strategicznej wynika z przekonania, iż w warunkach złożonego otoczenia współczesnych przedsiębiorstw nigdy nie wiadomo, skąd wynikną wyzwania, które okażą się decydujące. Na ich pominięcie czy zbagatelizowanie nie można sobie pozwolić. Kompleksowe podejście do analizy strategicznej zakłada równoczesne rozpoznanie możliwie licznych czynników w ich wzajemnych związkach.

Powszechnie akceptowany schemat analizy strategicznej zakłada szczegółowe rozpoznanie trzech kluczowych komponentów uwarunkowań rozwojowych, a więc makrootoczenia, mikrootoczenia i potencjału wewnętrznego organizacji. Każda z tych części składowych jest sukcesywnie wzbogacana. Wśród uwarunkowań makrootoczenia nie sposób dziś pominąć coraz bardziej złożonych realiów międzynarodowych, dotyczących trendów ekonomicznych czy w zakresie postępu technicznego. Nie sposób dziś pominąć zmian zachowań społecznych, zjawisk politycznych czy nawet klimatycznych. Analizy mikrootoczenia nie można dziś zawęzić do rozpoznania najważniejszych konkurentów czy klientów. Coraz częściej decydujące znaczenie zaczynają mieć potencjalni, dziś nawet nieistniejący konkurenci. Wielkim wyzwaniem jest rozpoznanie przyszłych klientów i ich możliwych zachowań. Z kolei zacieranie się granic międzysektorowych pogłębia zainteresowanie coraz liczniejszymi substytutami, coraz słabiej związanymi z macierzystym sektorem

przedsiębiorstwa. Także wewnętrzna analiza strategiczna staje się coraz bardziej złożona. Nie można w niej pominąć choćby coraz liczniejszych niuansów, warunkujących kompetencje czy zaangażowanie pracowników. Coraz bardziej konieczne staje się samokrytyczne spojrzenie na własne zasoby i procesy poprzez pryzmat benchmarkingu, porównujący stosowane rozwiązania nie tylko do bezpośredniej konkurencji, ale i do najlepszych wzorów (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, 2004, s. 86).

Postulat stopniowego poszerzania analizy strategicznej jest z jednej strony zrozumiały. Wynika z narastającej złożoności i komplikowania się warunków rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Oznacza próbę podążania za tymi trendami. Z drugiej strony rodzi się coraz silniejsza wątpliwość, czy jest to próba wykonalna. Już dziś dla wielu przedsiębiorstw satysfakcjonujące rozpoznanie istotnych uwarunkowań rozwojowych staje się zadaniem badawczym, przekraczającym ich realne możliwości. Nie mają po temu ani odpowiednich kompetencji, ani wystarczających możliwości finansowych. A co będzie w przyszłości, gdy obszar niezbędnych analiz ulegnie dalszemu poszerzeniu? Dążenie do kompleksowego, kompletnego rozpoznania warunków rozwoju stanie się w tych warunkach nie tylko nierealne, ale i niekorzystne. Może oznaczać nadmierne angażowanie ludzi i środków finansowych w prace analityczne kosztem innych aktywności, a ich efekt może się okazać i tak niezadowalający.

Postulat dogłębności analizy strategicznej wynika z przekonania, że tylko informacje odpowiednio szczegółowe, a tym samym trafne mają istotną wartość w projektowaniu koncepcji rozwojowych. Jakikolwiek nowe konfigurowanie, przetwarzanie posiadanej wiedzy nie zlikwiduje luki informacyjnej. Jeśli zabraknie konkretnych danych o kluczowym znaczeniu, to sformułowanie trafnej strategii może się okazać nierealne.

Zgłębianie wiedzy, docieranie do informacji nieraz głęboko ukrytych, trudno dostępnych jest warunkiem podejmowania racjonalnych decyzji rozwojowych. Oznacza to często konieczność prowadzenia złożonych, a zarazem kosztowych badań. Jeśli nie posiadamy satysfakcjonującej wiedzy na temat planów rozwojowych kluczowych konkurentów, musimy nieraz uciec się do wyrafinowanych działań wywiadowczych. Jeśli brakuje informacji w kwestii określonych trendów ekonomicznych czy rozwiązań formalnoprawnych, choćby na drugim końcu świata zmuszeni jesteśmy do uruchomienia złożonych prac eksperckich.

Projekty badawcze dotyczące różnych sfer życia, wymagające kompetencji często wykraczających poza wewnętrzny potencjał przedsiębiorstwa stają się na tyle istotnym warunkiem dojścia do właściwej analizy strategicznej, że przekształcają prace analityczne w złożone przedsięwzięcia badawcze. Jej immanentną częścią stają się rozliczne badania prowadzone siłami wewnętrznymi organizacji bądź zlecone wyspecjalizowanym jednostkom zewnętrznym i to bez względu na koszty i trudności organizacyjne. Waga informacji zdobywanych tą drogą uzasadnia ponoszenie tych wysiłków, zwłaszcza gdy przeciwieństwem tego typu działań jest podejmowanie

kluczowych rozstrzygnięć rozwojowych „w ciemno” przy ogromnym ryzyku istotnych błędów.

Choć trudno zakwestionować konieczność posiadania dogłębnej, szczegółowej wiedzy z różnych obszarów, z których każdy może zadecydować o przyszłości przedsiębiorstwa, to możliwość praktycznego wypełniania tego postulatu staje się coraz bardziej wątpliwa. Ilość pożądanych, ważnych przedsięwzięć badawczych zapewniających dostęp do satysfakcjonujących, odpowiednio wiarygodnych informacji zaczyna przerastać możliwości typowych przedsiębiorstw, które w końcu są jednostkami produkującymi czy świadczącymi usługi w swoich sektorach, a nie organizacjami badawczymi. Jak w przypadku dążenia do sukcesywnego poszerzenia analizy strategicznej, tak skłonność do dalszego pogłębiania analizy i to równolegle w różnych obszarach, z których każdy może się okazać decydujący, przekracza możliwości finansowe i kompetencje jakiegokolwiek przedsiębiorstwa. Jeśli w każdej sytuacji możliwe jest wzbogacenie pożądanej wiedzy i jej uwiarygodnienie, to prowadzić to może do angażowania coraz większych, w perspektywie nieskończonych zasobów. Dodatkowo czas niezbędny na prowadzenie uruchamianych badań może w nieskończoność odwlekać moment podejmowania decyzji rozwojowych. W końcu może się okazać, że pozyskana z największym trudem niezwykle wartościowa informacja jest już zbędna, gdyż ze względu na opóźnienie nie można jej już praktycznie wykorzystać.

Założenie prospektywnego charakteru analizy strategicznej jest, jak się wydaje, dążeniem oczywistym w kontekście istoty analizy strategicznej, która z natury służy pozyskaniu informacji dla kształtowania przyszłego rozwoju przedsiębiorstw. Analiza, która skupiłaby się na rozpoznaniu obecnej sytuacji, jest z tego punktu widzenia zupełnie bezwartościowa. Jeśli wiadomo, że przyszłość nie będzie wynikała z kontynuacji dotychczasowych trendów, gdy coraz częściej zrywana jest ciągłość procesów rozwoju, to wartość, choćby najtrafniejszego rozpoznania sytuacji aktualnej z punktu widzenia kształtowania przyszłego rozwoju, jest praktycznie zerowa. Można oczywiście bronić tezy, że wiedza na temat współczesności jest w jakimś stopniu przydatna, gdyż pomaga zrozumieć rzeczywistość i pośrednio ułatwia przewidywanie sytuacji przyszłych. Nie ulega jednak najmniejszej wątpliwości, że nieporównanie bardziej wartościowa jest informacja przyszłościowa, obrazująca zamierzenia, możliwe uwarunkowania, przewidywanie przyszłych uwarunkowań. Prognozy potrzeb klientów, zachowań konkurentów przyszłych uwarunkowań ekonomicznych itp. są kluczowymi impulsami inspirującymi do tworzenia wartościowych koncepcji rozwojowych. Tylko taka wiedza pozwala kształtować trendy czy z wyprzedzeniem dostosowywać się do nich w coraz bardziej zmiennych warunkach rozwoju gospodarczego.

Naturalna skłonność licznych przedsiębiorstw do pogłębiania analizy strategicznej w kierunku doprecyzowania obrazu dnia dzisiejszego, wynikająca z relatywnie łatwego dostępu do informacji na ten temat, jest w powyższym kontekście drogą donikąd i zaprzeczeniem istoty analizy strategicznej. Z drugiej jednak strony postulat skoncentrowania się w analizach strategicznych na przy-



puszczeniach, przewidywaniach, prognozach, możliwych wariantach zdarzeń jest też do pewnego stopnia problematyczny. W bardzo złożonych i niezwykle dynamicznych okolicznościach rozwoju współczesnych przedsiębiorstw dostatecznie wiarygodne prognozowanie nawet najistotniejszych uwarunkowań rozwojowych może się okazać niewykonalne. Z jednej strony oznacza to bowiem pracę nad nieskończeniem licznymi przewidywaniami i scenariuszami, a więc ogromne wyzwanie badawcze nawet dla najzamożniejszych i dysponujących najlepszą kadrą przedsiębiorstw. Z drugiej strony potencjalny zalew rozlicznymi materiałami prognostycznymi, o różnej, często dyskusyjnej wiarygodności, wcale nie musi ułatwić podejmowania trafnych decyzji strategicznych. Jeśli decydentom trudno będzie jednoznacznie określić przyszły rozwój wydarzeń, to rozległa wiedza na temat możliwego rozwoju zdarzeń może nawet zaciemniać obraz przyszłości i komplikować, a nie ułatwiać wybory strategiczne. Może się zatem okazać, że w dynamicznych, nieprzewidywalnych warunkach współczesnego rozwoju zdobycie zadowalającego materiału prognostycznego będzie często niewykonalne, a jeśli nawet uda się barierę dostępu do informacji przełamać, to trudno będzie taką analizę skutecznie wykorzystać.

Z powyższych rozważań jawi się obraz analizy strategicznej jako wyzwania badawczego spełniającego dość oczywiste i z pozoru kontrowersyjne postulaty. Trudno się nie zgodzić z tezą, że im bardziej kompleksowe będzie rozpoznanie, tym większa szansa, że uwzględni wyzwania kluczowe. Równie trudno zakwestionować tezę, że pożądana jest dogłębność rozpoznania. Im głębiej sięgnie analiza, tym większa szansa, że dotrze do informacji wartościowych. Oczywiście wydaje się też wybieganie w przyszłość w analizach strategicznych. Im lepiej i im dalszą przyszłość przewidzimy, tym większa szansa, że zdążymy się do niej przygotować. Problemem jest nie tyle poprawność powyższych założeń, ile ich realność we współczesnej rzeczywistości. Może się okazać, że wypełnienie owych skądinąd słuszych postulatów nie będzie wykonalne.

Koncepcja doskonałej analizy strategicznej, skutecznie zmniejszającej ryzyko zarządzania rozwojem może się dziś okazać utopią czy projekcją życzeniową. Jak się wydaje, potwierdzeniem tej tezy jest w dużym stopniu obserwacja praktyki gospodarczej. Z jednej strony spektakularne porażki ponoszą przedsiębiorstwa potężne, posługujące się rozbudowanymi dokumentami analitycznymi, jak choćby Nokia czy Kodak. Z drugiej strony trudno uzasadnić, że sukces Facebooka czy Google'a, czy nawet Apple'a to rezultat pełniejszej niż u konkurentów analizy rzeczywistości. Może to podważać wartość klasycznej, tradycyjnej analizy strategicznej i sugerować potrzebę poszukiwania nowej jej koncepcji, lepiej odpowiadającej wyzwaniom współczesnej, a zwłaszcza przyszłej gospodarki.

Analiza strategiczna w nowych realiach zarządzania strategicznego

Dotychczas praktykowana analiza strategiczna bazuje na fundamentalnym założeniu planistycznego podejścia do strategii rozwoju przyjmującym, iż przy-

szłość – nawet tę odległą – da się przewidzieć i na tej podstawie zaplanować. To w klasycznym planowaniu strategicznym kierunki rozwoju miały być wytyczone na podstawie precyzyjnych analiz uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Zakładano, że tylko dogłębne rozpoznanie rzeczywistości daje szansę, ale w pewnym sensie i gwarancję wyboru trafnej strategii, a w efekcie jej zastosowania – sukcesu rozwojowego. Porażki jawiły się w tym wypadku jako konsekwencje błędów w analizie strategicznej. Problem w tym, że dziś wiara w charakterystyczną dla planowania strategicznego możliwość panowania nad rzeczywistością, jej przewidywania, projektowania bezdyskusyjnie przemienęła, a typowa dla podejścia planistycznego koncepcja kompletnej analizy strategicznej trwa. Praktycy ani teoretycy zarządzania strategicznego jak dotąd nie zdyskredytowali klasycznych metod analizy strategicznej ani też nie przedstawili nowych, satysfakcjonujących jej koncepcji.

Projektowanie współczesnych koncepcji analizy strategicznej musi przede wszystkim uwzględniać oczywiste, powszechnie znane, ale nie zawsze uwzględniane w działaniach trendy rozwoju gospodarczego:

- narastająca złożoność warunków rozwojowych powodująca drastyczny wzrost ilości uwarunkowań rozwojowych, które mogą przesądzać o sukcesach bądź porażkach przedsiębiorstw,
- pogłębiająca się zmienność uwarunkowań rozwojowych powodująca generalną nieprzewidywalność w związku z tempem zmian, wielością ich kierunków, a często i nieciągłością.

Postępująca globalizacja, zacieranie się granic między sektorami, narastająca wrażliwość ludzi, ale i przedsiębiorstw na coraz liczniejsze, często i subtelne impulsy rozwojowe powoduje, że ilość czynników mogących przesądzać o szansach rozwoju, a tym samym wymagających rozpoznania niesłychanie wzrasta. Dla przeciętnego współczesnego przedsiębiorcy decydujące o przyszłości mogą się okazać zarówno nadchodzące zmiany klimatyczne, jak i nowe technologie ledwie dziś projektowane, choćby na drugim końcu świata, załamanie koniunktury na rynku, z którym działania owego przedsiębiorcy wydają się nie mieć nic wspólnego, czy nowy konkurent, którego pojawienia się na rynku nikt dotąd się nie spodziewał. Równie decydujące mogą się okazać nowe trendy demograficzne czy zmiany zachowań społecznych.

Wiarygodne rozpoznanie praktycznie nieograniczonego zestawu uwarunkowań przekracza możliwości nie tylko indywidualnego przedsiębiorcy, ale i najpotężniejszych koncernów dysponujących nieograniczonymi zasobami finansowymi, kadrowymi czy organizacyjnymi. Co więcej, gdyby nawet było to technicznie wykonalne, to koszty i czas niezbędny do zgromadzenia pożądanых informacji podważają racjonalność tego typu prób. To oznacza, że współczesna analiza strategiczna dostosowana do obecnych uwarunkowań musi być z założenia selektywna. Problemem pozostaje klucz doboru informacji wartych pozyskiwania i odseparowania tych, z których można zrezygnować.

Zmienność uwarunkowań rozwojowych wynika z coraz szybszego postępu technicznego, z rosnących turbulencji w zachowaniach społecznych, strukturach gospodarek, pozycji poszczególnych przedsiębiorstw, trendach koniunkturalnych, cenach surowców, walut i wszelkich innych czynników decydujących o możliwościach rozwoju. Dziś skala zmian następujących w ciągu roku przerasta te, które niegdyś następowały w ciągu dziesięcioleci. Co więcej, nie ma wątpliwości, że przyszłość będzie bez porównania bardziej dynamiczna od tego, z czym mamy do czynienia dzisiaj (Krupski, 2005, s. 15).

Trend przyspieszania tempa zmian w gospodarce stwarza wielkie wyzwania dla tych, którzy w ramach analizy strategicznej usiłują rzeczywistość rozpoznać, a zwłaszcza ją przewidzieć i to z dużym wyprzedzeniem. Czas przygotowywania niezbędnych prognoz, ich wielowariantowość może prowadzić do sytuacji, gdy wysiłek włożony w przygotowywanie analiz okaże się niewspółmierny do ich praktycznej wartości. Opóźnienia, niejednoznaczność w przygotowywanych diagnozach może powodować, że niemożliwe będzie podjęcie na ich podstawie decyzji we właściwym momencie. Projektując koncepcję współczesnej analizy strategicznej, trzeba te realia uwzględnić. Decydujące wówczas staje się tempo pozyskiwania, przetwarzania informacji, umiejętność przewidywania zdarzeń na podstawie niepełnych danych.

W zarysowanym wyżej kontekście rozwija się koncepcja współczesnej analizy strategicznej. W nowych realiach musi być ona prowadzona według nowej filozofii. Należy rozstać się z utopijnym, choć z pozoru racjonalnym dążeniem do w pełni kompletnego i wiarygodnego przewidywania możliwości rozwojowych. Należy pogodzić się z faktem, iż pozyskana wiedza zawsze będzie niesatysfakcjonująca. Trzeba nauczyć się z tym żyć. Zadaniem analizy strategicznej jest w tej sytuacji co najwyżej rozpoznanie wybranych faktów. Były one ważne, w porę odkryte i by otwierały przed przedsiębiorstwem nowe perspektywy rozwojowe. Kluczowym oczekiwaniem jest to, by analiza strategiczna odkrywała rzeczywistość, przedstawiała ją w nowym świetle, bo tylko wtedy stanie się wartościowym impulsem do kreowania nowatorskich pomysłów rozwojowych. Znaczenie analizy, która jedynie utrwała, pogłębia już posiadaną wiedzę, jest znikome.

Kluczowe założenia nowej analizy strategicznej to:

- szybkość,
- selektywność,
- intuicyjność.

Czas pozyskiwania informacji strategicznej staje się kluczem do sukcesu w dynamicznym środowisku gospodarczym. Dezaktualizacja wiedzy postępuje tak szybko, iż miesiące, a nawet dni przesądzą o jej wartości. Zidentyfikowanie ważnych sygnałów przed konkurentami pozwala zrobić z nich użytek. Nawet niewielkie spóźnienie w stosunku do nich może zamknąć drogę do ich wykorzystania (Krupski, 2005, s. 55).

W praktyce oznacza to konieczność bazowania w analizach strategicznych na wczesnych, zwykle słabych sygnałach. Kluczem do sukcesu staje się umiejętność wyłowienia, zidentyfikowania i zinterpretowania danych,

które są nieoczywiste, niezauważalne dla rywali, a nawet często nie do końca uwiarygodnione. Przedsięwzięcia służące ich wykorzystaniu i tak zakładają konieczność ich weryfikacji. Ryzyko pracy kosztownej, czasochłonnej, absorbującej nad impulsami, które nie znajdują potwierdzenia, jest oczywiście niezwykle ważne. Tym niemniej jest to często jedyna szansa na podejmowanie działań pionierskich, które w wielu przypadkach stają się jedyną drogą do znaczących sukcesów.

Wielką sztuką staje się dziś jak najwcześniejsze zidentyfikowanie rynkowej wartości innowacyjnych pomysłów, wynalazków. Równie istotne może być wczesne rozpoznanie zapowiedzi zmian koniunkturalnych na rynkach surowcowych, finansowych, nowych trendów w zachowaniach konsumenckich czy rozpoznanie gospodarczych konsekwencji określonych zjawisk społecznych. Zdolności powyższe są udziałem nielicznych, ale to nieliczni mają szansę na spektakularne sukcesy. Analiza strategiczna ma zachęcać do poszukiwania tego typu sygnałów, ośmielać, inspirować. Tylko wówczas spełni swą rolę.

Wyzwaniem dla przedsiębiorstw chcących sprostać tym wyzwaniom jest zorganizowanie systemów wczesnego ostrzegania, procedur regularnego monitorowania różnorodnych uwarunkowań w poszukiwaniu interesujących impulsów. Pożądane wówczas może być celowe zatrudnianie pracowników o szczególnej wrażliwości, wyjątkowej spostrzegawczości i wyobraźni, którzy dostrzegają zjawiska niezauważalne dla przeciętnych obserwatorów. Obiecujące mogą być też różnego typu prace zespołowe, gdzie rozpoznanie opinii różnych osób, pobudzonych do aktywności choćby dzięki burzom mózgów, pomaga dostrzec czynniki niedostrzegalne dla pojedynczych specjalistów. Ważne, by procesy przeszukiwania rzeczywistości w celu szybkiego zidentyfikowania nieoczywistych sygnałów przyszłości były profesjonalne, systematyczne, by proces wyciągania wniosków z zaobserwowanych zjawisk był zorganizowany, gwarantował możliwość szybkiej reakcji na wychwycone sygnały, chroniąc przed skłonnością do ich zbagatelizowania.

Nawet najwspanialszy system poszukiwania impulsów rozwojowych nie zadziała, jeśli nie posiadamy umiejętności selekcjonowania informacji na ważne i mniej istotne w celu koncentrowania się na tych pierwszych. Klasyczna koncepcja analizy strategicznej, zakładająca konieczność szczegółowego rozpoznania uwarunkowań makrootoczenia, mikrootoczenia, wewnętrznego potencjału przedsiębiorstwa we wszelkich możliwych aspektach, dziś nie może się sprawdzić jako niemożliwa do zrealizowania w odpowiednio krótkim czasie i przy akceptowalnych kosztach.

Wyzwaniem jest w pierwszym rzędzie zdolność stopniowego redukcji pola badań na podstawie oceny ich rangi dla przyszłości przedsiębiorstwa. Na początku chodzi oczywiście o możliwie szerokie spojrzenie, by zyskać przekonanie, że z pola obserwacji nie znikną żadne czynniki o potencjalnie kluczowym znaczeniu. Zaraz po tym trzeba jednak podjąć ryzyko odsiania sygnałów, które nie zasługują na dalszą uwagę, po to by móc skoncentrować się na tym co najistotniejsze. Nieważne, jak duże w tym wypadku jest ryzyko błędu. I tak trzeba je podjąć. Analiza



strategiczna przypomina wtedy prezentację rzeczywistości w możliwie szerokim planie filmowym po to, by wkrótce dokonać najazdu kamerą na wybrane fragmenty rzeczywistości z możliwością ich dowolnie głębokiej penetracji (Slywotzky i in., 2006, s. 317).

W konsekwencji współczesna analiza strategiczna sprowadzać się powinna do szczegółowego rozpoznania zaledwie kilku zjawisk. Nieraz wystarczy skupić się na rozpoznaniu konsekwencji ściśle określonych trendów demograficznych i społecznych, skutków wybranych działań rozwojowych pojedynczych konkurentów czy wewnętrznych problemów przedsiębiorstwa wynikających wyłącznie z barier rozwoju pracowników, konkurencyjności technologii czy zdolności pozyskiwania środków finansowych. W każdym przedsiębiorstwie zestaw owych wartych rozpoznania zagadnień będzie inny. Co więcej, w danej organizacji też będzie zmieniał się w czasie.

Ważne, by takiej selektywności nie unikać, nie obawiać się jej, ale jednocześnie dokonywać wyborów w sposób przemyślany, na podstawie możliwie racjonalnych argumentów. Nie może nimi być tradycja czy posiadana wiedza. Trzeba bronić się przed skłonnością do koncentrowania analiz na zagadnieniach dobrze znanych, rozpoznanych, które wygodnie badać, ale których ranga może maleć. Dobór kluczowych obszarów zainteresowań analizy strategicznej musi przede wszystkim wybiegać w przyszłość bez względu na trudności z tym związane. Jeśli zaangażowani możliwie profesjonalni analitycy skupią się na nielicznych, ściśle wybranych zagadnieniach, to gdyby nawet były one wyjątkowo trudne do przebadania, są w stanie je rozpoznać.

Malejące możliwości w pełni racjonalnego, szczegółowego rozpoznania rzeczywistości gospodarczej zmuszają do posługiwania się intuicyjnymi metodami wnioskowania. Praca analityków nie jest już obecnie prostym rzemieślniczym zadaniem, które dzięki profesjonalnemu wykorzystaniu określonych narzędzi i instrumentów prowadzi bezpośrednio do trafnego opisu przyszłej rzeczywistości. To raczej aktywność twórcza, która na podstawie niepełnych i nie zawsze wiarygodnych danych ma odkryć symptomy przyszłości i czynić to w sposób niestandardowy, nietypowy, najlepiej przed innymi. Analiza strategiczna jest na tyle wartościowa, na ile odkrywa nowe prawidłowości i kreuje nowatorską wiedzę i to taką, która nie poprawiłaby się, gdyby prac analitycznych nie podjęto. Kluczowe wówczas staje się nieszablonowe, niekonwencjonalne spojrzenie analityków (Rumelt, 2013, s. 283).

Jak w każdej pracy twórczej podstawowe znaczenie zaczyna mieć intuicja i wyobraźnia. Są osoby, które potrafią skojarzyć różne pozornie niepowiązane sygnały i wyciągać z nich wnioski. Szczególnie cenna jest umiejętność szybkiego rozstrzygnięcia, które zjawiska mają poważne znaczenie, a jakie można pominąć. Powyższe umiejętności są równie rzadkie co cenne i warte pielęgnowania (Grant, 2011, s. 45).

Analiza, która nie może być oparta na kompletnych, bezdyskusyjnych danych, którą trudno oprzeć na w pełni racjonalnych rozstrzygnięciach, z konieczności musi wykorzystywać rozumowanie intuicyjne. To intuicja podpowiada często, które z obserwowanych zjawisk

rozwiną się w sposób znaczący dla perspektyw rozwojowych przedsiębiorstwa. Równie intuicyjnie selekcjonuje się czynniki decydujące o przyszłości od uwarunkowań drugorzędnych, nawet gdy brakuje przesłanek gwarantujących trafność rozstrzygnięć. To wyobraźnia decyduje o tym, że jedni potrafią z prowadzonych obserwacji wyciągać znaczące dla siebie wnioski, a inni nie są w stanie temu podołać.

W praktyce trudno przesądzić, jakie mechanizmy i instrumenty należałoby zastosować w przedsiębiorstwach, by skutecznie pobudzać wyobraźnię i intuicję analityków. Ważny jest dobór osób o niekonwencjonalnych umiejętnościach. Pomocne może być korzystanie z prac zespołowych, technik burzy mózgów i różnych innych metod pobudzania kreatywności. Istotne jest generalne podejście do analiz, a zwłaszcza zaakceptowanie filozofii podejścia, która przyjmuje, że pewnego rodzaju „drogi na skróty”, ryzykowne wnioskowanie na podstawie fragmentarycznych informacji staje się dziś właściwsze od mozolnego budowania kompletnych podstaw informacyjnych dla decydowania. Podejście, które może się wydawać nienaukowym, nieracjonalnym, staje się dziś jedynym skutecznym rozwiązaniem w nieprzewidywalnych warunkach rozwoju współczesnej gospodarki.

Podsumowanie

Zmiany analizy strategicznej muszą dziś nadążyć za dynamicznie ewoluującym zarządzaniem strategicznym. Kierunki owych zmian podyktowane zmieniającymi się uwarunkowaniami i możliwościami analizy strategicznej mogą się wydać kontrowersyjne. Niełatwe może być zaakceptowanie tezy, iż szybkość pozyskiwania informacji staje się obecnie ważniejsza niż jej precyzja. Podobne wątpliwości może budzić założenie, iż wartościowsza staje się wiedza selektywna niż kompleksowa, ale z konieczności ogólna. Jeszcze trudniejsze może być uznanie wartości intuicyjnych metod wnioskowania jako skuteczniejszych od rozbudowanego, precyzyjnego warsztatu prognozy. Powyższe trendy zmian analizy strategicznej, jeśli nawet nie gwarantują ewidentnego udoskonalenia, pozwalają na jej lepsze przystosowanie do realiów współczesnej gospodarki.

Problemem pozostaje zoperacjonalizowanie powyższych zaleceń. Dotychczas analiza wyróżniała się na tle pozostałych sfer zarządzania strategicznego dostępnością licznych, praktycznych narzędzi precyzujących jej zakres, obszary zainteresowań, sposoby pozyskiwania informacji, metody ich przetwarzania i prognozowania na ich podstawie. Na tym tle przedstawione propozycje mają charakter bardzo ogólny. W razie ich akceptacji warto pokusić się o rozwinięcie i doprecyzowanie zaleceń. Należy jednak mieć świadomość, że sama natura zaprezentowanych sugestii nie dopuszcza możliwości tak dalekiej ich operacjonalizacji, jak to miało miejsce w klasycznej analizie strategicznej. Trudno bowiem wyobrazić sobie szczegółowe narzędzia gwarantujące szybkość pozyskiwania informacji, uniwersalne instrumenty selekcji zainteresowań badawczych czy pobudzania intuicji analityków.

prof. dr hab. Andrzej Kaleta
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Nauk Ekonomicznych
e-mail: andrzej.kaleta@ue.wroc.pl

Bibliografia

- [1] Grant R.M. (2011), *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [2] Johnson G., Scholes K., Wittington R. (2010), *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa.
- [3] Krupski R. (red.), (2005), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa.
- [4] Romanowska M. (2009), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- [5] Rumelt R.P. (2013), *Dobra strategia, zła strategia*, MT Biznes, Warszawa.
- [6] Slywotzky A.J., Wise R., Weber K. (2006), *Od zastoju do rozwoju. Strategie trwałego wzrostu*, Helion, Gliwice.

- [7] Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Wojtczak H. (2004), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.

Between Traditional and Contemporary Strategic Analysis

Summary

The evolution of contemporary strategic management is not accompanied by parallel profound changes in strategic analysis. Still, it is expected that it will provide comprehensive, thorough, and long-term knowledge. Today these assumptions become impossible to fulfill. There is a need of changing the approach to strategic analysis, that will provide timeliness of the information collected, accepting the selectivity of knowledge and intuition as a method of deduction.

Keywords

strategic management, strategy, strategic analysis
