

## THE TWILIGHT OF STRATEGY ZMIERZCH STRATEGII

**Wojciech Grabalowski**

PhD, Polonia University in Czestochowa, e-mail: promotor.ap@wp.pl, Poland

**Abstract.** The author considers the problem of the possibility and meaning of modeling and building a long-term strategy, in conditions of uncertainty and turbulence of proximal and distant environment of an organization. The strategy is based on the classic assumptions of management sciences. In the article the author cites arguments negating the meaning of such actions, directing thoughts to the ongoing need, significant flexibility of long-term planning and readiness for sudden and unexpected changes dictated by uncertainty and turbulence of phenomena that characterize today's economic, social and political reality.

**Keywords:** globalization; strategy; instability and economic uncertainty; the turbulence of environment of an organization; Chaos Theory.

*DOI: <http://dx.doi.org/10.23856/1807>*

### Streszczenie

Pozwólcie Państwo, że rozpocznę swoje rozważania od prowokacyjnego pytania, które stanie niejako w opozycji do ogólnego tematu jednej z sekcji tematycznych dzisiejszej konferencji.

Czy, modelowanie strategiczne systemów zarządzania w warunkach niestabilności i niepewności gospodarczej, nie tyle jest możliwe, ale.... czy ma sens ?

Ja mam istotne, jak mi się wydaje, wątpliwości. I dlatego moja odpowiedź na tak postawione pytanie jest negatywna.

By, choć w niezbędnym minimum argumentacji, uzasadnić tą negację i przekonać Państwa do mojego poglądu na wspomniany temat, z uwagi na ograniczony czas, wypadnie mi tylko sygnałnie poruszyć trzy zasadnicze elementy problemu zawartego w pytaniu.

Będą to :

- Globalizacja
- Niestabilność i niepewność gospodarcza
- Modelowanie..... strategii

### Globalizacja

Czym miała być ?

Naiwni (a takich było sporo) wierzyli, że miała nieść kaganek (światelko) nauki, postępu technicznego i społecznego. Miała nieść dobrobyt i nadzieję na poprawę dobrostanu tych społeczeństw, które dziś odbiegają znacznie poziomem życia, nauki, techniki i kultury gospodarczej od czołówki krajów rozwiniętych.

Tak przynajmniej mówili i pisali o niej (o globalizacji) jej entuzjaści i apologety.

Ja dziele ich właśnie..... na tych naiwnych, wierzących w to przesłanie i w to, że jest ona (globalizacja) szansą na wyrównanie tempa zmian rozwojowych zróżnicowanego przecież, poziomem nauki, gospodarki i dobrobytu Świata.

I na tych, którzy świadomie, celowo i bez skrępołów wmawiali to społecznościom krajów angażowanych w ten proces, mając za ukryty cel łatwe wykorzystanie ich taniej siły roboczej, surowców naturalnych i udostępnienie rynku zbytu dla towarów, które w macierzystych krajach wielkich korporacji napotkały już istotną barierę wysycenia konsumpcji.

Dziś po wielu latach „globalizacja” a ściślej, jej realizacja ma znacznie więcej efektów negatywnych niż pozytywnych.

Zainteresowanych tą stroną procesu globalizacji, odsyłam do bestsellerowej książki „No Logo” Naomi Klain (Klein, 2004).

Logika i poczucie realizmu wskazują jednak, a ja też podzielam ten pogląd, że proces globalizacji dziś, można uważać za nieuchronny i niemożliwy do cofnięcia. Wielu też, wnioskując o jej instytucjonalizację, uważa ją za szansę zrównoważenia gospodarki Świata, gdzie dalszy postęp gospodarczy, oparty będzie o ekonomię zrównoważonego rozwoju, szacunek dla szeroko pojętej ekologii i poszanowanie suwerenności wszystkich krajów Świata, bez siłowej, negatywnej przemocy... technologicznej, militarnej i kapitałowej (Kołodko, 2013).

Głęboko wierzę w możliwość takiego zorganizowania świata gospodarczego, choć wiem, że nie będzie to ani łatwe ani proste ani szybkie.

Doraźne korzyści czołwki korporacji krajów rozwiniętych, w tym lobby militarne, mogą znacznie opóźnić transfer nauki, technologii i kapitału, które powinny podążać w ślad za globalizacją rynków a keynesowskie „ciemne strony natury ludzkiej” i walka ze zwykłą pospolitą, mroczną, ludzką chciwością, może prowadzić do skutków destabilizujących, wzmagających niepewność, potęgujących poczucie deprivacji, upokorzenia i marginalizacji wielu, traktowanych instrumentalnie, uczestników tego procesu (Koźmiński, 2005).

Samo pojęcie „globalizacji” przynosi wiele niejasności. Jest nieostre, wielopłaszczyznowe i uwikłane w liczne spory i konfrontacje ideologiczno - polityczne.

W sensie menadżerskim, a o takie nam tu chodzi, najczęściej pojmowane jest, jako pojawianie się coraz większej ilości „globalnych przemysłów”

Te zaś, to takie, w których pozycja firmy na rynku krajowym jest poważnie uzależniona od jej pozycji konkurencyjnej na rynkach wielu innych krajów (Koźmiński, 2005).

Tak rozumiana, jest poważnym elementem wpływającym na niepewność decyzyjną w procesie zarządzania.

Wiedzą coś na ten temat ci, którzy napotkali systemowe i społeczne opory wejścia na inne, zagraniczne rynki a także krajowi producenci np. odzieży, odczuwający zalew tej produkcji pochodzący z Chin czy Indii.

Przykłady zatem można tu mnożyć prawie w nieskończoność.

Na użytek jednak tego materiału pozostaniemy przy tej właśnie konstatacji, że jest globalizacja poważnym elementem niestabilności gospodarczej, poważnie wpływającym na proces zarządzania i to zarówno w sensie strategicznym jak i operacyjnym. Uważam nawet, że silniej wpływającym na proces zarządzania strategicznego, budowanego przecież na dłuższe okresy czasowe.

Cały globalny układ jest dynamiczny i wysoce niestabilny, co wynika z tego, że z powodu coraz silniejszych wzajemnych związków elementów składowych, całość, coraz

bardziej staje się podatna na destabilizujące oddziaływanie lokalnych stanów nierównowagi i warunki brzegowe (Kozłowski, 2005).

### Niestabilność i niepewność gospodarcza

Działalność gospodarcza obarczona jest poważnym ryzykiem wynikającym z wzajemnych relacji popytu i podaży, istniejącej na rynku konkurencji krajowej i międzynarodowej i turbulencji otoczenia. Specjaliści, ogólnie oceniają to ryzyko na 50%. W krajach wysoko uprzemysłowionych określa się, że jeśli przyjąć ilość nowo powstałych w roku przedsiębiorstw za 100 % po trzech latach na rynku pozostaje 7 – 15 % Reszta zostaje wchłonięta przez silniejsze jednostki, jest likwidowana, bądź upada.

Dość powszechną zatem i popularną konstatacją jest, że w dzisiejszych warunkach funkcjonowania, jedynie pewnym jest to, że nic nie jest pewnym.

Ludzie i ich organizacje są coraz bardziej transparentni. Uogólniając, w naszej dzisiejszej społeczno gospodarczej czasoprzestrzeni jest coraz więcej innowacji, naukowych, technicznych i informatycznych, tworzących w systemie sprzężeń zwrotnych coraz to nowe, następne innowacje w nauce i technice.

I groźnym wydaje się być nie tylko ów sam wzrost, ile jego tempo, które dzisiaj ma już charakter wykładniczy.

Paradygmat, jak go dziś pojmujemy, jest intelektualnym modelem, ogólnym sposobem patrzenia na rzeczywistość.

Przez ostatnie czterdzieści lat w gospodarce, ekonomii i finansach panował paradygmat liniowy, polegający na założeniu, że każdy bodziec wywołuje proporcjonalną do jego siły reakcję. Rynki, a rynki globalne w szczególności, nie są jednak tak uporządkowane. Bardzo często zdarza się, że w najmniej oczekiwanym momencie reakcja staje się niewspółmierna do bodźca i nabiera charakteru wykładniczego. A to właśnie jest istotą nieliniowości.

Odkryta i rozwinięta w ubiegłym stuleciu teoria chaosu przyniosła nowe spojrzenie na zjawiska ekonomiczne i finansowe. Przychodzi nam się zatem zderzyć z koniecznością zmiany paradygmatu i przyzwyczać się do tego, że rzeczywistość gospodarcza i finansowa jaka nas otacza to pogmatwane zjawiska nieliniowe, wrażliwe na warunki wejściowe, początkowe, na warunki brzegowe, niemożliwe do przewidzenia i kwantyfikacji, a właściwie, z wielkim trudem tej kwantyfikacji się poddające. To stąd się bierze lawinowe wzmocnienie pierwszych i brzegowych odchyłeń, które pozwalają zdarzeniom przyjmować końcową, wykładniczą postać (Peters, 1997).

Tych turbulencji nie da się łatwo kwantyfikować. Nie przynoszą one zatem ryzyka które nauczyliśmy się szacować i oceniać a... niepewność wobec której bardzo często jesteśmy po prostu bezradni.

Odpowiedzią na coraz powszechniejszą turbulencję otoczenia i występujących tu zjawisk powinna być narastająca elastyczność, brak sztywnego uporządkowania organizacji. Jednym słowem, odpowiedzią na chaos powinien być chaos, tu rozumiany jako ukryty elastyczny porządek. Gotowość do ciągłych, stałych zmian w podejściu do rzeczywistości własnej i otoczenia.

Klasyczne teorie organizacji i zarządzania zatem uważać należy z jednej strony za podstawę podejmowania decyzji zarządczych w organizacjach, z drugiej zaś, jedynie za punkt wyjścia i odniesienia dla tworzenia nowych propozycji mających pomóc w rozwiązywaniu współczesnych problemów przedsiębiorstwa. Problemów, które nie istniały w latach gdy

powstawały nauki zarządzania, a otoczenie przedsiębiorstw było spokojne, ustrukturalizowane i przewidywalne, poddające się kwantyfikacji.

I nie jest to pogląd nowy. Już Hipokrates głosił, że jedyną stałą rzeczą we wszechświecie jest zmiana.

Dziś, nożyce pomiędzy turbulentnym otoczeniem i jego właściwościami, a strukturalnie usztywnioną, wg kanonów klasyki zarządzania organizacją, pozostają niebezpiecznie rozwarłe.

Zagłębiając się w literaturę przedmiotu, napotkamy takie zagadnienia jak... elastyczność celów i strategii, elastyczność struktur i zasobów, strategię rozumianą jako system szybkich działań, zastosowanie teorii chaosu w zarządzaniu, organizacje procesowe, sieciowe, fraktalne, wirtualne, konieczność dywersyfikacji działań, zarządzanie scenariuszowe, czy zarządzanie bez celów strategicznych.

Za każdym z tych określeń, stoi nadzieja, że uda nam się przy ich pomocy rozwiązać problemy niepewności, zmienności zjawisk, ich bezustannego „bulgotania” w otaczającej nas rzeczywistości.

W niektórych branżach cykl życia produktów sięga już tylko kilku miesięcy.

Zastosowanie tych, pobieżnie jedynie, wymienionych metod radzenia sobie z turbulencją i bezustanną zmiennością, prowadzi do radykalnych zmian w sposobie zorganizowania i funkcjonowania firmy. Najważniejsze z nich można określić następująco (Koźmiński, 2005):

- podstawowe jednostki organizacyjne zmieniają się z wydziałów funkcjonalnych w zespoły realizujące procesy;
- Proste stanowiska pracy zmieniają się w wielofunkcyjne i wielospecjalistyczne;
- Rola pracownika zmienia się z kontrolowanej i nadzorowanej w samodzielną;
- kwalifikacje zmieniają się ze szczegółowych w ogólny poziom wiedzy często wielodyscyplinarnej;
- mierniki efektywności zmieniają się w zorientowane na rezultaty;
- menadżerowie zmieniają się z nadzorców w trenerów i przywódców;
- struktury organizacyjne zmieniają się z hierarchicznych w płaskie;
- rola naczelnego kierownictwa zamienia się w przywództwo.

Elastyczną zatem jest ta organizacja której struktura i kultura działania umożliwiają szybkie dostosowywanie się do zmieniających się potrzeb klientów, wymogów konkurencji i warunków działania, dyktowanych przez otoczenie (w szerokim tego słowa znaczeniu).

### **Modelowanie strategii**

Strategia to wzorzec, plan, który integruje główne cele i sekwencje działań organizacji w jedną spójną całość na dłuższy okres czasu. Dobrze sformułowana strategia, pomaga tak uporządkować i rozmieścić zasoby organizacji aby tworzyły unikalną i zdolną do działania strukturę, opartą na relatywnej wewnętrznej przewadze, ujawnieniu słabych punktów antycypowanych zmian w otoczeniu i wynikających z nich posunięciach inteligentnych konkurentów (Koźmiński, 2005).

Modelowanie zaś, to świadome kształtowanie, budowanie elementów strategii z pełnym wykorzystaniem zasobów materialnych i intelektualnych organizacji a także wiedzy dotyczącej konkurencji, otoczenia i dynamicznie zachodzących wielopłaszczyznowych zmian.

Politycznych, prawnych, gospodarczych, finansowych, informacyjnych, ekologicznych, klimatycznych. O charakterze lokalnym, krajowym, i globalnym.

U podstaw klasycznej koncepcji budowania strategii leży kilka założeń trafnie już dzisiaj zidentyfikowanych.

- Przyjmuje założenie, że kontekst w którym strategia jest realizowana, nawet jeśli jest niestabilny, to z dużą dozą pewności pozwala przewidzieć te jego stany, które są ważne dla organizacji

- Zakłada możliwość kwantyfikacji co oznacza, że zarówno wewnątrz jak i otoczenie dadzą się opisać przy pomocy twardych danych liczbowych

- Zakłada, że proces formułowania strategii da się zaprogramować przy użyciu formalnych procedur informatycznych i reguł postępowania a ich analiza pozwala na budowanie prawidłowej syntezy, oddzielonej od interesów zaangażowanych w proces ludzi.

Nawet pobieżna dziś obserwacja procesów zarządzania wskazuje na to, że żadne z tych założeń nie odpowiada dziś rzeczywistości i to proporcjonalnie do narastającej niepewności ogólnej.

Zarówno wewnątrz jak i otoczenie organizacji stają się coraz bardziej nieprzewidywalne.

Założenie, że możliwa jest kwantyfikacja podstawowych problemów i zachowań organizacji jest tu najbardziej nierealna ale co gorsze, bardzo złudna, gdy uważa się ją za możliwą.

Opinie tą dobitnie potwierdzają spekulanci giełdowi, którzy często największe sukcesy odnoszą, stosując się do znanej maksymy A. Einsteina: „Fantazja jest ważniejsza od wiedzy” (Koźmiński, 2005).

Czy w takiej sytuacji realiów otoczenia, realiów płynących z niestabilności warunków, nieprzewidywalnych zjawisk, dynamicznych zdarzeń dyktowanych procesami globalizacyjnymi, płynącej z narastającej zamiany ryzyka w niepewność która z trudem a czasami złudnie tylko poddaje się kwantyfikacji, jest sens budowania i modelowania sztywnej strukturalnie strategii działania organizacji na wiele lat ???

Wszystko temu przeczy a określenie (wymienione wyżej) „elastycznych strategii szybkich działań” lub, precyzyjniej, Gotowości do podejmowania szybkich działań wskazuje dobitnie jedynie słuszną drogę postępowania w budowaniu podstaw dzisiejszych nauk o zarządzaniu.

I... co oczywista rzecz nie w semantyce a w realnych, twardych faktach.

## References

- Klein, N. (2004). No Logo. Izabelin: Wyd. Świat Literacki.*  
*Kołodko, G. (2013). Dokąd zmierza Świat. Warszawa: Wyd Prószyński i Ska.*  
*Koźmiński, A. (2005). Zarządzanie w warunkach niepewności. Warszawa: PWN.*  
*Peters, E. (1997). Teoria Chaosu a Rynki Kapitałowe. Warszawa: Wyd. Wig. Press.*