

Karl Alewell*

ROZWÓJ STRATEGICZNEGO SPOSOBU MYŚLENIA
W ZORIENTOWANYM NA RYNEK KIEROWANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

I. Uwagi wstępne

W ciągu ostatnich lat na uniwersytetach i w praktyce gospodarczej wysunęły się na plan pierwszy dyskusje i zjawiska określane nieprecyzyjnie w pewnym sensie pojęciami "filozofia przedsiębiorstwa" i "kultura przedsiębiorstwa"¹. Nie wyparły one dyskusji prowadzonych w ramach tradycyjnych dziedzin ekonomiki przedsiębiorstwa, ale jednak zrelatywizowały ich znaczenie. Na podstawie tego faktu można wnioskować, że w porównaniu z przeszłością obecnie bardziej uwzględnia się w kierowaniu przedsiębiorstwami podstawowe stałe działalności jednostkowe i społeczne jako stałe, dające się z trudem zmieniać i tylko stopniowo modyfikować. Style zachowania się, postawy i nastawienia determinują działalność człowieka w przedsiębiorstwie, podobnie jak struktury techniczne, finansowe i organizacyjne, opierające się na świadomych tzw. decyzjach konstytutywnych. Wszystkie te struktury można zmieniać tylko od czasu do czasu i to z reguły po dłuższym procesie przestawiania, wymagającym znacznych inwestycji. Dotyczy to w jeszcze większym stopniu zasadniczych postaw ludzi lub grup ludzkich, które to postawy tylko z trudem dają się ujmować, a jeszcze trudniej jest wywierać na nie wpływ. Wszystko to

* Prof. dr dr h.c. w Uniwersytecie im. Justusa Liebiga w Giessen.

¹ Por. E. H a u s e r, Unternehmenskultur, Analyse und Sichtbarmachung am praktischen Beispiel, Bern 1985; E. H e i n e n, P. D i l l, Unternehmenskultur. Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. "Zeitschrift für Betriebswirtschaft" 1986, s. 202 ff; P. D i l l; Unternehmenskultur, Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement. Bonn 1987.

wpływa w istotnym stopniu na aktualną działalność czynnika ludzkiego i jego efektywność. Wspomniane tu postawy wymykają się najczęściej gruntownej analizie, a jeszcze bardziej gwałtownym zmianom. Z reguły trzeba najpierw "rozszyfrować" filozofię i kulturę przedsiębiorstwa, aby móc uzgodnić wskazania dla krótkofalowej działalności; dopiero długofalowo można w pewnych okolicznościach, poprzez długookresowe procesy fluktuacji lub wręcz w trakcie zmiany pokoleń, krok po kroku sterować filozofią i kulturą przedsiębiorstwa w nowym kierunku, uważanym za pożądany. I to przy zastrzeżeniu, że musi to zachodzić w ramach ogólnych, gospodarczych, społecznych i intelektualnych kierunków rozwoju.

Znaczenie tego zjawiska narzuciło się badaczowi i działającemu praktykowi z pewnością również w wyniku ogólnego wzrostu gospodarki światowej. Porównań RFN, USA oraz konkurentów azjatyckich (w szczególności Japonii), lecz również krajów socjalistycznych nie da się uniknąć. Pozwalają one dojść do wniosku, że nie wystarcza stosowanie technik kierowania i organizacyjnych do objaśniania i uzasadniania zróżnicowanej efektywności gospodarczej. Coraz bardziej wykształca się zrozumienie faktu, że decydującym czynnikiem eksplanacyjnym i wpływającym są formy zachowania się, myślenia i życia członków managementu oraz załogi.

W dalszych rozważaniach spróbuję przedstawić krótko miniony i aktualny rozwój tzw. myślenia strategicznego w ramach zorientowanego na rynek kierowania przedsiębiorstwem oraz różnicę w stosunku do myślenia operacyjnego lub też dyspozycyjnego. Moim zdaniem ten proces różnicowania się myślenia strategicznego i operacyjnego jest jeszcze w pełni realizacji, stąd być może brakuje tu potrzebnego dysansu, aby móc w pełni przeciwstawić sobie te dwa sposoby myślenia. Mimo to spróbuję prześledzić stopniowe zmiany myślenia kategoriami rynkowymi w minionych dziesięcioleciach oraz wyprowadzić stąd czwarty szczebel rozwoju - wykształcenie się strategicznego sposobu myślenia. W tym celu spróbuję przedstawić specyfikę myślenia strategicznego i zaprezentować w związku z tym jego wyniki, tzw. strategię jako kategorie myślowe. Próby te są trudne do zrealizowania ze względu na zróżnicowane stosowanie pojęcia "strategiczny". Określenia te stały się modnymi słowami nie mającymi, podobnie jak jest to w przypadku słowa "marketing", ostrości pojęciowej, są nadużywane jako wartościujące opisy dla różnorodnych stanów rzeczy i sytuacji.

Na końcu spróbuję wykazać, jakie konsekwencje mogą wynikać lub też już wyniknęły dla wykształcenia managementu również na uniwersytetach.

Dalsze rozważania odnoszą się do świata zachodniego, ponieważ znam go najlepiej; nie odnoszę swych wywodów bezpośrednio do socjalistycznej gospodarki planowej; jednakże moim zdaniem można wyprowadzić tu szereg analogii dotyczących aktualnego i przyszłościowego rozwoju gospodarki socjalistycznej.

II. Szczegółowe rozważania myślenia kategoriami rynkowymi w przeszłości

Proces rozwojowy, któremu podlegało myślenie kategoriami rynkowymi, prześledzić można w ciągu prawie stulecia. Zmiany przebiegały stopniowo, były konsekwencją rozwoju ogólnogospodarczego i społecznego; przerwane zostały przez wielkie wojny światowe i kryzys gospodarczy. Znajdująca się w literaturze² i podjęta również przeze mnie próba podziału na poszczególne szczegóły rozwoju służy uproszczonej i przejrzystej prezentacji procesu rozwojowego, który jako taki jest ciągły: tworzenie szczegółów oznacza w pewnym sensie punkty na skali, która sama w sobie jest bezszczegółowa. Należy zauważyć, że w zależności od stanu rozwoju gospodarczego również dzisiaj można w różnych krajach spotkać różne równoległe szczegóły rozwoju, nawet w ramach jednego kraju można tę równoległość stwierdzić w różnych branżach lub na różnych rynkach. O tyle więc ten sposób rozważań wykorzystać można dla przekrojowej analizy rozwoju.

Koncepcję trójszczegółową, którą uzupełnię jeszcze czwartym szczegółem, scharakteryzować można w sposób następujący.

1. Koncepcja zorientowana na produkcję

W tzw. fazie produkcyjnej, zakończonej w Niemczech (a później w RFN) w latach dwudziestych tego stulecia, a najpóźniej po drugiej wojnie światowej, w centrum sposobu myślenia znajdowało się zadanie

² Por. np. H. Meffert, Marketing, Wiesbaden 1977, s. 33 f.

znalezienia rozwiązań technicznych, finansowych i organizacyjnych, służących skonstruowaniu i realizacji procesu produkcyjnego. Zbyt nie stanowił - w każdym razie na początku - żadnego problemu. Względnie małym zapasom produktów (często nowych) wychodziło naprzeciw względnie nieograniczone zapotrzebowanie ze strony klientów, jeśli i o ile klienci byli osiągalni i dysponowali siłą nabywczą. Możliwości te wzrastały szybko wraz z postępującym rozwojem gospodarczym, również rozwojem transportu. Kierownik zbytu spełniał w zasadzie funkcję organu realizacji produkcji, odpowiednio był też z reguły podporządkowany kierownictwu produkcji. Odpowiednio do punktu ciężkości kierownictwa przedsiębiorstwa technik, względnie przedstawiciel nauk przyrodniczych i asesór, czasami też prawnik i finansista - ze względu na wykształcenie i sposób myślenia - nadawali się najlepiej do spełniania roli kadr kierowniczych najwyższego szczebla. W dziedzinie zbytu na planie pierwszym znajdowały się problemy transportu, magazynowania, rozliczeń i inkas; zadania związane ze zbytem były - w porównaniu z sytuacją współczesną - rozwinięte raczej szczątkowo, ograniczone do aktu sprzedaży jako problemu prawnego.

Specyfika tego sposobu myślenia stała się szczególnie wyraźna, gdy w ramach procesów rozwoju gospodarczego pojawiły się regularnie powracające co 6-10 lat kryzysy koniunkturalne wraz z trudnościami w zakresie zbytu. Typowa reakcja w tej koncepcji polegała na zwiększeniu nacisku na przekazywanie, w pewnym sensie "pompowanie" towarów na rynek (Push-Strategie). Figurą przewodnią tej fazy był sprzedawca jako "armata sprzedaży". Agresywna sprzedaż miała skłonić klienta - niezależnie od jego zainteresowań i możliwości - do kupowania i przyjmowania towarów. Już choćby w sferze językowej odzwierciedla się wyraźnie kontrowersyjne nastawienie producenta do rynku. Prymat produkcji, któremu podporządkować musi się rynek zbytu, jest jednoznaczny.

Tego rodzaju punkt widzenia spraw zbytu - podkreślmy to wyraźnie - nie stanowi w żadnym wypadku jedynie przeszłości historycznej, lecz można go również obserwować dzisiaj na określonych rynkach, odpowiednio do stanu sił rozwojowych gospodarki narodowej. Z punktu widzenia produkującego przedsiębiorstwa, tego rodzaju postępowanie można i dzisiaj potraktować jako słuszne, jeśli dominacja problemów produkcyjnych i "głód" rynków dopuszcza taki punkt

widzenia na sprawy zbytu (z dzisiejszego punktu widzenia: zaniedbanie zadania z zakresu marketingu).

2. Koncepcja dostosowania do rynku

Już po pierwszej wojnie światowej, najpóźniej jednak po drugiej wojnie światowej, w wielu dziedzinach produkcyjnych po przezwyciężeniu kryzysowych braków przebiła się silniejsza orientacja na rynek. Silny rozkwit w rozwoju produkcji i technik produkcyjnych przy względnym pozostawaniu w tyle popytu prowadził do trwałych wąskich gardeł w zakresie zbytu na rynkach, tak że popyt i coraz ostrzejsza sytuacja konkurencyjna stały się miernikiem, do którego należało dostosować pod względem ilościowym i jakościowym własną produkcję. Dla spełnienia potrzeb rynków, ze szczególnym uwzględnieniem ich specyfiki i zróżnicowania, trzeba było bardziej wielostronnie ukształtować instrumentarium z zakresu polityki zbytu i intensywniej je stosować.

Badanie rynku zyskuje szczególne znaczenie, najpierw w kierunku raczej czysto ilościowym, a następnie również z jakościowo ujętym rozrzeszeniem na proces zaopatrzenia i stosowania oraz zachowanie się potencjalnych klientów. Rozbudowa instrumentarium akwizycyjnego przebiega, zarówno jeżeli chodzi o zbyt, jak i rozbudowanie reklamy, na drodze stosowania specjalnych środków oraz wdrożenia wymogów sprzedaży w point of sales. Logistykę rozwija się stopniowo do zorientowanego na klientów systemu magazynowania i rozdzielnictwa, ponieważ stało się jasne, że wytworzona w ten sposób usługa musi osiągnąć poziom właściwej działalności produkcyjnej. Wszystkie instrumenty kierowane są na rynek i jego specyfikę, dostosowywane wzajemnie, tworzą tzw. marketing-Mix. Można tu rozpoznać koncepcję systematycznej "naukowej analizy i sterowania", obierającej za punkt wyjścia koncepcję ogólną i zakrojoną integracyjnie pod względem instrumentarium. Koncepcję tę można naturalnie określić jako marketingową, nawet jeśli zawiera ona - jak jeszcze wykażę - w zasadzie jednostronną koncepcję dostosowania do rynku. W każdym razie zorientowany na zbyt sposób myślenia emancypuje się w stosunku do myślenia kategoriami produkcyjnymi. Zamierzona dominacja z zakresu zby-

tu z reguły nie jest osiągana, ponieważ zakres zbytu staje się de facto z reguły równorzędnym partnerem zakresu produkcji.

Konfrontowane są rozważania w kategoriach rynkowych i w kategoriach produkcyjnych. Często trudno jest zdecydować, która ze składowych przeważa. Przykład artykułów o znanych markach może zilustrować ten konflikt. System sprzedaży tych artykułów rozumiany jest z reguły jako wewnętrzne pojęcie marketingu w dziedzinie dóbr konsumpcyjnych, ponieważ bardzo merytorycznie rozbudowana i intensywnie prowadzona reklama pozwala rozpoznać u konsumentów wyraźną politykę cenową producenta, a kształtowanie produktów (zorientowane na popyt i nakierowane na stałość i podobieństwo cech produktów) - politykę marketingową zorientowaną wybitnie na popyt i konkurencję. Widać w każdym razie, że intensywność tych dążeń marketingowych nie stanowi w żadnym wypadku wyniku ukierunkowania na popyt i konkurentów, lecz może być zinterpretowana również jako próba przeforsowania dla systemu masowej produkcji rozwiniętego ze względów technicznych i kosztowych analogicznego systemu sprzedaży masowej przez ujednolicenie popytu ze strony konsumentów. Nie da się moim zdaniem łatwo zbić tezy, że chodzi tu o wysublimowaną w pewnym sensie formę myślenia kategoriami produkcyjnymi.

3. Koncepcja rozwoju nowych rynków

Podczas gdy na drugim szczeblu, myślenie kategoriami rynkowymi, widziano rynek (potraktowany jako istniejący) jako punkt wyjścia dla podejmowanych działań, na trzecim szczeblu rozwija się świadomość konieczności rozwijania nowych rynków w celu znalezienia ekwiwalentu dla coraz silniej rozwijających się pod względem ilościowym i przede wszystkim jakościowym możliwości produkcyjnych. Nowe produkty i nowe procesy produkcyjne z jednej strony, ale też nowe potrzeby użytkowników w dziedzinie dóbr konsumpcyjnych oraz dóbr przemysłowych, prowadziły do koncepcji, że produkcja nowych rynków musi stanowić przynajmniej równorzędną zadanie obok produkcji dóbr dla tych rynków. Osobliwość tej koncepcji nie jest jeszcze ujęta w kategoriach myślowych, nie mówiąc o przetransponowaniu jej na koncepcje dające się zrealizować. Celem i granicą tej koncepcji myślenia jest nie tylko istniejący, lecz także ukryty potencjał siły nabywczej,

który należy przeformować odpowiednimi środkami i metodami na rynek przedsiębiorstw jako źródło możliwie wysokich i stałych dochodów.

Instrumenty marketingowe otrzymują w tej fazie dodatkowe zadanie. Badanie rynku ma prześledzić nie tylko istniejące potrzeby, lecz dać wskazówki, gdzie istnieją potencjały rozwojowe. Reklama i popieranie sprzedaży mają wprowadzać produkty, tzn. aktywować i rozwijać potrzeby. Obok rozwijania bieżącej działalności marketingowej występuje konieczność organizowania działalności rozwojowej w formie komitetów rozwojowych, grup projektowych lub w działach rozwojowych zorientowanych na rynek - tak, jak to było na wcześniejszych szczeblach rozwoju, kiedy dział ds. badań i rozwoju (w aspektach technicznych) oddzielił się od produkcji.

Z takiej koncepcji myślenia kategoriami marketingowymi wynikają konsekwencje nie tylko dla marketingu, ale także dla całej struktury przedsiębiorstwa i przyjętego w nim sposobu myślenia. Dziedzina marketingu musi być odpowiednio reprezentowana na najwyższym szczeblu hierarchii kierowniczej w przedsiębiorstwie, aby mogła miarodajnie formować politykę całego przedsiębiorstwa. Ta koncepcja sposobu myślenia pokazuje, że marketing przyszłościowy wymaga stale materialnych inwestycji marketingowych na rynku, które występują równorzędnie, jeśli nie dominująco, obok inwestycji w zakresie produkcji oraz w technicznych badaniach i rozwoju.

Myślenie w kategoriach marketingowych nie ogranicza się do jednego zakresu funkcyjnego przedsiębiorstwa, lecz jest istotnym elementem przyjętego w całym przedsiębiorstwie sposobu myślenia.

4. Koncepcja marketingu strategicznego

Dalszy rozwój naszkicowanych tu szczebli rozwoju myślenia kategoriami marketingowymi prowadzi do czwartego szczebla, który stopniowo się krystalizuje. Punktem wyjścia dla tego sposobu myślenia jest wymienione również już na trzecim szczeblu stwierdzenie, że przedsiębiorstwo musi odłączyć się od dotychczasowych rynków i produktów, ponieważ nie istnieją już na nich potencjały sukcesu lub trzeba odkryć nowe możliwości powodzenia. Intensyfikuje się zorientowanie myślenia marketingowego na wejście na nowe rynki oraz ich rozwój; w szczególności przewyżczeniu ulega ściśle przestronne i

merytoryczne powiązanie z istniejącymi rynkami. Dołącza się tu jednak świadomość przemijalności również tych rynków, które trzeba dopiero odkryć i rozwinąć oraz świadomość konieczności dostrzegania również późniejszych rynków i długofalowego przygotowania ich. Wyobrażenie to scharakteryzować można jako stały ciąg cykli życia rynku, jest ono jednak w rozważaniu *ex ante* dużo bardziej kompleksowe. Konieczne jest odkrycie nowych pól działalności, zdefiniowanie ich, scharakteryzowanie specyfiki oraz potencjałów dochodowych, odpowiednie rozwijanie w czasie oraz "danie sobie rady" z pozornie na początku nieograniczoną różnorodnością potencjalnych możliwości. Wszystko to prowadzi mę do odkrycia rzeczywiście nowych pól działalności.

W tej czwartej fazie konflikt, ale też bezpośrednia konieczność kooperacji między produkcją i marketingiem, przesuwają się początkowo na plan drugi. Jako partner, ale też jako przeciwnik w konflikcie, występuje teraz dziedzina badań i rozwoju (*research and development*), tzn. dziedzina odpowiedzialna za badanie i rozwój nowych produktów z technologicznego punktu widzenia i zastrzegająca tylko dla siebie określenie: badania i rozwój, jakkolwiek działalność badawczo-rozwojowa przynajmniej w tej fazie niezbędna jest - w podobnie innowacyjnym charakterze - również ze względu na rynek, klienta i problemy istniejące po stronie klientów. Wspólność działalności innowacyjnej w ramach marketingu strategicznego oraz w badaniach i rozwoju łączy obie te dziedziny: podczas gdy w jednej dziedzinie odkrywane są na nowo, uświadamiane i definiowane problemy potencjalnych klientów, w drugiej rozwijają się technologie jako techniki rozwiązywania problemów. Ten przyszłościowo zorientowany sposób myślenia wymaga świadomego, nowego zorientowania decyzji w marketingu, opisywanego jako myślenie kategoriami strategicznymi.

III. Strategiczne myślenie w marketingu

Nie można moim zdaniem³ podać zwięzłej, podsumowującej defini-

³ Różnice i podobieństwa zawierają w zarysie następujące źródła: M. H. H i n t e r h u b e r, *Strategische Unternehmensführung*, Berlin/New York 1984; H. R a f é e, K. P. W i e d m a n n (red.), *Strategisches Marketing*, Landsberg 1986; D. H a h n, B. T a y-

cji tego, co należy rozumieć przez myślenie strategiczne. Celowe wydaje mi się natomiast opisanie specyfiki pięcioma cechami.

1. W dyskusjach o pojęciu strategii na planie pierwszym znajduje się orientacja na przyszłość. Tradycyjny sposób myślenia w ekonomice przedsiębiorstw ukierunkował się silnie na teraźniejszość i przeszłość (księgowość) oraz na niedaleką przyszłość (planowanie operacyjne). Tu w punkcie centralnym znajduje się dalsza przyszłość, przy czym początek rozważanego okresu w przyszłości formułowany jest w zależności od wydarzeń rynkowych i produkcyjnych, tzn. w zależności od branży. Można stwierdzić, że ta początkowa granica jest raczej cofnięta w czasie i tym samym skrócony jest jednocześnie horyzont czasowy krótko- i średniofalowego planowania operacyjnego. Z reguły ustala się tę wielkość na 8-10 lat, a w szeregu branż tylko na 5 lat.

Rozważany okres w przyszłości nie jest w zasadzie ograniczony "od końca" (open end), podczas gdy przy planowaniu krótko- i średniookresowym z reguły definiuje się horyzont planowania. Nawet jeśli intensywność rozważań i możliwości wglądu są coraz mniejsze wraz z rosnącym oddaleniem od przyszłości, to w zasadzie trzeba zachować tę otwartość i nieograniczoność w stosunku do dalszej przyszłości. Przyszłościowe myślenie strategiczne należy dalej określić jako myślenie dynamiczne, tzn. że myślenie statyczne (punkt czasowy w przyszłości jako wielkość odniesienia) oraz komparatywno-statyczne (kilka momentów w przyszłości jako wielkość odniesienia) należy przekształcić w sposób myślenia, który uwzględnia wzajemne zależności stanów w różnych momentach. Ten opis zorientowania na przyszłość zmusza nas do wyróżnienia metod informacyjnych, analitycznych i orientacyjnych rozwoju strategii w stosunku do metod konwencjonalnych, polegających na systematyce, zupełności i precyzyjnej analizie.

2. Drugą istotną cechą myślenia strategicznego jest o r i e n t a c j a n a p r o c e s y r o z w o j o w e p r o s t e g o i wyższego rzędu. Tradycyjne sposoby myślenia zorientowane na aktualny stan rzeczy koncentrowały się już silnie w minionych dziesięcio-

leciach na zmianach (wzrost względnie kurczenie się) i zostały rozwinięte do poziomu myślenia w cyklach lub zmieniających się regularnie okresach przemian (model cyklu życia). Myślenie strategiczne powinno poza tym uwzględniać relatywne prędkości zmian (np. własny cykl wzrostu w stosunku do oczekiwanego wzrostu konkurencji lub do cyklu rynkowego względnie do tzw. ogólnego rozwoju gospodarki narodowej). Strategiczne modele procesów rozwojowych również pod względem strukturalnym wychodzą poza konwencjonalne sposoby myślenia. Widać to na następującym ciągu: zabieg jednorazowy (powtórzenie takich samych zabiegów), zastąpienie zabiegów (środków) dotychczasowych nowymi (dołączenie nowych zabiegów do dotychczasowych), zaplanowany z góry wieloszczeblowy ciąg poszczególnych zabiegów, zaplanowany z góry wieloszczeblowy ciąg kompleksów zabiegów (np. planowanie strategiczne struktur organizacyjnych i struktur sieci informacyjnej).

3. Istotną trzecią cechą myślenia strategicznego jest *orientacja na struktury kompleksowe*. Podczas gdy do tej pory w sterowaniu przedsiębiorstwem - mimo integracji w kierownictwie całości przedsiębiorstwa - zakresy funkcyjne działalności jako krystalizacyjne punkty rozważań przeszłości i teraźniejszości oraz w ramach planowania operacyjnego znajdują się na planie pierwszym, to w myśleniu strategicznym na planie pierwszym znajdować się muszą wzajemne powiązania wszystkich zakresów działalności przedsiębiorstwa, tak że myślenie strategiczne musi w końcu być o wiele wyraźniej odnoszone do przedsiębiorstwa jako całości niż reprezentowane jest to na innych poziomach rozważań.

To samo dotyczy produktów. Podczas gdy istniejące produkty, możliwe warianty produktów i nowe podobne produkty charakteryzują codzienność sterowania przedsiębiorstwem i planowania, w myśleniu strategicznym uwzględnione być muszą zupełnie nowe pola działalności. W ostatnich latach uwzględniono tę konieczność szczegółowo w praktyce pod hasłem dywersyfikacji.

Struktury kompleksowe muszą być jednak rozważane intensywniej w jeszcze innym kierunku. Podczas gdy w sposobie myślenia w teorii i praktyce przedsiębiorstwo stoi na planie pierwszym i od dawna zakresem rozważań obejmuje się aktualne, a później też możliwe nowe rynki (zakres zbytu, zaopatrzenia, spraw personalnych i finansów), to teraz na poziomie strategicznym musi być systematycznie uwzględ-

nione również otoczenie rynków (otoczenie społeczno-kulturalne, prawno-polityczne, techniczne i naturalne). Jeżeli chodzi o związki na płaszczyźnie ogólnogospodarczej, integracja ta w praktyce jest w dużym stopniu zrealizowana, podczas gdy dla wielu innych dziedzin nie stworzono ani tej gotowości, ani instrumentarium, ani potrzebnego tła informacyjnego. Koncepcje na ten temat istnieją w marketingu międzynarodowym w tzw. analizach krajów lub sprawozdaniach dotyczących sytuacji w danych krajach. Są one sporządzane przez wiele firm i agentur oraz przez banki.

4. Czwartym istotnym aspektem myślenia strategicznego jest myślenie kategoriami ryzyka i szans. W tradycyjnej ekonomice przedsiębiorstw rozwinęto obszerne instrumentaria dla analiz ilościowych przeszłości i teraźniejszości zarówno dotyczących sytuacji wewnątrz przedsiębiorstwa (rachunkowość), jak i sytuacji zewnętrznej (badanie rynku). Poza tym powszechnie formułuje się także dla niedalekiej przyszłości względnie ostro zarysowane informacje ilościowe jako wielkości oczekiwane, nawet gdy obciążone one są pewną niepewnością. To samo w zasadzie dotyczy jakościowej analizy przeszłości, teraźniejszości i niedalekiej przyszłości. Dla okresu analizy strategicznej takie metody informacyjne musiałyby prowadzić do skonstruowanego i nie odpowiadającego rzeczywistości obrazu przyszłości. Pod względem jakościowym i ilościowym oczekiwania są niewyraźne i z reguły również niepełne oraz obciążone dużą niepewnością pod względem prawdopodobieństwa ich wystąpienia.

Problem ten próbuje się pokonać następującym modelem myślenia: z jednej strony opisuje się jedną lub kilka przyszłych sytuacji (stanów) lub procesów i stawia się je w centralnym punkcie rozważań; czasami daje się im przyporządkować również ilościowo sformułowany obraz przyszłych przychodów, nakładów, cash flow, oprocentowania, zapotrzebowania na inwestycje itp. Niezbędne jest jednak dodatkowe przeprowadzenie dokładnej analizy ryzyka, której problematyką nie będę się tu bliżej zajmować. Możliwe negatywne odchylenia od usytuowanego w centralnym punkcie rozważań wyobrażenia przyszłości muszą być scharakteryzowane pod względem jakościowym i czasem też w aspekcie ilościowym. Obok centralnego obrazu przyszłości stawia się więc spektrum przyszłych sytuacji związanych z ryzykiem jako negatywne odchylenie - sformułowane w aspekcie ilościowym i jakościowym. Analogicznie rozważyć trzeba możliwe szanse, tzn. pozytywne odchylenia

od celu. Te trzy wypowiedzi są (dość kompleksowym) wyrazem ogólnego oczekiwania w odniesieniu do przyszłości. Nasz sposób myślenia, tkwiący w zwyczajach handlowego systemu księgowości, leżącego nie tylko u podstaw rozliczeń zorientowanych na przeszłość, ale z reguły również krótko- i średnioterminowych modeli planowania, należy przyzwyczaić do tego, aby uzupełniał dokładnie skonstruowane ilościowe modele analityczne dodatkowymi modelami szans i ryzyka, których precyzja (mierzona dotychczasową analityką ilościową) jest niezwykle wątpliwa. Niestety brak jest odpowiedniego instrumentarium - przynajmniej w formie przydatnej dla praktyki - służącego zarówno prezentacji ryzyka, jak i szans. Szczególnie dotyczy to techniki prezentacji, która mogłaby obfitość i strukturę informacji dotyczących ryzyka i szans ujmować tak dalece, aby możliwe było sensowne przetwarzanie informacji.

Za zmianą analizującego sposobu myślenia iść musi zmiana treści decyzji. Decyzje nie mogą jednoznacznie i precyzyjnie ustalać przyszłej działalności, lecz formułować alternatywy decyzyjne, formułowane dla zróżnicowanego pod względem rzeczowym i czasowym stosowania w zależności od oczekiwanych możliwych wyników. Znane nam rozwiązanie polega na tym, aby ze względu na różnorodność możliwych wydarzeń nie tyle przewidywać wzory działania, ale przygotować potencjały umożliwiające (wraz z rosnącym konkretyzowaniem oczekiwań w późniejszym okresie) jeszcze zdolność do działania.

5. Specyfikę strategicznego sposobu myślenia można przedstawić wreszcie jeszcze w aspekcie **f o r m u ł o w a n i a c e ł ó w**. W minionym okresie w kształceniu kadr kierowniczych kładziono nacisk na dokładne formułowanie przyszłych celów tak, aby były one operacyjne i dawały się kontrolować. Do formułowania celów stosowano więc wielkości rachunku zysków i strat, bilansów lub analiz zwrotu inwestycji. W rachunkach odnoszących się do przyszłości dochodziła tu jeszcze metoda rachunku wartości kapitału lub metoda dyskontowania strumienia gotówki. Instrumenty tego rodzaju można by wdrażać w rozważaniach strategicznych, jeśli i o ile ustala się horyzonty planowania i uwzględnia ryzyko i szanse wynikające ze zmian koncepcji okresowych lub wartości dyskontowanych. Z reguły jednak właśnie w rozważaniach strategicznych takie ilościowe określanie celów nie będzie sensowne przynajmniej w przypadku celów jednowymiarowych (jak np. w rachunku zysku), ponieważ dane lub wielkości orientacyjne te-

go rodzaju nie mogą przekazać wystarczających informacji dla systemu sterowania. Pewnym krokiem w kierunku uznanym za konieczny byłoby wielowymiarowe ilościowe określanie celów na bazie dodatkowych celów w zakresie udziału rynku oraz grup celów zgodnie z koncepcją stopy zwrotu zainwestowanego kapitału oraz przy formułowaniu ograniczeń jakościowych i ilościowych. Z reguły jednak w analizach i danych strategicznych rachunki takie formułowane będą tylko w zarysach. Będzie się też próbować opisywać określanie celów rozwiniętych strategii odpowiednim opisywaniem zamierzonych sytuacji (stanów) w przyszłości (jak np. stan rynków, pozycja produktów, grupy celów po stronie klienta i wdrożenie odpowiednich instrumentów).

6. Treść myślenia strategicznego można scharakteryzować wreszcie zamierzonym wynikiem, *s t r a t e g i a m i*. Ani w praktyce, ani w teorii nie ma jeszcze zgodności co do formy i treści. Jednakże spróbujemy zaprezentować przykładowo konieczne treści tego sposobu myślenia.

Rdzeniem prezentacji strategii jest z reguły definicja zamierzonych pozycji na przyszłych rynkach. Przede wszystkim chodzi tu o przyszłe pola działalności, tzw. o pytanie, w jakim czasie, na jakich rynkach (regionalnych) jakie produkty względnie rozwiązania problemów należy oferować; z reguły uwzględnia się dodatkowo zamierzone grupy celów (segmenty rynkowe). Te zakresy problemowe są w ostatnich latach dokładnie dyskutowane zarówno w praktyce, jak i w teorii, jakkolwiek - jak to jeszcze pokażę - przy stosowaniu nieodpowiednich środków. Dochodzi tu jeszcze prezentacja przyszłej zamierzonej pozycji na wymienionych polach działania. Na planie pierwszym znajduje się punkt widzenia zasady dominacji, a z drugiej strony zagadnienie samodzielności w stosunku do innych partnerów na rynku.

Druga dziedzina treści strategii dotyczy struktury działań marketingowych, względnie zastosowania instrumentów marketingowych. W myśleniu strategicznym wypowiedzi powinny koncentrować się na zaakcentowaniu poszczególnych dziedzin działalności i określonych podstawowych zasadach obowiązujących dla poszczególnych lub wszystkich dziedzin działalności. W praktyce można obserwować często, że strategie gubią się w "szczegółowym dyskutowaniu instrumentów". Moim zdaniem jest to wprawdzie zrozumiała, ale nie dająca się zaakceptować ucieczka przed trudnościami abstrakcyjnego myślenia strategicznego w formę sprawdzonego myślenia kategoriami operacyjnymi.

Ważną trzecią częścią wydaje mi się być szczegółowa dyskusja w zakresie istniejących i osiągalnych potencjałów zasobów wraz z informacjami na temat ustrukturyzowania tych potencjałów. Przy opracowywaniu strategii nie można pominąć faktu, że opisywane są nie tylko przyszłe konstelacje, lecz konieczne jest wykazanie prowadzących do nich procesów transformacji.

T a b e l a 1

Treści rynkowych strategii przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Przyszłe konstelacje	Procesy transformacji
Pozycja na rynkach	Przyszłe pola działalności - regiony rynkowe - segmenty popytu - rozwiązania problemów produkty Pozycje rynkowe - dominacja - samodzielność	Rozszerzenie/zredukowanie pól działalności - koncentracja/selekcja (regiony, segmenty, produkty) - dywersyfikacja (regiony, segmenty, produkty) Tworzenie i eliminowanie pozycji rynkowych
Struktury działania marketingu	Przyszła struktura marketing - mix - podkreślenie poszczególnych dziedzin - podstawowe zasady	Stopniowe jakościowe i ilościowe intensyfikowanie poszczególnych dziedzin oraz zmiana podstawowych zasad
Potencjał i struktura zasobów	Przyszły potencjał - know-how /personel - urządzenia, surowce - środki finansowe - przyszła struktura - organizacja - system planowania - controlling	Tworzenie i eliminowanie potencjałów szczegółowe zmiany strukturalnych

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

IV. Od myślenia operacyjnego do myślenia strategicznego

Myślę, że jasne jest, iż opisane myślenie strategiczne w kilku punktach różni się wyraźnie od tego, czego w minionych latach dokonano dla pokonania tych nowych problemów. Niektóre z tych zagadnień zostały wprawdzie ujęte i były intensywnie dyskutowane, jednakże po części przy pomocy metod nieadekwatnych. Trudność wydaje się w zasadzie tkwić w tym, że myślenie operacyjne zostało rozszerzone na problemy strategiczne i nie dokonano przy tym zmian jakościowych. Zilustrujemy to na trzech przykładach.

Rachunkowość przedsiębiorstwa jest systemem bardzo rozwiniętym merytorycznie. Występujące w nim techniczne problemy pracy zredukowano poprzez rozwinięcie techniki komputerowej. Umożliwiło to rozwinięcie systemów planowania, które pod względem strukturalnym posiadają ten sam stopień rozwoju, a pod względem techniki pracy dają się zrealizować mimo rosnących obciążeń. Takie systemy planowania opracowywano często dla okresów 5-10 letnich (czasem z mniejszym stopniem szczegółowości). W ostatnich latach można jednak, jak już wspomniałem, obserwować zmniejszanie się horyzontu czasowego. Stosowanie takiej rozwiniętej metodyki pomija, moim zdaniem, specyfikę myślenia kategoriami przyszłościowymi, a w szczególności myślenia strategicznego, ponieważ metodyka ta nie umożliwia myślenia w kategoriach alternatyw. Poza tym sugeruje ona pseudodokładność, która przeszkadza rozwojowi myślenia przyszłościowego lub wręcz degeneruje je. Niezaprzeczalne osiągnięcia, dokonane w praktyce przy pomocy tych metod w szkoleniu członków managementu w planowaniu strategicznym, okazują się być moim zdaniem hamulcem rozwoju prawdziwego myślenia strategicznego. Błąd tkwi w założeniu, że można do obu problemów stosować określoną, wysoce rozwiniętą metodę.

Jeszcze bardziej zadziwiający jest fakt, że instrumenty rozwinięte specjalnie dla analizy strategicznej (np. analiza Portfolio) podlegają tym samym zarzutom. Pierwotna analiza Portfolio - i późniejsze systemy nie dają dużo więcej informacji - posługiwała się wskaźnikami "względny wzrost rynku" i "relatywne udziały rynku". Traktowana jest lub była przez wielu jako wewnętrzne pojęcie analizy strategicznej. W rzeczywistości dziwne wydaje się charakteryzowanie przyszłych sytuacji na rynku w obu tych skromnych wymiarach ilościowych i przygotowywanie lub prezentowanie na tej podstawie

strategii, a przynajmniej formowanie w ten sposób myślenia strategicznego. Wielowymiarowe portfolio zredukowały problematykę, ale jej nie wyeliminowały.

Trzeci przykład pochodzi z modeli analizy ryzyka rozwiniętych dla praktyki i w ramach praktyki. Zarówno wskaźnik Beriego⁴, jak i publikowany w "Manager-Magazin" test dotyczący poszczególnych krajów⁵ analizowały sytuację ryzyka w ważnych krajach świata przy pomocy wskaźników. Wskaźniki te rozwinięto na drodze oceny większej ilości wskaźników indywidualnych w skomplikowanym wieloszczeblowym systemie ważności.

Przegląd analiz ryzyka pokazał, że wybór czynników ryzyka posiada z jednej strony wiele luk, z drugiej jest zbędny; poza tym zarówno ocena poszczególnych wskaźników, jak i system ważności są wątpliwe. Oczywiście jest też, że nie dla wszystkich branż i sytuacji stosować można te same oceny. W praktyce okazało się, że system ten, uznany początkowo za oczywisty, nie nadawał się do odpowiednio wczesnego rozpoznania ryzyka politycznego, np. w przypadku przewrotu irańskiego lub nagłego przyłączenia Hongkongu do Chińskiej Republiki Ludowej.

We wszystkich trzech przypadkach można, moim zdaniem, zaobserwować ten sam błąd w sposobie myślenia: myślenie kategoriami analityczno-ilościowymi, rozwinięte w naukach ekonomicznych, nie spełnia wymogów problemów myślenia i działania strategicznego i prowadzi w ramach tych zagadnień do fałszywych wniosków. Zredukowanie niepewnej przyszłej rzeczywistości do kilku informacji typu ilościowego oraz dodatkowe zawężenie tych informacji do jednej wielkości nie może być jako instrument prognozowania podstawą działania strategicznego (przy czym otwarty zostaje problem, na ile przydatne jest ono dla rozważań dotyczących przeszłości). Ważne jest rozwinięcie i przekazanie odpowiedniej metodyki myślenia - obok dotyczących instrumentów zorientowanych w dużym stopniu na kontrolę przeszłości - oraz pokonanie problemów współczesności i niedalekiej przyszłości.

Rozważmy jeszcze problem możliwości, jakie posiadają uniwersytety jako ośrodki kształcenia ekonomicznego w zakresie przejścia od operacyjnego do strategicznego sposobu myślenia. Jeśli za punkt

⁴ Raport Beri - LTD.

⁵ Ländertest des Institutes zur Erfassung technologischer Entwicklungslinien, "Manager-Magazin" 1983, Heft 1, s. 18 ff.

wyjścia obierzemy zróżnicowane profile wymogów operacyjnego i strategicznego sposobu myślenia i działania, okaże się, iż w ramach dotychczasowego systemu kształcenia zorientowanego w dużym stopniu na myślenie i działanie operacyjne rozwinąć należy jeszcze strategiczne treści myślenia.

1. Dla pożądanego stopnia wiedzy przyszłej kadry kierowniczej oznacza to rozszerzoną koncepcję, która jest też już intensywnie realizowana, jak świadczy o tym silne zaakcentowanie strategicznych problemów współczesności. W odniesieniu do profilu wymogów przy przekazywaniu wiedzy chodzi o zdolności do strategicznego kierowania, którego nie można rozumieć po prostu jako rozszerzenia kierowania operacyjnego w określonym horyzoncie czasowym. Ważne byłoby moim zdaniem wyraźniejsze oddzielenie tego zakresu od zakresu kierowania operacyjnego oraz wyraźniejsze przeciwstawienie zróżnicowanych metod. Należałoby odpowiednio zróżnicować i rozszerzyć wiedzę fachową z zakresu ekonomiki przedsiębiorstwa, co byłoby istotne np. dla rozwijania sensownych metod prognozowania. Właśnie próba rozszerzenia ilościowej metodyki prognozowania odpowiedniej dla horyzontu krótkookresowego na zakres długookresowy jest typowym przykładem nieprawidłowego rozwoju, który do dziś nie został przezwyciężony.

W dziedzinie kognitywnej decydujący jest problem, czy i w jaki sposób można przekazywać dodatkową wiedzę z innych dyscyplin. Ze względu na silny merytoryczny rozwój wszystkich dyscyplin fachowych ekonomiki przedsiębiorstwa jest to dodatkowym obciążeniem, którego pokonanie w ramach jednego cyklu studiów jest niemożliwe. Właśnie tu tkwi jednak szansa wykształcenia uniwersyteckiego, ponieważ tu bardziej niż we wszystkich innych instytucjach kształceniowych z różnorodności dyscyplin i struktury organizacyjnej wynika możliwość przekazywania ponaddiscyplinarnych struktur myślenia. Oczywiście jest, że czysto addytywne gromadzenie wiedzy w planach nauczania oraz odpowiednie zdobywanie jej przez studentów nie jest możliwe. Mimo to należałoby podjąć próbę wzmocnienia kształcenia w zakresie ekonomiki przedsiębiorstw w kierunku psychologii i socjologii - w ramach wzajemnych powiązań tych nauk humanistycznych. Koncepcje w zakresie nauk prawnych oraz filologicznych i geograficznych już istnieją; właśnie w dziedzinie strategicznej należałoby wskazać też na powiązanie z naukami historycznymi, które w swej ponaddiscyplinarnej zasadzie i dynamicznej koncepcji podstawowej mogłyby dać, moim zda-

niem, impulsy dla myślenia strategicznego. Należy też zauważyć, że myślenie kategoriami nauk przyrodniczych musiałyby być istotnym przedmiotem ze względu na dominację tych dyscyplin we współczesnym rozwoju. W przeciwieństwie do systemów kształcenia w innych krajach, w RFN za punkt wyjścia bierze się fakt, że po części takie rozszerzenie horyzontów realizuje się nadal w szkołach średnich; jednak należałoby je kontynuować również na uniwersytetach.

2. Druga grupa wymogów odnosi się do zdolności przetransponowywania wiedzy w konkretne działanie. Zadanie to uniwersytet moim zdaniem może realizować tylko we współdziałaniu z praktyką. Współpraca ta (którą również należy rozbudować) będzie się w szczególności wiązała z wymogiem mówiącym, że zdolność przekształcania wiedzy na konkretne działanie nie może dotyczyć tylko działania i planowania operacyjnego, lecz że zdolność transponowania ponaddiscyplinarnej wiedzy ogólnej na integracyjne i przyszłościowe myślenie musi być ważnym zadaniem przynajmniej określonej grupy kierowników. Trzeba będzie sprawdzić, czy zadanie to da się zrealizować bezpośrednio po zakończeniu studiów uniwersyteckich w fazie wprowadzania absolwenta do praktyki lub też (za czym przemawiają niektóre argumenty) dopiero po okresie kilkuletniej praktyki będzie można realizować to w ramach specjalnych seminariów lub na drodze krótkiego powrotu na uniwersytet. Jest to prawdopodobnie jedno z tych zadań z zakresu doskonalenia zawodowego, którym w przyszłości uniwersytety zachodniemieckie będą musiały zająć się intensywniej.

3. Trzeci zakres wymogów dotyczy osobowości kierownika. Jakkolwiek również w dziedzinie kształtowania osobowości możliwości uniwersytetu (przynajmniej w dobie istnienia uniwersytetów masowych) są bardzo ograniczone, zajmę się krótko zmieniającym się profilem wymogów na potrzeby dziedziny strategicznej.

Istniejąca wiedza i zdolność do stosowania jej musi być aktywowana przez zaangażowanie i inicjatywę kierownika. Dotyczy to w szczególności zagadnień przyszłego kształtowania przedsiębiorstwa, które ciągle znajdują się na drugim planie za aktualnymi problemami dnia codziennego. W dziedzinie strategicznej szczególnie ważna jest też zdolność do porozumiewania się - jako istotna również w dziedzinie operacyjnej cecha osobowości kierownika. Kierownik musi posiadać zdolność przekazywania nie dających się zobiektywizować i skontrolować (lub dających się tylko częściowo) treści, poprzez zro-

zumienie rzeczy i wiarygodności; poza tym musi posiadać zdolność zapewniania swobodnej komunikacji między specjalistami o bardzo zróżnicowanym poziomie i rodzaju wykształcenia.

Poza tym w dziedzinie strategicznej bardziej niż w operacyjnej pożądana jest niezwykle stabilność osobowości, gotowość i zdolność do przejmowania odpowiedzialności za ryzykowne decyzje. Nakreślenie granicy między wykorzystaniem szans a "grą loteryjną" wymaga rozważań, stabilności charakteru, konsekwencji i samoograniczenia. Wskażmy jeszcze na zdolność i gotowość do uczenia się, którą należy szczególnie rozwijać, a która jest w stanie pokonać kompleksowość i zmienność strategicznych zadań kierowniczych również w przyszłości.

Powiedziano już, że przynajmniej dzisiaj, ze względu na umasowienie ośrodków kształcenia w dziedzinie ekonomiki przedsiębiorstw, prawie niemożliwe jest urzeczywistnienie takich celów kształceniowych. Nie można jednak nie zauważyć, że istnieje znaczne podobieństwo między wspomnianymi cechami osobowości a myśleniem naukowym i działaniem. Wykształcenie uniwersyteckie, jeśli rozumiane jest również jako (samo) wychowanie, może więc właśnie w tej dziedzinie przyczynić się do kształcenia kadry kierowniczej.

Karl Alewell

DEVELOPMENT OF STRATEGIC THINKING IN MARKET-ORIENTED MANAGEMENT OF ENTERPRISE

The article presents development of the so-called strategic thinking within the framework of market oriented management of an enterprise and the difference between it and the operational or dispositional thinking. It discusses gradual changes in the thinking through market categories in the past years till the moment the concept of strategic marketing appeared. The author gives an insight into a specific nature of the strategic thinking, and shows in this connection results of such way of thinking, i.e. strategies as thinking categories. The article ends with an attempt to determine consequences ensuing from it for management education also at universities.