

REPRINT



PAWEŁ RABIEJ:

STRATEGIE W ERZE NIEOZNACZONOŚCI

Strategia ciągle ma wielkie znaczenie, dlatego firmy powinny stale prowadzić prace nad jej rozwojem.

Artykuł pochodzi z Magazynu THINKTANK nr 25, lato 2015

WWW.MTTP.PL

THINKTANK[®]

STRATEGIE W ERZE NIEOZNACZONOŚCI

Choć eksperci zarządzania lubią mawiać, że strategie umierają, a liderzy nie doceniają znaczenia strategicznej wizji, opowieści o końcu „świata strategii” są przesadzone. Owszem, o sukcesie w wielu dziedzinach może decydować przypadek. I często to on – a nie jasna strategia – jest ojcem zwycięstwa. Ale analiza zwycięstw i porażek gospodarczych, politycznych czy zarządczych pokazuje jednak, że zazwyczaj stała za nimi dobrze zrealizowana strategia, oparta na analizie wariantów i scenariuszy, uwzględniające stare i nowe zmienne. Strategia ciągle ma znaczenie – a rady Machiavellego, Clausewitza, Sun Tzu czy bardziej współczesnych strategów biznesu nie straciły nic ze swojej aktualności. Bez wątplenia jednak strategia wymaga dziś innego podejścia. Jak budować dobrą strategię, by nie stała się z dnia na dzień złą?





FOT.: © CORBIS/PROF MEDIA

Duża ilość zmiennych powoduje, że coraz trudniej dziś przewidywać. Ale plany i strategie są potrzebne. Już jednak nie jako niezmienna „biblia”, ale raczej zbiór elastycznych wytycznych. Powszechna niestabilność zmienia sposób myślenia o strategii w firmach.

W 1998 r. napisali algorytm, który wykorzystali w swoim prototypie wyszukiwarki internetowej. Do szalonego z pozoru przedsięwzięcia – uproszczenia dostępu do wszystkich zasobów internetu – pozyskali prywatnych inwestorów. W 2004 r. twórcy Google, bo o nich mowa, weszli na giełdę. Zaczęli przejmować produkty i firmy, takie jak Youtube i Motorola czy Double Click. Zaangażowali się też w różne, irracjonalne na pierwszy rzut oka inicjatywy. Dziś mają swój uniwersalny system operacyjny, telefon, inteligentny samochód, własne satelity, planują ekspansję kosmosu, chwalą się przychodami rzędu 66 mld dolarów i zatrudniają ponad 50 tys. pracowników.

W czasie, gdy rosło Google, nastąpiło kilka mniejszych i większych kryzysów gospodarczych. Turbulencje przeżyły nie tylko tradycyjne sektory. Jednak firmy takie jak Google przetrwały. Jak im się to udało? Skąd wiedziały, kiedy i gdzie inwestować? Jak kształtowały swój plan działania, by wychodzić oborną ręką z przesileni i dekoniunktur? Jak reagowały na zmiany, by dobrze radzić sobie z niestabilną rzeczywistością?

GŁÓWNA MYŚL

. Napięcia na rynkach globalnych, nowe technologie, partycypacja pracowników oraz konwergencja branż to jedne z czynników, które wpływają na strategię firm i wymagają planowania ich w inny niż wcześniej sposób.

. Aby uwzględnić te niepewności w planowaniu strategicznym, liderzy i menedżerowie powinni położyć większy nacisk na rozpoznawanie rynku, skrócić horyzont planowania i podchodzić do strategii bardziej elastycznie, a także skupić się na jej dobrej komunikacji.

STRATEGIE DOSKONAŁOŚCI

NIE DZIAŁAJĄ Wielu liderów firm odnosi dziś wrażenie, że prosty, inkrementalny wzrost poprzez dążenie do doskonałości już nie działa. Po pierwsze, mamy do czynienia z „sieciovym” efektem globalizacji. Kryzysy rozlewają się nie tylko na kontynent, ale na cały świat. Po drugie, firmy przez lata koniunktury zapędziły się w „przeoptymalizowanie” przedsiębiorstwa. Sprzedana w nakładzie milionów egzemplarzy książka, „In Search of Excellence” Toma Petersa i Roberta H. Watermana, w której postulują oni konsekwentne dążenie do doskonałości na każdym szczeblu organizacji i we wszystkich branżach, jest już nieaktualna. Większość opisywanych w książce „doskonałych” firm dziś już nie istnieje lub ma poważne kłopoty.

Badania prof. Piotra Płoszajskiego z SGH pokazują, że 60–80% restrukturyzacji „w kierunku doskonałości” się nie udaje. Dlaczego? Bo strategię oparte na kopiowaniu pomysłów konkurencji i wdrażanie ich w postaci 3-letniego planu są jak prowadzenie samochodu za pomocą patrzenia we wsteczne lustro. W efekcie, próba tworzenia doskonałych, przewidywalnych strategii sprawia, że powstają plany mało ambitne, bez długookresowej wizji, przeregulowane, skrupowane kontrolą i biurokratyczne, a także nastawione na sukces za każdą cenę. A liderzy tych strategii łatwo wpadają w histerię, gdy ich wdrożenie się nie udaje.

ZAKŁÓCENIA TYPU

BIG-BANG Co więcej, w planowaniu przeszkadzają niespodziewane innowacje

technologiczne, tzw. zakłócenia Big-Bang (ang. *big bang disruption*). To pojęcie ukute przez Larry’ego Downesa z Georgetown Center for Business and Public Policy i Paul’a F. Nunesa z Accenture Institute, mówi o tym, że dziś na rynku pojawiają się innowacje rozsadzające całe linie produktowe, segmenty czy nawet branże. I robią to błyskawicznie, nie dając szansy na odpowiedź konkurentom. Skraca się cykl życia produktu: model klasyczny Everetta M. Rogersa staje się nieaktualny (patrz wykres).

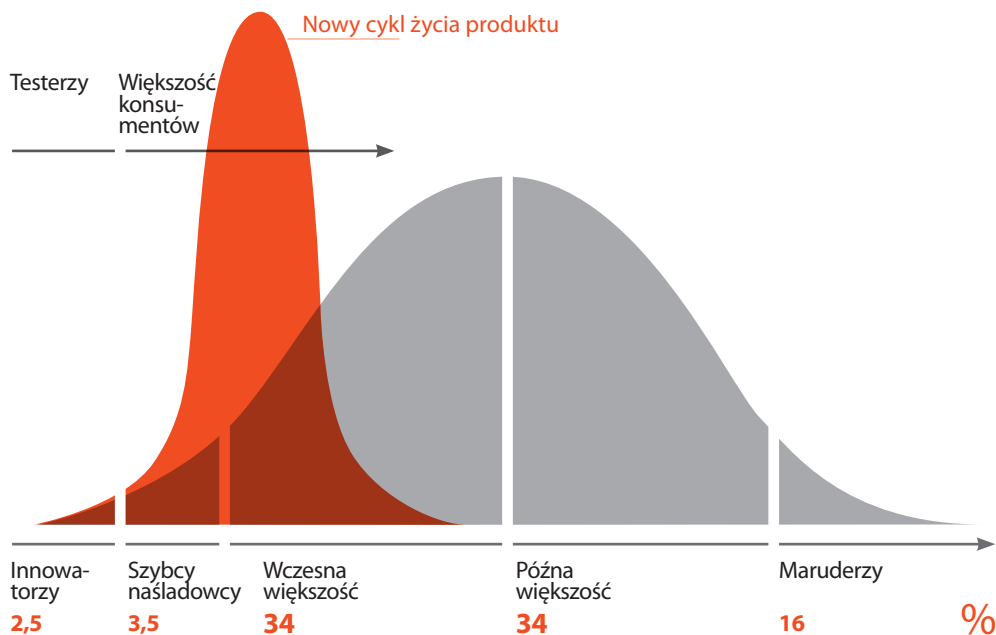
Przykładów tego zjawiska mamy mnóstwo: od darmowych aplikacji GPS (takich jak ta Google’a) na smartfony, które zdewastowały branżę tradycyjnych nawigacji GPS, po Twitter. W 2007 r. powstał on w zamierzeniu twórców, jako nowa, testowa technologia wysyłania krótkiej wiadomości tekstowej do wielu użytkowników naraz. Dziś ma 300 mln aktywnych użytkowników kwartalnie i zdestabilizował branżę medialną, newsową, czy cały ekosystem informacji firm i instytucji państwowych.

Jak twierdzą twórcy tego pojęcia, na te zmiany najbardziej wrażliwe są przedsiębiorstwa sektora ICT. Ale również tradycyjne przemysły, takie jak chociażby branża pocztowa, kurierska, finansowa, turystyczna, czy przewozowa zmieniają swoją postać. Aplikacje typu Blablacar czy Uber w krótkim czasie mogą nieodwracalnie zmienić rynek usług transportowych, a takie jak AirBnB – hotelarskich. Można się też spodziewać, że wkrótce znikną z naszych portfeli karty kredytowe: nie będą potrzebne, płacić będziemy smartfonem, a być może czipem w bransoletce. Platformą zmian jest internet i szeroki dostęp do technologii. Ich granicami – ludzka wyobraźnia i stopień uregulowania branży na terytorium danego państwa.

WSZECHOBECNA

KONWERGENCJA Wyczerpanie się tradycyjnych modeli biznesowych i motorów wzrostu, zmiany technologiczne i innowacje Big-Bang przekładają się wprost na konwergencję linii produktowych, segmentów, branż.

BIG-BANG VS MODEL KLASYCZNY



Dziś na rynku pojawiają się innowacje rozsadzające całe linie produktowe, segmenty i branże. Robią to błyskawicznie. Skraca się cykl życia produktu.

Na przykład Apple – producent komputerów, który dynamicznie pojawił się na rynku telefonów komórkowych i teraz ta branża stanowi jego główne źródło przychodów. Inny przykład to hipermarkety, które zaczynają otwierać stacje benzynowe i zagarniać w ten sposób dużą część rynku przynależną do tej pory jedynie firmom paliwowym.

Z kolei zagrożone upadkiem firmy np. z sektora pocztowego zaczynają rozglądać się za nowymi źródłami przychodów. I tak niemiecka poczta kupiła firmę kurierską DHL, a inne poczty zaczynają sprzedawać ubezpieczenia, produkty finansowe czy rozwiązania IT.

DEMOKRATYZACJA

W FIRMACH Ostatni ważny czynnik, który wpływa dziś na formułowanie i wdrażanie planów strategicznych jest czysto ludzki: to demokratyzacja myśli i działania w firmach. Po pierwsze, pracownicy są coraz lepiej wykształceni: według raportów OECD w latach 2002–2012 wskaźnik osób z wyższym wykształceniem wzrósł z 10

do 25%. Po drugie, pracownicy podróżują i zwiedzają świat, widzą, jak pracuje się i żyje w innych krajach. Jeszcze w 1993 r. 51% Polaków nigdy nie było za granicą. W 2012 r. (za: CBOS) – już tylko 31%.

Dodatkowo, pracownicy korzystają coraz częściej z internetu, mediów społecznościowych, coraz lepiej orientują się w rynku pracy, płacach oraz w trendach gospodarczych. Coraz większe są ich oczekiwania informacyjne. Zatrudnieni chcą wiedzieć więcej o planach i strategiach swoich pracodawców i jak mówi Jacek Santorski, coraz silniejsze są u nich „detektory ściemy”, które pozwalają szybko wykrywać nieczyste czy niejasne intencje pracodawców i menedżerów. Wymusza to zmianę myślenia o komunikacji założeń strategicznych.

3

Coraz częściej firmy planują swoje strategie w perspektywie obejmującej tyle lat. 5-letnie zaś to mniej skonkretyzowane „wizje”. Jednak w praktyce strategie muszą dziś być weryfikowane corocznie, jeśli nie częściej.

Źródło: THINKTANK – okrągły stół liderów-praktyków biznesu, 2015

JAK TWORZYĆ LEPSZE STRATEGIE JUTRA

Aby odpowiedzieć na pytanie, jak firmy reagują na te zmiany, THINKTANK zaprosił do okrągłego stołu liderów – praktyków biznesu. Wypracowali oni pięć rekomendacji dla firm, które chcą, aby ich strategia nadążała za rzeczywistością.

1 CROSS-BRANŻOWY OGLĄD

Liderzy firm i ich menedżerowie powinni dziś przykładać większą wagę do rozpoznawania rynku, tzw. *market intelligence*. Dziś nie wystarczy już jednak śledzenie poczynań bezpośredniej konkurencji. Branże się zlewają i łączą. Konieczne jest zatem stałe monitorowanie tego, co dzieje się w poprzek sektorów. Firmy globalne już świetnie to rozumieją – według badania Global Market Intelligence Survey – w 2013 r., wydały one średnio po ponad 2 mln dolarów na projekty wywiadowczego rozpoznawania rynków. W Polsce, ta świadomość konieczności stałego, wywiadowczego oglądu, zaczyna się dopiero kształtować.

2 KRÓTSZY HORYZONT PLANOWANIA

Zmienność otoczenia i nowe technologie wymuszają z oczywistych powodów skrócenie ram czasowych strategii. Przykładowo, firma kosmetyczna Oriflame skróciła okres planowania strategicznego do 3 z 5 lat. Przedsiębiorstwo pracuje w modelu sprzedaży bezpośredniej,

w której do klienta końcowego dociera konsultant. Dziś wiele informacji o kosmetyce, które wcześniej były dostępne tylko dla wąskiego grona wtajemniczonych, jest dostępna w internecie. Co więcej, klientowi prościej nawiązać kontakt ze sprzedawcą np. w mediach społecznościowych i kupić produkty w sieci – co dla osób młodszych, mniej przyzwyczajonych do bezpośredniego kontaktu z konsultantem, jest wygodniejsze. Ten model komunikacji jest uzależniony od tego, jak rozwija się internet, sieci społecznościowe oraz nowe aplikacje. Oriflame nie może zatem planować swoich działań w tym obszarze w horyzoncie czasowym dłuższym niż trzyletnim.

3 WIĘKSZA ELASTYCZNOŚĆ WSKAŹNIKÓW

Zamiast krótszych strategii można postawić na większą elastyczność dokumentu strategicznego. PKN Orlen jest spółką giełdową – przygotowując strategię zawsze myśli o rynkach kapitałowych i swoich akcjonariuszach. Przed 2012 r. 5-letnie strategie były rodzajem biblii: ich zawartość nie zmieniała się przez ten czas. Później jednak „twardość” dokumentu strategicznego uległa zmianie. Okazało się, że zmiany otoczenia, nie tylko technologiczne, ale także związane z wahaniami cen surowców czy dynamiką PKB różnych krajów (Orlen obecny jest na wielu rynkach), wymusiły dokonywanie korekt.

Przedsiębiorstwo zdecydowało zatem, że w nowej strategii wydatki i poziom zadłużenia są wprost uzależnione od przychodów (kiedyś tak nie było). Ta elastyczność wskaźników pozwala na zwiększenie buforu bezpieczeństwa w planowaniu.

Oczywiście, firma tak mocno inwestująca w infrastrukturę musi nadal ryzykować, podejmując decyzje nieodwracalne. Przykładowo, inwestując w wielki energetyczny blok gazowo-parowy w elektrowni w Płocku, musi liczyć się z tym, że jest to przedsięwzięcie na lata. Tymczasem za 10 lat może się okazać, że ktoś wymyśli inną metodę składowania energii, a Unia Europejska wprowadzi nowe regulacje dotyczące pozyskiwania energii. Inicjatywa ta może zatem okazać się fiaskiem. Zmienność otoczenia i kosztowność inwestycji prowadzą do wniosku, że nie można sztywno ustawić sobie poprzeczki ponoszonych kosztów.

4 MONITOROWANIE I SZYBSZE REAKCJE

Dynamiczne zmiany otoczenia wymuszają stałe monitorowanie realizacji strategii. W dużej firmie strategia, która z pozoru może wyglądać na prostą, bo składa się np. z 5 głównych filarów, tak naprawdę może przekładać się na kilkaset różnych projektów i inicjatyw. Przedsiębiorstwo musi zatem monitorować na bieżąco ich realizację i w odpowiednim momencie, błyskawicznie, „zabijać” te przedsięwzięcia, które już nie mają sensu ze względu na zmianę warunków otoczenia. Do tego monitoringu zazwyczaj już nie wystarczy excel, ale zaawansowane systemy IT optymalizujące procesy biznesowe.

Jednak klucz do sukcesu nie leży tylko w eliminacji nierentownych przedsięwzięć, ale w angażowaniu się w te pojawiające się na horyzoncie – i rokujące. Prof. Piotr Płoszajski wskazuje, że nowe, pojawiające się szanse szybko zanikają. Jednak by zrozumieć, w czym tkwi szansa, potrzebny jest czas. Efekt: szanse zanikają tym bardziej, im bardziej je rozumiemy.

Jedynym rozwiązaniem jest wygenerowanie tak sprawnych procesów w firmie, które pozwolą na szybsze niż w innych przedsiębiorstwach rozeznanie i zrozumienie szans. Niestety: duże firmy mają skłonność do późnego chwytania możliwości, bo ich kultury są najczęściej zbyt niechętnie ponoszeniu ryzyka.

300

W tyłu miastach, w 56 krajach na całym świecie działa platforma Uber, która jest alternatywą dla taksówek. Firma, posługując się dobrodziejstwami powszechnego internetu, jest rodzajem zakłócenia typu Big-Bang dla tradycyjnej branży przewozowej i taksówkowej.

Źródło: THINKTANK – okrągły stół liderów-praktyków biznesu, 2015



FOT: ZBYTA

Z tą stagnacją walczy Poczta Polska. Ma pięcioletnią strategię-wizję, ale od pewnego czasu aktualizuje ją rokrocznie. Co roku w lutym menedżerowie dokonują cyklu analiz i aktualizują założenia strategiczne. Firma zdaje sobie sprawę ze zjawiska tzw. e-substytucji. Jak szacują jej analitycy, w Polsce ostatni list zostanie wysłany do 2025 r. Tradycyjną korespondencję zastępuje komunikacja w sieci. Zatrudniające 80 tys. osób przedsiębiorstwo musi zatem znaleźć nowe pomysły na przychody. Inwestuje zatem, oprócz rozwijania usług typowo pocztowych, w obszary takie jak usługi finansowe, ubezpieczeniowe, elektroniczne, komunikację on-line czy usługi kurierskie. Z punktu widzenia rozległości planowania z trudem myśli się w tym przedsiębiorstwie o strategii trwającej cały rok; musi ona być aktualizowana stale.

5 ANGAŻOWANIE I KLAROWNA KOMUNIKACJA

Elastyczność wskaźników, szybkie reakcje w odpowiedzi na wyzwania oraz konieczność aktualizacji strategii przekładają się na wyzwania komunikacyjne.

Gdy w 2014 r. PKN Orlen zmienił system brygadowy, w myśl założeń nowej aktualizacji strategii, zakończyło się to protestami pod Kancelarią Prezesa Rady Ministrów. Opór wobec zmian to stały element towarzyszący decyzjom podejmowanym w dużych przedsiębiorstwach.

Po pierwsze zatem, w budowanie założeń strategicznych powinna być włączana jak najszerza grupa osób. Przykładowo, w Poczcie Polskiej nad założeniami strategicznymi pracowało 600-700 menedżerów i pracowników. Po jej przygotowaniu zarząd jeździł po całej Polsce, prezentując założenia strategii. Z kolei w firmie Oriflame, która współpracuje z 3,5 mln konsultantów kosmetycznych na całym świecie, proces budowania lokalnych strategii musi uwzględniać lokalne interesy konsultantów. Nie może nadużywać ich zasobów, ale zarazem musi być ułożony w sposób, który pozwala skutecznie realizować zakładane przez korporację cele.

Po drugie, niezwykle istotna jest kwestia przekazu i używanego w komunikacji strategii języka. W gronie konsultantów Oriflame są osoby o bardzo różnym poziomie wykształcenia. Firma stara się zatem używać w komunikacji strategii przekazu na tyle prostego, by był powszechnie zrozumiały, a zarazem nie na tyle infantylnego, by nie zrazić bardziej wykształconych odbiorców.

Komunikacja nie może być sucha, korporacyjna i monotonna; powinna uwzględniać emocje – i to właśnie na nie oddziaływać. Przykładowo, Samsung dostrzegł, że w jego zakładach produkcyjnych od wielu lat istnieje wysoka kultura rywalizacji. Ujmując to anegdotycznie zespół „pralkowy” walczy o lepsze rezultaty z „lodówkowym”. Firma stara się więc tak komunikować założenia strategiczne, by wykorzystać element pozytywnej konkurencji wewnętrznej, a zarazem odpowiedzieć na oczekiwania związane bezpośrednio z emocjami pracowników.

Planowanie i realizacja dobrej strategii wymaga więc pewnej zmiany perspektywy. W fizyce zasada nieoznaczności mówi o tym, że istnieją takie pary wielkości, których nie da się jednocześnie zmierzyć z dowolną dokładnością. W „Krótkiej historii czasu” genialny fizyk Stephen Hawking wyjaśnia ją w sposób następujący. Załóżmy, że chcemy poznać położenie cząstki. Oczywiście metodą jest jej naświetlenie. Jednak fotony (cząstki światła) w kontakcie

Dylematy, które nigdy nie powinny umknąć uwadze lidera

Na planowanie i wdrożenie strategii rozwoju organizacji wpływ ma dziś szereg czynników zewnętrznych. Nieraz pozornie niezwiązanych z biznesem. Na niektóre z nich liderzy organizacji mają nieograniczony wpływ, jednak efektywność strategii wymaga ich uwzględnienia. Odpowiedzialny lider powinien stale odpowiadać sobie na szereg pytań.

- 1 Czy wdrożone rozwiązania i narzędzia faktycznie pozwalają monitorować otoczenie biznesowe i trendy mogące wpływać na realizację strategii?
Jeśli tak, czy jesteśmy zdolni do elastycznego reagowania na zmiany?
- 2 Czy wewnętrzna komunikacja jest spójna i klarowna?
Czy sprzyja zrozumieniu strategicznych celów całej organizacji wśród pracowników? Wreszcie, czy menedżerowie wstuchują się w sygnały płynące od podwładnych, zwłaszcza pracowników liniowych.
- 3 Czy zapisy strategii – oprócz dalekosiężnych celów – właściwie precyzują najbliższe zadania, przybliżające firmę do sukcesu?
A może właśnie straciły one na aktualności, wskutek zdarzeń, których nie sposób było przewidzieć w momencie tworzenia strategicznych zapisów.

WAŻNE
PYTANIA

Niezbędne jest ciągle zastanawianie się nad tym, czy nasze strategie są wciąż aktualne. Konieczne jest wyczulenie na sygnały w otoczeniu oraz uważność i pokora wobec wszystkich interesariuszy.

z badaną molekułą zmieniają jej pęd w sposób niedający się przewidzieć. Więc możemy poznać jedynie albo pęd cząstki, albo jej położenie. Nigdy dokładnie obu tych wymiarów.

Podobnie jest dziś ze strategiami. Mamy elementy niepewności, a w przyszłości będzie ich jeszcze więcej. Możemy opracować świetną strategię na tu i teraz, ale jej założenia wywrócą natychmiast, do góry nogami, nie tylko wielkie kryzysy gospodarcze i polityczne, ale również zmiany dokonujące się w branżach, a także z dala od nich, które pozornie przez pewien czas mogą nie mieć wpływu na działanie firmy. Dobra strategia może działać w warunkach stabilnego otoczenia, lecz może też zostać zbojkotowana i sabotowana przez kadrę pracowniczą, do której trafił niewłaściwy lub niewystarczający przekaz. Od nieoznaczoności elementów decydujących o kształcie strategii nie ma ucieczki.

Co zatem pozostaje? Stałe zastanawianie się nad tym, czy nasze strategie są wciąż aktualne, częste i szybkie aktualizacje strategii, wyczulenie na sygnały w otoczeniu i uważność, umiejętność szybkiej adaptacji oraz pokora wobec wszystkich interesariuszy. To one składają się na zestaw kompetencji potrzebny dziś do skutecznego planowania strategicznego. ■

Tekst powstał na podstawie dyskusji w formule

„okrągłego stołu”, w której udział wzięli:

Andrzej Kozłowski (PKN Orlen),

Dorota Steciuk-Godziewa (Oriflame),

Olaf Krynicki (Samsung Polska),

Ireneusz Piecuch (Poczta Polska)

i **Paweł Rabej** (THINKTANK).

» Artykuł nr R1525T01

REKOMENDACJE THINKTANK:

- 1. KLASYCZNE STRATEGIE FIRM POWSTAWAŁY NAJCZĘŚCIEJ W ZACISZU GABINETÓW,** w wąskim gronie kluczowych menedżerów. Warto jednak otworzyć się na głosy pracowników, kontrahentów i klientów, i wprząc ich w tworzenie strategii. Ich uwagi i spojrzenie z zewnątrz – jeśli zostaną wysłuchane – mogą być cennym źródłem wiedzy.
- 2. PRZYKŁADY FIRM SKUTECZNIE PODBIJAJĄCYCH RYNKI WSKAZUJĄ, ŻE STAŁE PROWADZĄ ONE PRACE STRATEGICZNE** i nigdy nie tracą strategii konkurowania z oczu. Liderzy firm powinni zastanowić się, jak wprowadzić taki nawyk do kultury działania firmy.