

Paweł Paluchowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KONCEPCJA CYKLU SAPE, CZYLI JAK ZNALEŹĆ TO *COŚ*, CZEGO NIE DOSTRZEGAJĄ INNI

Trudno prognozować, zwłaszcza na temat przyszłości

Yogi Berra*

1. Wstęp

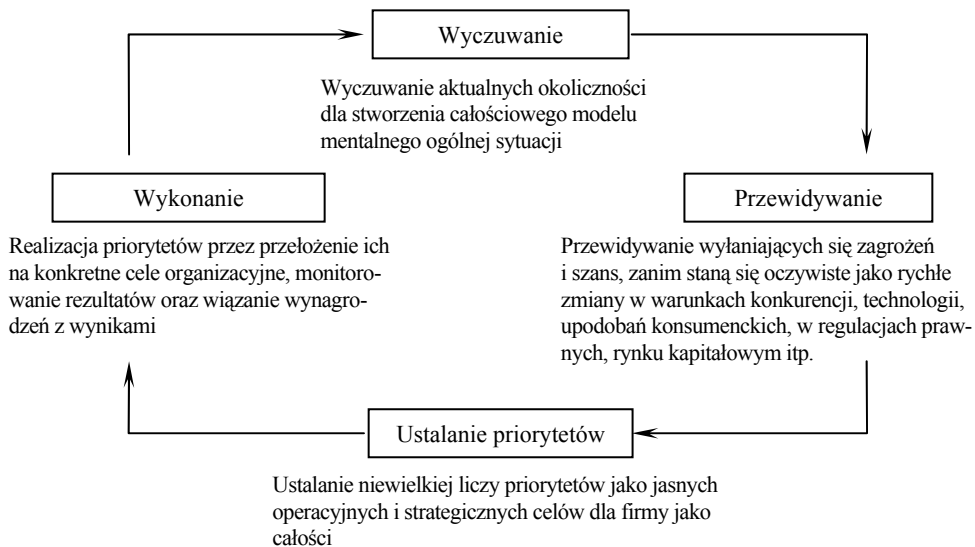
Czas – to element, któremu literatura przedmiotu poświęca ostatnio bardzo dużo miejsca, z jednej strony traktując go jako zasób kształtujący przewagę konkurencyjną jednostek gospodarczych, z drugiej jako element otoczenia, znacząco wpływający na ich decyzje. Warto jednak zauważyć, iż jest on elementem niezmiennym od zarania dziejów. Ziemia kręci się ciągle z tą samą prędkością, zarówno wokół słońca, jak i własnej osi, toteż doba ma wciąż 24 godziny, a rok 365 (lub 366) dni. Pomimo tego niezaprzeczalnego faktu mamy nieustanne wrażenie, że dziś mamy mniej czasu niż kilka, kilkadziesiąt czy też kilkaset lat temu. Owo złudzenie powstaje na skutek dwóch czynników, które znacząco wpływają nie tyle na ilość posiadanego czasu, ile na efektywność jego wykorzystania. Pierwszym z nich jest złożoność procesów, która powoduje, że mamy po prostu więcej do zrobienia w ciągu dnia niż nasi przodkowie. Druga kwestia, mająca również wpływ na tę pierwszą, to ilość informacji, jakimi jesteśmy zalewani. Jak zauważa Matthew Ritchie, współczesny malarz i rzeźbiarz, dziś „jedno wydanie »New York Timesa« zawiera więcej informacji, niż średniowieczny człowiek konsumował przeciętnie w ciągu całego swojego życia” [<http://www.artlink.org/features/000004.html>]. W takich warunkach najważniejsze wydaje się umiejętne wyszukiwanie tych informacji, które mają kluczowy wpływ na funkcjonowanie firmy, tak aby móc na ich pod-

* Słynny amerykański bejsbolista, znany z zabawnych powiedzonek.

stawie podjąć decyzje, które zaważą na jej losach. Przedstawiona w dalszej części tego opracowania koncepcja może znacząco w tym pomóc, a przytoczone przykłady potwierdzają, iż nie jest ona oderwana od rzeczywistości.

2. Cykl SAPE – alternatywny sposób postępowania w zarządzaniu strategicznym

„Cykl SAPE (*sense–anticipate–prioritize–execute*) stanowi alternatywę wobec tradycyjnego planowania strategicznego. Postępując zgodnie z cyklem SAPE, menedżerowie *wyczuwają* bieżące okoliczności dla sporządzenia całościowej mentalnej mapy sytuacji, *przewidyują* wyłaniające się szanse i zagrożenia, *ustalają priorytety* strategicznych akcji i operacyjnych ulepszeń oraz niezwłocznie przystępują do *realizacji* tych priorytetów” [Sull, Wang 2006, s. 138-139]. Schematycznie cykl SAPE przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Schemat cyklu SAPE

Źródło: [Sull, Wang 2006, s. 124].

Próbując odnieść powyższą koncepcję do praktyki, jednocześnie rozkładając ją na etapy, można dojść do następujących wniosków:

- wyczuwanie (*sense*) – nie chodzi tu, rzecz jasna, o ciągłe śledzenie wszystkich napływających informacji i poszukiwaniu potencjalnych „perełek”, a raczej o aktywne wyczekiwanie na owe szanse i zagrożenia, które ostatecznie pojawiają się w otoczeniu organizacji;

- przewidywanie (*anticipate*) – to najważniejszy etap całego cyklu. Jest to niejako efekt aktywnego wyczekiwania, podjętego w poprzednim etapie; tutaj pojawiają się owe szanse i zagrożenia, a zadaniem menedżerów jest po prostu je zauważyć; wydaje się to trywialne, jednakże, jak pokazuje praktyka, udaje się jedynie nielicznym; kluczowymi elementami na tym etapie są dwie cechy: intuicja oraz doświadczenie;
- ustalanie priorytetów (*prioritize*) – po wyłowieniu szansy lub zagrożenia, na tej podstawie, menedżerowie powinni ustalić 3-5 priorytetów dla działalności firmy tak, aby prowadziły one bezpośrednio do wykorzystania szansy bądź redukcji zagrożenia;
- wykonanie (*execute*) – wprowadzenie priorytetów w życie to przede wszystkim dostosowanie bieżącej działalności przedsiębiorstwa, tak aby była ona podporządkowana realizacji przyjętych priorytetów.

Koncepcja wydaje się trywialna, jednakże istnieje jeden czynnik, który powoduje, iż jedynie nielicznym udaje się ją skutecznie wdrożyć. Tym czynnikiem jest wspomniany na początku opracowania czas. Prawdziwe szanse i zagrożenia pojawiają się nadzwyczaj rzadko – raz na kilka, kilkanaście, a czasami nawet kilkadziesiąt lat. Przykładami mogą tu być wejście Polski do UE, kryzysy na rynkach finansowych, pojawienie się komputera osobistego czy też Internetu. Kluczem do sukcesu jest nie tylko odpowiednio wczesne rozpoznanie ich nadejścia, ale przede wszystkim równie szybkie podjęcie właściwych działań.

Przedstawiona powyżej koncepcja nie jest niczym nowym. Obecnie w literaturze przedmiotu można znaleźć wiele podobnych modeli, które w dużym skrócie podporządkowują lub wręcz utożsamiają sens zarządzania strategicznego z wyłapywaniem szans i zagrożeń. Rodzi się więc pytanie: czy klasyczne zarządzanie strategiczne oraz takie pojęcia, jak analiza strategiczna, wizja, misja, strategia są w ogóle potrzebne? Może należałoby je wyeliminować albo przynajmniej znacząco zredukować? Spróbujmy spojrzeć na cykl SAPE z perspektywy klasycznego zarządzania strategicznego.

3. Misja? Wizja? Cele? Plany?

Cykl SAPE a klasyczne zarządzanie strategiczne

Obecnie modele oparte na wychwytywaniu szans i zagrożeń (w tym również cykl SAPE) traktuje się często jako koncepcję zarządzania strategicznego substytucyjną w stosunku do modelu klasycznego. W przytoczonym na początku poprzedniego rozdziału fragmencie D. Sull stwierdza, że „Cykl SAPE [...] stanowi alternatywę wobec tradycyjnego strategicznego planowania” [Sull, Wang 2006, s. 138]. Czy aby na pewno? Wydaje się bowiem, iż pomimo dużej przydatności i wysokiej efektywności cyklu SAPE firmy, które go wykorzystują „zdają sobie jednak spr-

wę z konieczności posiadania kilku strategicznych procesów i paru prostych reguł, które umożliwiają im nawigację w chaosie” [Eisenhardt, Sull 2006, s. 112]. Trudno bowiem wyobrazić sobie sytuację, w której przedsiębiorstwo w swoim działaniu kieruje się jedynie koncepcją, która *de facto* nie pozwala mu obrać ogólnego kierunku oraz wskazać celów, do których powinno dążyć. Cykl SAPE nie zastępuje więc klasycznego zarządzania strategicznego, lecz jest w stosunku do niego raczej komplementarny. Dobrym porównaniem wydaje się tu odniesienie do długodystansowego rejsu promem. Przed wyruszeniem z portu załoga planuje podróż. Zaopatrzuje się w mapy, wytycza trasę, określa czas dotarcia na miejsce, zużycie paliwa, parametry techniczne etc. Jest to odpowiednik klasycznego zarządzania strategicznego. W trakcie rejsu mogą pojawić się różne sytuacje nadzwyczajne, takie jak sztorm, awaria, możliwość zabrania dodatkowych pasażerów itp. Załoga na bieżąco musi reagować na owe zdarzenia, tak aby jak najlepiej zrealizować zakładane wcześniej cele. W przypadku firm to właśnie oznacza wykorzystanie cyklu SAPE.

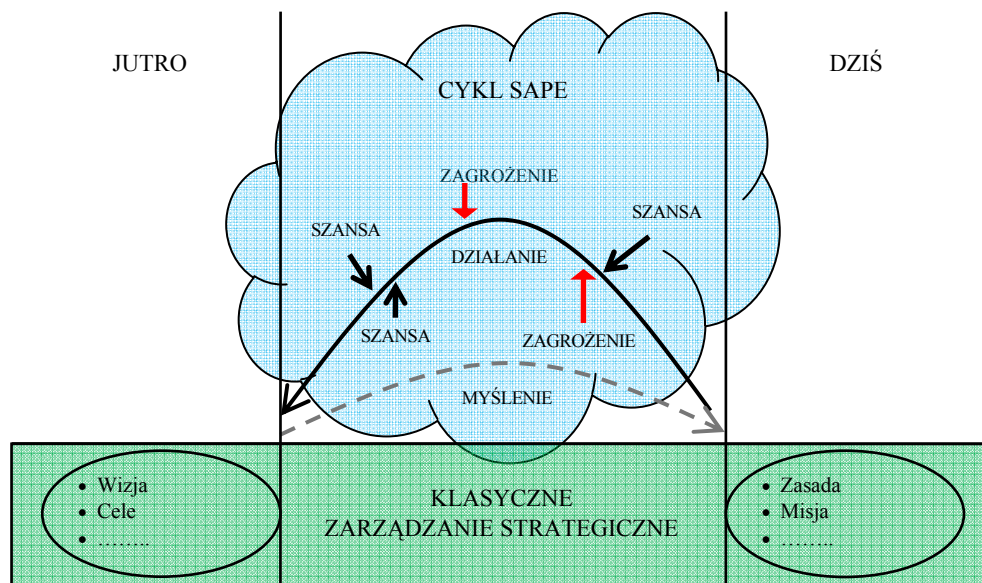
Jednak aby móc zastosować cykl SAPE, konieczne wydaje się odpowiednie „odchudzenie” klasycznego planowania strategii w firmie i sprowadzenie go do kilku podstawowych, ale niezwykle istotnych elementów, takich jak:

- wizja – jest czymś w rodzaju drogowskazu, pozwala obrać odpowiedni kierunek;
- cele strategiczne – konkretyzują wizję, pozwalają ją w pewien sposób skwantyfikować, uściślić;
- zasada strategiczna – „łatwo zapadające w pamięć i mobilizujące do działania hasło, które zawiera w sobie istotę strategii organizacyjnej i komunikuje ją w całej organizacji” [Gadiesh, Gilbert 2006, s. 177] jest to swego rodzaju motto, ale zarazem „czapka” nakładana na działalność przedsiębiorstwa; wszystkie decyzje, podejmowane na każdym szczeblu, powinny być z nią zgodne;
- misja – jest w pewnym sensie filtrem bieżącej działalności firmy; wraz z zasadą strategiczną stanowi punkt odniesienia do podejmowanych decyzji.

Powyższe elementy nie stanowią oczywiście katalogu zamkniętego, jednakże z punktu widzenia cyklu SAPE wydają się najistotniejsze, spełniają bowiem dwie bardzo istotne funkcje, porządkujące i wspierające jego wykorzystanie. Po pierwsze pozwalają obrać ogólny kierunek rozwoju firmy. Poziom ogólności powinien być stosunkowo wysoki, pozwalający ustanowić jedynie pewien punkt zaczepienia, tak aby przedsiębiorstwo nie dryfowało, a poruszało się w odpowiednim, ustalonym wcześniej kierunku. Po drugie elementy te pełnią funkcję, której nie spełnia cykl SAPE – motywują do osiągnięcia wyznaczonych wcześniej założeń.

Dodatkowo, aby cykl SAPE mógł w pełni zaistnieć, w klasycznym planowaniu menedżerowie powinni zastosować podejście interaktywne, czyli „do tyłu – od miejsca, w którym chcą się znaleźć, do miejsca, w którym obecnie się znajdują” [Ackoff, Magidson, Addison 2007, s. 3]. Takie projektowanie strategii wymusza niejako odpowiednie myślenie – sprawdź, czy szansa lub zagrożenie, które zauwa-

żyłeś, mieszczą się w ramach wyznaczonych przez wizję, cele, zasadę oraz misję, a więc czy reakcja, którą podejmiemy, przybliży nas do ich realizacji. Schematycznie przenikanie się klasycznego modelu zarządzania strategicznego oraz koncepcji cyklu SAPE przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Cykl SAPE a klasyczne zarządzanie strategiczne

Źródło: opracowanie własne.

4. Metodyka cyklu SAPE, czyli ocena jego przydatności

Aby nie pozostać gołosłownym, warto zastanowić się nad możliwościami wdrożenia omawianej koncepcji w praktyce. W tym celu należy wskazać odpowiednie metody oraz techniki realizacji dwóch środkowych, zdaniem autora najważniejszych, faz cyklu: przewidywania i ustalania priorytetów. Z uwagi na to, iż etapy te wymagają dość dużej kreatywności, właściwe wydaje się zastosowanie do ich realizacji metod heurystycznych.

Jednym ze sposobów może być połączenie burzy mózgów z metodą scenariuszową. Tą pierwszą można posłużyć się w celu wygenerowania jak największej liczby potencjalnych szans i zagrożeń (na etapie przewidywania) lub priorytetów (na etapie ustalania priorytetów). Pozwoli to przede wszystkim poszerzyć horyzonty myślowe twórców owych pomysłów, co w procesie ich generowania jest niezwykle ważne. Proces ten stanowi niejako pierwszą fazę wdrażania każdego z

dwóch wymienionych etapów, a wygenerowane pomysły nie powinny być w tym momencie w żaden sposób oceniane, albowiem czynności te wykonywane są w drugiej fazie, wykorzystującej metodę scenariuszową. Bada się tu wymyślone wcześniej idee zarówno pod względem merytorycznym, jak i funkcjonalnym. Sprawdza się również ich sens oraz możliwości realizacji. W tym celu stosuje się metodę scenariuszową, która staje się swego rodzaju „weryfikatorem”. Oczywiście, owa weryfikacja jest działaniem wysoce subiektywnym, jednakże, zakładając, iż przeprowadzana jest przez menedżerów wyższego szczebla, posiadających zarówno wiedzę, jak i doświadczenie, może okazać się bardzo skuteczna. Warto pokusić się o analizę scenariuszową poszczególnych pomysłów, rozważając kilka różnych wariantów dla każdego z nich. Wydłuży to znacząco czas trwania całego procesu, jednakże może zaowocować wyższą efektywnością działania.

Dodatkowo na etapie przewidywania elementem wspomagającym realizację może okazać się teoria gier, która jest *de facto* komplementarna w stosunku do podejścia scenariuszowego. Pozwala ona na ocenę każdego z badanych wariantów w zależności od przyjętych założeń. Gdyby potraktować grę „standardowo”, tzn. jako graczy przyjąć konkurencję i zbudować tabelę wyników w zależności od podjętych decyzji, można by skwantyfikować niejako możliwe scenariusze. Tabela ta stanowiłaby swego rodzaju drogowskaz przy podejmowaniu decyzji, jednakże charakteryzowałaby się trzema słabościami. Po pierwsze po raz kolejny pojawia się tu element subiektywizmu – liczby w niej zawarte są tak naprawdę wynikiem uznaniowych założeń, przyjętych przez menedżerów. Po drugie do takiej tabeli należałoby stworzyć swego rodzaju instrukcję, przekładającą zawarte w niej cyfry na podejmowane decyzje. Wreszcie po trzecie taka macierz pomija lub bardzo zmniejsza wpływ czynników niekwantyfikowalnych.

Przedstawiona powyżej metodyka jest jedynie propozycją autora, wspomagającą wdrażanie koncepcji cyklu SAPE, przytoczone zaś techniki nie stanowią katalogu zamkniętego. Pełną analizę metodyki oraz przydatności cyklu SAPE należałoby pozostawić praktykom biznesu.

5. Cykl SAPE w praktyce – przykład firmy Korbank

„Firma **Korbank** istnieje od 1992 roku. Od 1994 roku specjalizuje się w świadczeniu kompleksowych usług w zakresie Internetu. Jest jedną z czołowych firm na terenie Dolnego Śląska umożliwiającą podłączenie i korzystanie z zasobów komunikacyjnych sieci komputerowych” (por. [<http://www.korbank.pl/main.php?id1=2&id2=2>]). W firmie wdrożono schemat przedstawiony w poprzedniej części niniejszego opracowania (zob. rys. 1). Na początku ustalono „ogólne ramy” strategii oraz podstawowe jej elementy. Na jednej z narad padły pytania i odpowiedzi kluczowe dla dalszych losów firmy. Poniżej próba odtworzenia fragmentów tej pamiętnej narady.

Wtorek, 6 marca 2007 roku, godzina 16.00. Biuro Zarządu firmy Korbank Sp. z o.o.

- Ale kim my tak właściwie jesteśmy? Co robimy?
- Jesteśmy operatorem internetowym, sprzedajemy Internet.
- Internet, Internet..., ale takich firm jest wiele. Dlaczego my? Co tak właściwie jest naszą przewagą, co dajemy klientom?
- Poczucie istnienia. Klient nie jest „nic nieznaczącym ziarenkiem piasku”. Tutaj to on tworzy promocje, ma wpływ na sprzedaż, marketing. Staje się ważny.
- No tak... a najważniejszy dla nas jest przyrost klientów. Zasadą jest wysycenie terenu powyżej 15%¹. To ma sens...
- A za kilka, kilkanaście lat będziemy największym operatorem internetowym w Polsce... (*śmiech*)
- NIE! Będziemy największym w Polsce operatorem w pełni cyfrowych mediów!! Wprowadzimy telewizję, pozostaniemy przy technologii FastEthernet², tak by zachować możliwość wymiany plików w sieciach, wybudujemy albo przejmujemy nowe sieci i to się uda! Po pieniądze sięgniemy na Giełdę i do Unii. I nie widzę w tym nic śmiesznego...
- Dziękuję, panowie. Właśnie wyznaczylismy strategię dla naszej firmy. Teraz trzeba będzie zacząć ją realizować.

Kilka godzin później stworzony został oficjalny (jednostronicowy) dokument – „Strategia firmy Korbank – połowa drogi”. Dlaczego połowa drogi? Bo drugą połową miał być cykl SAPE – narzędzie jej realizacji. Dokument ten wyglądał tak:

„Strategia firmy Korbank – połowa drogi”	
Domena:	Jesteśmy operatorem internetowym
Zasada:	Wysycenie terenu powyżej 15%
Misja:	Działamy globalnie – myślimy lokalnie
Wizja:	Wiodący operator w pełni cyfrowych mediów w Polsce
Cele:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wprowadzić do oferty telewizję 2. Przejąć lokalne sieci komputerowe, zbudowane w technologii FastEthernet, mające mniej niż 2000 gniazdek 3. Jeśli takie sieci nie istnieją albo właściciele nie chcą ich sprzedać – wybudować sieci na osiedlach blokowych, gdzie liczba mieszkań przekracza 2000 4. Uzyskać przynajmniej jedno dofinansowanie z Unii Europejskiej 5. Zadebiutować na GPW
Realizacja strategii:	Zastosowanie cyklu SAPE

Quo vadis – na to pytanie Korbank znał już odpowiedź. Załoga przygotowała się do rejsu. Teraz należało wyruszyć w morze i dotrzeć do celu przy założonych wcześniej parametrach. Do tego miał, a właściwie ma, posłużyć cykl SAPE. Wyłąpywane okazje są najpierw filtrowane przez domenę, zasadę, misję, wizję oraz cele, ustalone wcześniej. Jeśli są one zgodne z tym, co napisano w dokumencie,

¹ Wysycenie terenu oznacza tu wskaźnik pozyskania klientów liczony jako iloraz klientów z danego obszaru oraz wszystkich mieszkańców tego obszaru.

² Technologia przesyłu danych, umożliwiająca transfer z prędkością 100 Mbps. Zaletą tej technologii jest istnienie sieci lokalnych, umożliwiających wymianę plików.

zatytułowanym „Strategia firmy Korbank – połowa drogi”, poddawane są dalszej analizie. Dyskutuje się na temat istotności, wagi czy też sensu szans i zagrożeń, po czym, jeśli można stwierdzić, że są to TE szanse i zagrożenia – następuje reakcja. Czas przygotowania wynosi maksymalnie tydzień. Efektem jest raport w postaci priorytetowych działań.

Do tej pory menedżerowie odkryli jedno zagrożenie i jedną szansę. Zagrożeniem okazała się postępująca konsolidacja w branży, widoczna zarówno w skali kraju, jak i całego świata. Jedną z narad otworzył szelest gazet. Na stole wylądowały trzy: w jednej pisano o głośnym przejęciu wrocławskich ISP przez Netię, w drugiej o równie spektakularnym wykupie sieci e-wro przez Dialog. Trzecia gazeta na stronie tytułowej zamieściła artykuł zatytułowany „E-panika w mieście”, opisujący krótko przejęcia w branży. W świetle takich informacji Korbank miał do wyboru dwie drogi: sprzedać się lub podjąć działania w dokładnie przeciwnym kierunku. Jak stwierdził prezes zarządu firmy – Tymoteusz Biłyk: „Mogliśmy być po jednej z dwóch stron – przejmowanego lub przejmującego. Dobrze, że zdecydowaliśmy się na to drugie”. Korbank podjął działania, które sprowadzały się do dwóch elementów. Po pierwsze przejmować mniejsze firmy, po drugie mocno akcentować i realizować swoją misję, czyli: rozwijać się terytorialnie, ale pozostać przyjaznym dla klienta. Dotychczas powyższa strategia przynosi wymierne korzyści – liczba klientów Korbanku zwiększyła się prawie o 30% przez ostatnie pół roku, co oczywiście przełożyło się również na wyniki finansowe.

Szansą, jaka pojawiła się od momentu pamiętnej narady z 6 marca, był projekt o nazwie „Sieć szerokopasmowa Polski Wschodniej (SSPW)”. „Celem projektu jest zapewnienie do 2013 r. dostępu do usług szerokopasmowych dla 90 proc. gospodarstw domowych oraz 100 proc. instytucji publicznych i przedsiębiorców w pięciu województwach Polski Wschodniej (warmińsko-mazurskie, podlaskie, lubelskie, podkarpackie i świętokrzyskie). Na terenach ww. województw, projekt zakłada budowę infrastruktury teleinformatycznej [...] tworzącej ponadregionalną sieć szerokopasmowego dostępu do Internetu. [...] Sieć powstała w ramach projektu będzie otwarta dla wszystkich zainteresowanych przedsiębiorców telekomunikacyjnych dostarczających usługi szerokopasmowe mieszkańcom, firmom i instytucjom z Polski Wschodniej” [http://www.mrr.gov.pl/Aktualnosci/siec_polska_wschodnia.htm]. Postanowiono przystąpić do projektu. Jednakże z przyczyn finansowych zarząd stwierdził, że należy ograniczyć się do jednego miasta. Wybrano Radom. Brak konkurencji – właściwie monopol telewizji kablowej, bardzo wysokie ceny, sporo atrakcyjnych, gęsto zamieszkałych, osiedli mieszkaniowych – analiza zdecydowanie wskazała to miasto. Został napisany krótki plan, wyznaczono priorytety, po czym miała nastąpić ich realizacja. Jednak w pewnym momencie nastąpiła konsternacja. Okazało się, iż Radom leży w województwie... mazowieckim! Pomimo to menedżerowie zdecydowali się kontynuować projekt. Obecnie w Radomiu otwarto

oddział i przybywa rzesza klientów, natomiast za siedzibę SSPW wybrane zostało inne miasto. Tak, przy wykorzystaniu cyklu SAPE Korbank właściwie sam stworzył sobie szansę, którą póki co skrzętnie wykorzystuje.

Literatura

- Ackoff R.L., Magidson J., Addison H., *Projektowanie ideału. Kształtowanie przyszłości organizacji*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
- Eisenhardt K.M., Sull D.N., *Strategia jako zbiór prostych reguł*, [w:] *Doskonalenie strategii*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2006.
- Gadiesh O., Gilbert J.L., *Delegowanie strategii: zza dyrektorskiego biurka na pierwszą linię frontu*, [w:] *Doskonalenie strategii*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2006.
- Sull D.N., Wang Y., *Made in China. Czego zachodni menedżerowie mogą nauczyć się od pionierów chińskiej przedsiębiorczości*, Akademia Sukcesu, Warszawa 2006.

IDEA OF SAPE CYCLE OR HOW TO FIND THAT *SOMETHING*, THAT OTHERS CANNOT NOTICE

Summary

In the past a day and night had “as much as” 24 hours. Now it is “only” 24 hours. In so rushing world adopting the attitude of *active looking forward* and quick, almost *immediate reacting* to appearing opportunities and threats can turn out as a key to success which is reaching a permanent competitive advantage. That is SAPE cycle indeed, which lies in *sensing* circumstances, *anticipating* appearing opportunities and threats, determine priorities and realize (execute) them. But SAPE cycle is not only a conception of strategic management. Above all that is a way of thinking. In this article the author tries to show and explain that idea especially against (or rather with) classic strategic management and give some examples of using it in practice.