

Aneta Zelek

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie

DEGENERACJA STRATEGICZNA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

1. Wstęp

Zarządzanie strategiczne w polskim biznesie nabiera coraz większego znaczenia. W drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych, pomimo wielu doniesień o rzekomym zmierzchu strategii biznesowych w praktyce zarządzania na świecie, polskie firmy pilnie przystąpiły do formułowania ambitnych strategii rozwoju. I choć z licznych badań wynika, że nadal ponad połowa polskich przedsiębiorstw działa bez określonej strategii, to jednak cieszy coraz większa rzesza firm adaptujących koncepcję myślenia strategicznego i tworzenia długookresowych perspektyw swojego rozwoju. Szkoda tylko, że zarządzanie strategiczne w polskim wykonaniu jest często wadliwe i ułomne, a jako takie prowadzi do zjawiska, które można nazwać **degeneracją strategiczną**. Okazuje się bowiem, że niewłaściwe zarządzanie strategiczne sprawia, że utrwalają się poważne błędy i niebezpieczne nawyki, które zamiast zapewniać rozwój, pogrążają firmy w kryzysie i grożą długotrwałym niedorozwojem, czyli degeneracją strategiczną.

Wieloletnie obserwacje praktyki zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach pozwalają na sformułowanie swoistego dekalogu głównych wad i błędów popełnianych przez rodzimych strategów. W zasadzie bez znaczenia w tych obserwacjach pozostaje rozmiar firmy. Zarówno w dużych przedsiębiorstwach, jak i w firmach z sektora MŚP znaleźć można potwierdzenie tezy o **degeneracji zarządzania strategicznego**.

A oto katalog najczęściej spotykanych problemów prowadzących do wadliwego zarządzania, skutkującego porażkami strategicznymi i w efekcie trwałą utratą potencjału ekonomicznego i zdolności rozwojowych.

2. Prymat problemów operacyjnych

Polskie zarządzanie zdominowane jest problematyką operacyjną. Podczas gdy – zgodnie z doświadczeniami biznesu międzynarodowego – ponad 2/3 decyzji me-

nedźerskich ma znamiona decyzji strategicznych, w polskich firmach zarządza się głównie poprzez decyzje krótkookresowe (a może wręcz krótkowzroczne), rozstrzygające najbardziej palące problemy bieżące. To codzienne „gaszenie pożarów” ogranicza zdolności do myślenia perspektywicznego i definiowania celów i warunków rozwoju w długim okresie. Kadry kierownicze w Polsce narzekają na konieczność koncentracji uwagi, środków i zasobów na problemach operacyjnych. Dodatkowo, nawykom bieżącego kierowania towarzyszy na ogół przekonanie o słusznym kierunku dążenia do sprawności, a nawet doskonałości operacyjnej. Ta bardzo niebezpieczna praktyka ignorowania znaczenia strategii i dominacji problemów bieżących prowadzi firmy do scenariusza „szybkiej śmierci”, a w najlepszym przypadku „powolnej agonii” według rozumienia poniższego schematu. Problem prymatu problemów operacyjnych można bowiem zobrazować macierzą możliwych scenariuszy wydarzeń w zależności od typu zarządzania (rys. 1).

	Orientacja na zarządzanie strategiczne	Ignorowanie zarządzania strategicznego
Orientacja na zarządzanie operacyjne	scenariusz sukcesu	scenariusz szybkiej śmierci
Ignorowanie zarządzania operacyjnego	scenariusz kosztownego trwania	scenariusz powolnej agonii

Rys. 1. Macierz scenariuszy rozwoju wobec typu zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie powyższej macierzy można zaryzykować tezę o rozwoju wielu polskich firm według scenariusza „śmierci”. Jak wynika bowiem z sondaży opinii polskich menedżerów, w odpowiedzi na banalne pytanie o czas poświęcony problemom strategicznym opowiadają oni najczęściej o braku czasu i zasobów niezbędnych do realizacji przedsięwzięć rozwojowych. Co bardziej niepokojące, polscy menedżerowie sugerują, że w warunkach silnej zmienności i turbulencji otoczenia biznesu w Polsce rezygnacja z zarządzania strategicznego na rzecz zarządzania operacyjnego pozwala na pożądaną reaktywność i elastyczność działania. W celu uzasadnienia takiej szkodliwej postawy bardzo często podaje się fałszywe argumenty na temat szczególnie trudnych warunków politycznych, ekonomicznych i prawnych funkcjonowania polskiego biznesu. Argumentacja taka świadczy jednak o kolejnym poważnym problemie prowadzącym do degeneracji strategicznej, tj. o błędnym rozumieniu istoty zarządzania strategicznego.

3. Niezrozumienie istoty strategii w biznesie

Wiele polskich firm, które z większym lub mniejszym powodzeniem zaadaptowały swoje organizacje do wyzwań zarządzania strategicznego, dokonało tego na bazie tzw. **szkoły planistycznej**¹. Szkoła planistyczna odegrała w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych prekursorską rolę, wprowadzając do praktyki zarządzania pojęcie planu strategicznego. Niestety, główne paradygmaty tego nurtu, np. założenie o predyktywnej rzeczywistości, kwantyfikowalności zdarzeń w biznesie i formalizacji procesu zarządzania strategicznego, zostały wkrótce skrytykowane i ostatecznie odrzucone jako nierealistyczne. Na gruncie krytyki szkoły planistycznej zrodziły się kolejne nurty zarządzania strategicznego. Były to kolejno: szkoła ewolucyjna (lata siedemdziesiąte i osiemdziesiąte)², szkoła pozycyjna (lata osiemdziesiąte)³, szkoła zasobowa (lata dziewięćdziesiąte)⁴ i szkoła zarządzania opartego na wiedzy (od roku 2000 do teraz). Nurty te podkreślają ewolucyjność procesu zarządzania strategicznego, zmienność warunków funkcjonowania, znaczenie pozycji konkurencyjnej i zasobów strategicznych firmy dla kreowania ścieżki rozwoju biznesu. Zgodnie z założeniami tych szkół, planowanie strategiczne przynosi więcej szkód niż korzyści. Oznacza to, że zarządzanie oparte na koncepcji planistycznej jest dzisiaj nieaktualne i nieadekwatne wobec wyzwań nowoczesnego biznesu. Faktu tego nie dostrzegają jak dotąd liczne polskie przedsiębiorstwa, tkwiąc nadal w przekonaniu, że precyzyjny plan strategiczny pomoże sformalizować pewny, docelowy model biznesu. Wiara w możliwość zaprojektowania przyszłości z wyprzedzeniem kilkuletnim prowadzi jednak tylko do rozczarowań i porażek.

Istotnym problemem polskiego zarządzania strategicznego jest również podejście **synoptyczne**⁵. Według tego ujęcia, strategia oznacza zestaw (wiązkę) skonkretyzowanych, precyzyjnie pomierzonych celów strategicznych, które tworzą trzon sformalizowanej strategii, określającej szczegółowo środki ich realizacji. Synoptyka w zarządzaniu strategicznym okazuje się być jednak zawodna, a nawet szkodliwa. Podstawowym problemem jest usztywnienie organizacji działającej z wykorzystaniem precyzyjnego zestawu celów, stanowiących często zestaw ograniczeń, a nie drogowskaz zmian i kierunków rozwoju. To dlatego współczesne zarządzanie strategiczne odrzuca koncepcję planowania strategicznego na rzecz koncepcji tzw. inkrementalizmu, oznaczającego wyłanianie się strategii w czasie. **Strategie inkrementalne** w praktyce w niczym nie przypominają tradycyjnych planów strate-

¹ Szkoła planistyczna reprezentowana była w literaturze przedmiotu głównie przez Ansoffa, Ac-koffa i zespół autorów LCAG (Learned, Christainsen, Andrews i Guth).

² Główni przedstawiciele szkoły ewolucyjnej to: Quinn i Mintzberg.

³ Czołową postacią szkoły pozycyjnej jest M. Porter.

⁴ Przedstawicielami nurtu zasobowego byli głównie Hamel i Prahalad.

⁵ Szerzej na temat synoptyki i inkrementalizmu logicznego w zarządzaniu strategicznym zob. [6, s. 37 i nast.].

gicznych (synoptycznych), skoncentrowanych na realizacji sztywno zdefiniowanych celów. Strategie inkrementalne zakładają bowiem, że to zmieniające się warunki rynkowe i ekonomiczne, a nie przesycony celami plan strategiczny powinny decydować o kierunkach działania i przyszłego rozwoju. Polskie firmy nie dostrzegają tej subtelnej różnicy i nadal tkwią w przekonaniu, że dobra strategia oznacza dobry plan strategiczny. Paradoks polega na tym, że sztywny plan w swojej istocie nie pozwala na płynne reakcje na zmiany sytuacji rynkowej czy makroekonomicznej. To właśnie podstawowa cecha strategii synoptycznych, na którą narzekają zarządy firm, nie dostrzegając konieczności zarządzania inkrementalnego i nie rozumiejąc jego istoty. Na lepsze zrozumienie różnic w podejściu synoptycznym i inkrementalnym pozwala komparacja głównych cech procesu zarządzania strategicznego według tych dwóch koncepcji (tab. 1).

Tabela 1. Porównanie cech strategii w podejściach synoptycznym i inkrementalnym

Etapy procesu zarządzania strategicznego	Podejście synoptyczne	Podejście inkrementalne
Inicjacja procesu	proces zarządzania strategicznego jest inicjowany przez top management jako odpowiedź na szansę i zagrożenia otoczenia	proces zarządzania strategicznego jest inicjowany przez różnych interesariuszy w celu uniknięcia kryzysu lub poprawy sytuacji
Rola celów strategicznych	strategia to ustalanie stanu pożądanego, precyzyjnie określonego zestawem celów i wskaźników do osiągnięcia. Cele strategiczne są niezmiennie i są dekomponowane na cele niższego rzędu	cele strategiczne mają charakter ogólny, pełnią funkcję symboli. Pożyczany stan to ewoluujący zestaw aspiracji deklarowanych w reakcji na zmiany sytuacji w środowisku biznesowym
Relacja między celami a środkami realizacji	cele strategiczne decydują o alokacji środków i zasobów	cele i środki realizacji są współzależne – metody realizacji zależą od celów, a cele zależą od zasobów
Implementacja strategii	wdrażanie strategii to zaplanowany proces rozwoju zgodnego z harmonogramem akcji. Harmonogramy zakładają przebieg procesu rozwoju bez zakłóceń i błędów	wdrażanie strategii to ciągły proces częściowych zmian i adaptacji. Wpływ zmian środowiska na kierunek procesu rozwoju strategicznego jest znaczny
Controlling strategiczny	dokonywany cyklicznie, traktowany jako test jakości strategii	praktycznie bez znaczenia ze względu na elastyczność celów strategicznych i inkrementalny charakter decyzji

Źródło: adaptacja na podstawie: [6, s. 38].

Niestety, polskie firmy, z jednej strony, zobowiązują się w swoich deklaracjach strategicznych do sprawnego reagowania na potrzeby rynku, a z drugiej – tkwią głęboko w procesach planowania i budżetowania zgodnych z koncepcją synop-

tyczną, które spowalniają reakcję na informacje płynące z rynku. Towarzyszy temu brak myślenia scenariuszowego. Polskie firmy posługują się bowiem strategiami monolitycznymi, zakładającymi jedynie słuszny kierunek i przebieg rozwoju. Rzadkością są opracowania o charakterze scenariuszowym, zakładającym prawdopodobieństwo wystąpienia nieoczekiwanych zdarzeń zarówno w środowisku zewnętrznym, jak i wewnątrz firmy. Tymczasem, w warunkach wysokiej niepewności i złożoności środowiska biznesowego, jeden scenariusz rozwoju rzadko odpowiada realiom. Niestety, oceny skuteczności takich jednoscenariuszowych strategii możliwe są tylko *ex post*. Ta ułomność polskiego zarządzania strategicznego demaskuje kolejną jego wadę, jaką jest błędna formalizacja celów.

4. Błędna formalizacja celów

Strategie polskich firm to na ogół dość uroczyste, często patetyczne deklaracje celów rozwojowych. W innym przypadku są to katalogi arbitralnie ustalonych przez centrale wskaźników ilościowych, ekonomicznych czy finansowych. Losy takich strategii są przesądzone. Cała organizacja koncentruje wysiłki na dążeniu do osiągnięcia założonych celów, bagatelizując często pojawiające się zakłócenia zewnętrzne lub wewnętrzne i, co więcej, ignorując pojawiające się nowe szanse czy wyzwania dla rozwoju firmy. Prowadzi to w efekcie do ogólnego rozczarowania tak skonstruowaną strategią. Rozczarowani są właściciele (akcjonariusze) – najczęściej bowiem w strategiach zamierzone wskaźniki finansowe są przeszacowane lub nazbyt optymistycznie przyjęto dla nich czas realizacji. Rozczarowanie dotyczy również kadry kierowniczej i pracowników, których wynagrodzenie jest często uzależnione od stopnia realizacji założonych w strategii celów. I w końcu największe rozczarowanie dotyczy błędnej alokacji zasobów, która wynika z faktu przydziału zasobów w oparciu o deklarowane cele. W ten sposób dochodzi często do marnotrawstwa zasobów strategicznych firmy w dziedzinach określanych jako priorytetowe, chociaż realia funkcjonowania nie pozwalają na ich rozwój. Tym samym dochodzi do niedoborów zasobów w innych dziedzinach, które w fazie projektowania strategii nie uzyskały odpowiedniego uznania zarządu, a w praktyce okazują się ekspansywne i rozwojowe, choć pozbawione odpowiedniego zasilania.

Kolejnym problemem, zarejestrowanym w praktyce formalizacji celów w polskich firmach, jest swoista zuchwałość deklaracji strategicznych zawartych w misji, wizji firmy. W procesie projektowania strategii firmy często tworzą zbyteczną i szkodliwą konkurencję, próbując określić cele bardziej ambitne od celów swoich rywali. Już w fazie planowania rozwoju pojawia się więc ostra presja na licytację między konkurentami na wskaźniki. Są to na ogół wskaźniki nierealistyczne, wynikające nie z rozsądnej oceny zdolności firmy do rozwoju, ale z nadmiernych, nieuzasadnionych potencjałem ekonomicznym aspiracji autorów strategii. Zjawisko to jest o tyle niebezpieczne, że prowadzi zwykle do poważnych dysproporcji między

zadeklarowanymi celami a zasobami strategicznymi. Dysproporcja ta z kolei skutkuje stanem trwałej patologii, prowadzącym firmy do poważnego przeinwestowania, a w efekcie – nawet do głębokiego kryzysu finansowego i strategicznego⁶.

Alternatywą dla sztywnych planów zdominowanych przez cele i wskaźniki do osiągnięcia w dłuższej perspektywie może być nowatorskie podejście do procesu formalizacji celów, zaprezentowane przez J. Hope i R. Fräsera w pracy *Beyond Budgeting* [2]. Z badań przeprowadzonych przez tych autorów wynika, że firmy, które zrezygnowały ze sztywnych planów finansowych i budżetów, przenoszą ośrodki decyzyjne do jednostek operacyjnych, powodując tym samym tzw. strategiczną decentralizację. Zamiast z wieloletnim wyprzedzeniem definiować cele i zasoby potrzebne do ich osiągnięcia, firmy te zakładają, że to kadra zarządzająca na wszystkich szczeblach najlepiej potrafi określić konkretne działania pozwalające na reaktywne zarządzanie i wykorzystanie swoich atutów i szans rynkowych. Zgodnie z założeniami tej koncepcji, system planowania strategicznego oparty na sztywno określonych celach, powinien być zastąpiony przez system oparty na celach porównawczych. W tej nowej koncepcji cele powinny ewoluować w miarę zmieniających się warunków, a punktem odniesienia do oceny ich osiągnięcia może być porównanie wyników do realnych wyników firm o podobnym profilu (np. liderów rynku). Koncepcja ta w istocie swojej odpowiada wyzwaniom strategii inkrementalnych – wyłaniających się. Pozwala ona bowiem na wdrożenie systemu planowania kroczącego, uwzględniającego bieżącą ocenę możliwości i ryzyka rozwoju. Istotnym atutem takiego rozwiązania jest ciągłość procesu alokacji zasobów – dodatkowa alokacja pojawia się z chwilą pojawienia się dodatkowych potrzeb rozwojowych. System taki w praktyce pozwala na redukcję kosztów i zmniejsza zużycie zasobów, a w efekcie wpływa na poprawę efektywności ekonomicznej przedsięwzięć. W końcu istotnym walorem systemu opartego na elastycznych celach jest ich niewątpliwie stymulujący i motywujący charakter. Nagrody bazujące na wynikach porównawczych zachęcają bowiem do podejmowania ryzyka i większego zaangażowania w walkę konkurencyjną. Z kolei system motywacyjny, skonstruowany na podstawie sztywno określonych celów, po pierwsze jest nieskuteczny, a po drugie może prowadzić jedynie do zjawiska fetyszyzowania założeń strategii. Ten ostatni aspekt jest kolejną przyczyną i objawem degeneracji strategicznej przedsiębiorstwa.

5. Fetyszyzowanie zapisów strategii

Samo posiadanie strategii zwykle zapewnia kadrom zarządzającym wielki komfort psychiczny, ale jednocześnie wywołuje nadmierny entuzjazm wobec jej założeń. To dość oczywiste i jakże naturalne zjawisko, polegające na emocjonalnym

⁶ Interpretację taką przedstawia E. Urbanowska-Sojkin [5, s. 20 i nast.].

przywiązaniu do zapisów strategii, prowadzić może do błędnego przekonania o mocy sprawczej strategii. Towarzyszą temu często fałszywe wyobrażenia o nieomyślności założeń strategicznych, nadmierna przesada w ocenie korzyści i niebezpieczne nieoszacowanie kosztów. Ta charakterystyczna postawa optymizmu i zapалу cechuje wiele młodych organizacji we wczesnych stadiach rozwoju i bardzo często skutkuje ułomnością rachunku ekonomicznego i przyjmowaniem nazbyt optymistycznych lub po prostu nierealistycznych założeń dla przyszłego rozwoju. W rezultacie – jak wynika ze statystyk – tylko co czwarta firma spośród nowo powstałych funkcjonuje na rynku dłużej niż cztery lata.

Jeżeli stosunek emocjonalny zarządu – czyli autorów strategii – do niej samej cechuje się wielkim entuzjazmem, absolutną wiarą w trafność decyzji strategicznych i wielkim zapalem, firmie grozi fetyszyzm strategiczny. Fetyszyzm strategiczny polega na demonizowaniu roli strategii jako udokumentowanego planu działania i rozwoju firmy. Organizacja taka popada w obłąd wypełniania założeń strategii i dopóki jej funkcjonowanie jest zgodne z kierunkami opisanymi w strategii, dopóty firma tkwi w letargu. Stan taki, co oczywiste, grozi brakiem reakcji na zmienność otoczenia i może prowadzić do poważnych kryzysów, a w najlepszym przypadku do utraty dotychczasowej pozycji rynkowej. Paradoksalna w tej sytuacji jest jednocześnie dość wysoka tolerancja dla błędów. Mimo bowiem przywiązania do założeń strategii, ewentualne błędy czy porażki są chętnie i naiwnie tłumaczone trudnościami obiektywnymi. W efekcie, nawet w warunkach niewypełnienia zaleceń strategii, firmy świętują sukces i banalizują realne problemy.

Zjawisko fetyszyzowania założeń strategii jest najsilniejsze w pierwszych etapach po jej wdrożeniu i utrwała się przez minimum rok. Strategia jako fetysz usypia i nie pozwala na realną ocenę trafności decyzji i ich aktualności. W związku z tym brak ewentualnych reakcji i korekt w pierwszym okresie wdrażania strategii naraża firmy na brnięcie w ryzykowne przedsięwzięcia i oddala w czasie niezbędne zmiany kierunku rozwoju. Sprzyja temu również brak systematycznej analizy bieżącej sytuacji na rynku i wewnątrz firmy. Ta często jest ignorowana ze względu na przekonanie o aktualności i nieomyślności założeń istniejącej strategii. Problem ten sam w sobie stanowi więc kolejną przesłankę degeneracji strategicznej.

6. Ignorowanie analizy strategicznej

Kompleksowa diagnoza strategiczna, obejmująca ocenę stanu makro- i mikro-otoczenia oraz potencjału strategicznego firmy, jest zadaniem trudnym i często niemożliwym do wykonania we własnym zakresie. To prawdopodobnie dlatego zarządy wielu firm banalizują jej znaczenie w praktyce zarządzania i omijają ten trudny etap w procesie projektowania strategii. Tymczasem strategie żyjące swoim życiem w oderwaniu od systematycznego monitoringu sytuacji wewnątrz i na zewnątrz firmy nie mają prawa bytu. Brak regularnej diagnozy sytuacji rynkowej i

potencjału rozwojowego firmy prowadzi w bardzo krótkim czasie do przypadkowej ścieżki rozwoju. Dobrze, jeśli intuicja kadr kierowniczych podpowiada odpowiedni kierunek rozwoju. Gorzej, kiedy intuicja i rozum zawiodą i firma brnie w założonym kierunku, mimo że rynek oczekuje rewolucyjnego zwrotu. Niedocenia nie takich elementów analizy strategicznej, jak badanie konkurencji potencjalnej czy substytucyjnej, analiza trendów innowacyjnych na rynku czy w końcu ocena zmiennych parametrów makroekonomicznych stało się dla wielu firm głównym powodem porażki, a nawet upadku. W najlepszym przypadku firmy pozbawione nawyku diagnozowania rynku i makrootoczenia rozwijają się w przedziale wyznaczonym przez naśladowanie zachowań konkurentów. Taka nieprzemysłana imitacja strategii konkurenta jest kolejnym, istotnym symptomem degeneracji strategicznej.

7. Syndrom imitowania zachowań konkurentów

Naśladownictwo, lub inaczej benchmarking strategiczny, jest polecaną metodą rozwoju firm działających w cieniu liderów rynku. Kopiowanie rozwiązań, procesów czy samych produktów, wzorowanie ich na najlepszych praktykach w istocie może przynieść oczekiwany sukces. W praktyce zarządzania w polskich firmach benchmarking i strategię imitacji są jednak przerysowane. Dotyczy to szczególnie prób adaptacji rozwiązań z zachodnich koncernów lub wielkich korporacji międzynarodowych. Firmy naśladowcze często nie zdają sobie sprawy z różnic w specyficznych potrzebach rynku krajowego i usiłują dość bezkrytycznie przenosić na polski grunt doświadczenia swoich ideałów. Efektem takiego działania w dłuższym okresie jest przeinwestowanie i wysoka nieefektywność ekonomiczna narażająca nawet na utratę zdolności do przetrwania.

W innym przypadku strategia bezkrytycznej imitacji angażuje całą energię i zasoby organizacji na powielaniu działań konkurencji, ograniczając tym samym możliwości eksploatacji pojawiających się szans rynkowych. Jakże często menedżerowie odrzucają nowe pomysły, powołując się na to, że „konkurencja tego nie robi”. Takie ślepe zapatrzenie w każdy ruch rywali rynkowych powoduje jednocześnie ograniczenie zdolności do konkurowania. Z drugiej strony pogoń za konkurentami może prowadzić do syndromu konkurencji za wszelką cenę, która jest następny objawem degeneracji strategicznej.

8. Skłonność do walki konkurencyjnej za wszelką cenę

Ambicje wygrania walki konkurencyjnej przerodzić się mogą w swoiste natęczenie polegające na koncentrowaniu uwagi na efektownych zabiegach w celu unieszkodliwienia konkurentów. Bitwy rynkowe odbywają się często na zasadzie „za wszelką cenę” i w oczywisty sposób zamiast osłabiać przeciwnika, prowadzą do osłabienia atakującego. Chodzi tutaj przede wszystkim o liczne i często wyko-

rzystywane w praktyce wojny cenowe. Taktyka zaczepnej promocji lub polityki dyskontów cenowych, choć u konkurentów wywołuje oczekiwaną nerwowość, bardzo często pozostaje bez odpowiedzi. Ani konkurenci, ani klienci zdają się nie reagować na śmiałe zaczepki. Sytuacja taka jest w swojej istocie bardzo niebezpieczna, szczególnie kiedy utrwała się w dłuższym okresie.

Polskie firmy dość śmiało stosują w praktyce strategię niskiej ceny – zachęcone przekonaniem o niskich kosztach wytwarzania usiłują zredukować ceny do granic rentowności i możliwości rozwoju. Stosując pozycję lidera cenowego, często nie dostrzegają możliwości eksploatowania nisz specjalistycznych, które można wykorzystać do bezpiecznego i bardziej rentownego rozwoju. W efekcie polskie firmy częściej wchodzi w konfrontację cenową w zamian za politykę jakości, innowacji czy doskonałości technologicznej. Ta zgubna postawa ma istotny wpływ na kolejny problem degeneracji strategicznej, tj. problem braku integracji strategii konkurencyjnej z architekturą organizacji.

9. Niezintegrowanie strategii z architekturą organizacji

Strategia rozwoju firmy, w zasadzie niezależnie od jej modelu i koncepcji tworzenia, powinna być kompatybilna i zintegrowana z określonymi cechami organizacji. Zespół cech charakterystycznych organizacji może być opisany mianem tzw. architektury. Pojęcie to wprowadza K. Obłój, rozumiejąc architekturę organizacji jako trzy konkretne konfiguracje: techniczno-ekonomiczną, społeczną i organizacyjną [3, s. 288 i nast.]. Według innych koncepcji, architekturę organizacji można również rozumieć jako zestaw cech twardych i miękkich, takich jak: technologia wytwarzania, organizacja pracy, struktura organizacyjna, systemy motywacyjne, kultura i mentalność społeczna organizacji⁷.

W polskiej praktyce zarządzania, wiele porażek firm wynika właśnie z poważnych konfliktów między ich strategią a architekturą. Niepowodzenia w procesie wdrożenia strategii szybko demaskują słabą integrację założeń strategii z technologią, organizacją czy kulturą firmy. Ta z kolei jest wynikiem nie do końca zrozumiałego, choć dość naturalnego oporu wobec zmian. O ile wdrożenie nowej strategii często spotyka się z entuzjastycznym przyjęciem, o tyle konieczność adaptacji organizacji do potrzeb jej realizacji jest znacznie trudniejszym zadaniem.

Bodaj najpowszechniejszą, a poważną w konsekwencjach kolizją jest niezgodność między strategią a strukturą organizacyjną. Polskie przedsiębiorstwa, szczególnie te dużych rozmiarów, niechętnie adaptują płaskie, ale elastyczne struktury typu macierzowego lub holdingowego. W polskiej praktyce nadal dominują dość sztywne struktury sztabowo-liniowe, sprawne w systemie centralnego planowania, ale zawodne i zbyt kosztowne w obliczu wyzwań strategii inkrementalnych.

⁷ Takie szerokie rozumienie pojęcia architektura organizacyjna można znaleźć w: [1].

Odrębną kwestią pozostaje również problem strategicznego wymiaru kultury organizacji i jej strony mentalnej. Bardzo często ambicje rozwoju wyrażone w strategii zakładają rozwój z wykorzystaniem kapitału intelektualnego pracowników. W praktyce funkcjonowania na silnie niezrównoważonym rynku pracy zdolność polskich firm do przyciągania talentów i wiedzy jest poważnie ograniczona. Firmy chętniej korzystają z taniej siły roboczej niż z drogich specjalistów i ekspertów. W wielu przypadkach stoi to w sprzeczności z aspiracjami firmy i deklaracjami o dążeniu do doskonałości. Bardzo często również zachodzi brak związków między celami strategicznymi a konstrukcją systemu motywacyjnego. W efekcie, strategia nie stymuluje organizacji jako całości do rozwoju w założonym kierunku.

Firmy, w których identyfikuje się poważne konflikty między założeniami strategicznymi a architekturą organizacyjną, tracą też zdolność do postępu i rozwoju innowacyjnego. Brak innowacyjności z kolei jest kolejną negatywną cechą polskiego zarządzania strategicznego, determinującą degenerację strategiczną.

10. Brak innowacyjności

Słaby poziom innowacyjności polskich firm nie jest tajemnicą i od lat pozostaje wstydliwą cechą polskiego biznesu. W całej populacji polskich przedsiębiorstw tylko ok. 800 podmiotów, tj. 0,025%, można zaliczyć do grupy firm wysokiej technologii. Nie tylko liczebność firm zaawansowanych technologicznie świadczy o bardzo niskiej pozycji polskiej gospodarki pod względem innowacyjności. Udział nakładów na prace badawczo-rozwojowe w kraju w roku 2004 wyniósł tylko 0,59% PKB wobec średnio 2% w UE i 3% wyznaczonych przez strategię lizbońską do osiągnięcia w 2010 roku. Oznacza to, że gospodarka polska jest przynajmniej sześciokrotnie mniej innowacyjna niż lider innowacji w UE – Finlandia, i czterokrotnie, pięciokrotnie mniej innowacyjna niż kraje unijnej „piętnastki”. Niezadowalająco również wypada porównanie wskaźnika nakładów na b+r w Polsce na tle „nowych” krajów UE. W tej grupie liderem są Czechy ze wskaźnikiem na poziomie 1,35% PKB ze stałym trendem wzrostowym⁸.

Stan taki jest niewątpliwie rezultatem utrwalonej w polskich firmach postawy awersji wobec ryzyka przedsięwzięć innowacyjnych. Ryzyko to jest w istocie tym większe im większe są bariery dostępu do kapitału i nowoczesnych technologii. Polskie firmy nie radzą sobie z tymi problemami i definiują strategię ostrożne, pozbawione wątków związanych z implementacją nowatorskich technologii czy systemów produkcji. Postawa taka w dłuższym okresie powoduje utratę konkurencyjności i zdolności do dalszego rozwoju. W praktyce bezlitośnie działa zasada: „kto się nie rozwija, ten się cofa”. Wydaje się, że w perspektywie najbliższych 3-5 lat o sukcesach rynkowych będą decydować strategie oparte na innowacjach i zaawan-

⁸ Wszystkie dane na podstawie statystyk Eurostat.

sowanych technologiach. Tymczasem strategie polskich firm, formułowane na kolejne 5 lat, charakteryzują się deficytem lub przynajmniej niską dynamiką adaptacji nowoczesnych technologii.

Istotną przyczyną opisanego stanu rzeczy jest wyjątkowa niechęć polskich przedsiębiorstw do pozyskiwania *know-how* i technologii w drodze aliansów z partnerami zagranicznymi z wysoko rozwiniętych krajów. Ta ksenofobiczna postawa polskich strategów to kolejny objaw degeneracji strategicznej.

11. Ksenofobia strategiczna

W polskim zarządzaniu strategicznym umacnia się postawa etnocentryczna, eksponująca znaczenie krajowego kapitału, krajowych producentów czy krajowej technologii. Od wielu lat w Polsce mamy do czynienia z podsycaniem nieprzyjemnej atmosfery dla przedsięwzięć zagranicznych. Ta mniej lub bardziej zamierzona polityka protekcjonizmu i zamknięcia polskiej gospodarki przenosi się z poziomu makro na poziom mikro. Oto okazuje się, że w praktyce, polskie przedsiębiorstwa niechętnie rozważają opcję aliansu czy fuzji z partnerami zagranicznymi. Nie oskarżając polskich kadr kierowniczych o nacjonalizm ekonomiczny, można poszukiwać przesłanek takich postaw w obawach przed zdominowaniem firm przez kapitał obcy. W istocie transakcje połączeniowe prowadzą zwykle do przejęcia kontroli nad przedsiębiorstwem przez partnera zagranicznego, dając poważny handicap w postaci zastrzyku kapitału, innowacji czy *know-how*. Te niewątpliwie zalety strategii integracyjnych, stanowiące główne motywy fali fuzji i przejęć w biznesie międzynarodowym, nie są przez polskich menedżerów dostrzegane i doceniane. Szkoda, bo postawy ksenofobiczne w biznesie grożą polskim firmom pozostawanie na marginesie rynku globalnego, a nawet skazaniem do getta biznesu krajowego.

Zaprezentowany w niniejszym artykule katalog głównych wad i błędów zarządzania strategicznego, prowadzących do zjawiska degeneracji strategicznej, jest prawdopodobnie niepełny. Powstał on w efekcie autorskich refleksji i wieloletnich obserwacji praktyki zarządzania w polskich firmach. Doświadczenie autorki w tym zakresie wynika z ponaddziesięcioletniego okresu pracy w roli konsultanta w dziedzinie zarządzania strategicznego. Autorka towarzyszyła ponad 70 przedsiębiorstwom w procesie formalizacji i wdrażania strategii. Były to zarówno firmy z sektora MŚP, jak i duże przedsiębiorstwa, również spółki giełdowe. Niestety większość z tych firm ujawniała opisane w referacie błędy i problemy. Spora część zawartych w artykule opisów wynika również z badań formalnych, przeprowadzonych w grupie 147 przedsiębiorstw Pomorza Zachodniego, zrealizowanych w ramach grantu badawczego KBN w latach 2002-2003 [4].

Literatura

- [1] Hill Ch.W., Jones G.R., *Strategic Management. An Integrated Approach*, HMC 1995.
- [2] Hope J., Fraser R., *Beyond Budgeting*, Harvard Business School Press, 2003.
- [3] Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- [4] Projekt badawczy finansowany ze środków KBN (nr 2HO2D 039 23), pt. *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*.
- [5] Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, AE, Poznań 1999.
- [6] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje i metody*, red. R. Krupski, AE, Wrocław 2003.

DEGENERATED STRATEGIC MANAGEMENT IN POLISH COMPANIES

Summary

The article presents the author's own view on the problem of typical mistakes and failures in Polish strategic management. On the basis of her very deep practical experience as a consultant and researcher, the author formulates specific catalogue of the most popular mistakes and misunderstandings within the process of creating and introducing the business strategies in practice. The most typical situations which can lead to the so-called "strategic degeneration" of Polish companies are as follows:

- 1) domination of operational problems,
- 2) misunderstanding of the strategy essentials,
- 3) incorrect goals formalization process,
- 4) strategic fetishism,
- 5) ignoring of strategic diagnosis,
- 6) syndrome of competitors imitation,
- 7) inclinations to compete at all costs,
- 8) un-integrated strategy with the company's architecture,
- 9) the lack of innovations,
- 10) strategic xenophobia.