

Aleksandra SUS-JANUCHOWSKA
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

WSPÓŁCZESNE PLANOWANIE STRATEGICZNE

Celem artykułu jest prezentacja wybranych problemów związanych z planowaniem strategicznym oraz zaakcentowanie głównych zmian w tym obszarze. Zmiany te związane są ze skróceniem horyzontu planistycznego oraz ze zmianą w postrzeganiu celów organizacji i nadania im charakteru dynamicznego. Zmiany te dotyczą również metod wykorzystywanych w planowaniu strategicznym, na rzecz metod dzięki którym możliwe staje się nie tylko antycypowanie przyszłości i minimalizacja niepewności, ale także jej kreowanie.

1. WPROWADZENIE

Planowanie strategiczne jest procesem, który można zdefiniować jako identyfikację logicznej sekwencji działań, stanowiących fundament strategicznej drogi przedsiębiorstwa w przyszłości. Współczesne planowanie strategiczne różni się istotnie od klasycznej jego formy, ustalonej dla firm funkcjonujących w stałym otoczeniu, które zasadniczo się nie zmieniło. Skróceniu uległ czas planowania i stopień sformalizowania tego procesu. Różnice dotyczą zakresu założeń, stanowiących bazę planowania strategicznego oraz zmian w dotychczas stosowanych metodach planowania strategicznego. Jak podkreśla R. M. Grant „*planowanie strategiczne przestało dotyczyć głównie wyborów precyzyjnych programów działania, uruchamiania dużych przedsięwzięć oraz alokacji zasobów i kładzie nacisk na szeroko formułowane cele*”. Dużą wagę autor ten nadaje również jasnemu formułowaniu założeń leżących u podstaw budowy planu, zwłaszcza dotyczących dawnych prognoz, np. cen ropy, gazu, etc.¹.

Zmian w planowaniu strategicznym jest wiele i są różnorodne, a celem niniejszego artykułu jest zaakcentowanie wybranych z nich. Ponadto w opracowaniu dokonano prezentacji problemów związanych z planowaniem strategicznym, generowanych jego statycznym charakterem.

2. PROBLEMY Z TRADYCYJNYM PLANOWANIEM STRATEGICZNYM

Doradcy z *Marakon Associates* przeprowadzili w 2005 roku badania wśród menedżerów 156 dużych firm na świecie, w których sprzedaż wynosiła 1 mld dolarów lub więcej. Celem badań było określenie sposobu opracowywania długoterminowych planów i ocena skuteczności procesu planowania strategicznego. Badacze zidentyfikowali dwie główne przeszkody w podejmowaniu dobrych decyzji w organizacji, a mianowicie

¹ R. M. Grant, *Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors*, Strategic Management Journal 2003, vol. 24, s. 491-517 [w:] Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 80

sztynne ramy czasowe i niewłaściwą strukturę planowania strategicznego. Okazało się także, że w firmach o standardowych procesach i praktykach planowania podejmowane są rocznie średnio dwie i pół istotne decyzje strategiczne. Ponadto tradycyjny model planowania jest ignorowany przez menedżerów wyższego szczebla i nieskoordynowany ze sposobem w jaki podejmują oni decyzje².

W ujęciu szczegółowym problemy z tradycyjnym planowaniem strategicznym związane są z efektem kalendarza oraz efektem jednostki biznesowej. Pierwszy z nich dotyczy związania procesu planowania strategicznego z corocznymi procesami ustalania budżetu i alokacji zasobów kapitałowych. W ten sposób proces ten staje się nieprzydatny, bowiem w obecnym, turbulentnym otoczeniu organizacje nie mogą podejmować ważnych decyzji strategicznych jednorazowo. W rzeczywistości menedżerowie podejmują decyzje w czasie rzeczywistym, które często wymuszone zostają pojawiającymi się na rynku okazjami czy zagrożeniami³.

Drugi, zidentyfikowany przez autorów badań, problem z klasycznym planowaniem strategicznym związany jest ze wspomnianym już efektem jednostki biznesowej. Efekt ten dotyczy koncentracji na poszczególnych jednostkach biznesowych i realizacji ich indywidualnych planów działania. Zespół międzyfunkcyjny jednostki biznesowej opracowuje plan, który następnie przedkłada jest komitetowy wykonawczemu, w celu dokonania jego przeglądu. W rzeczywistości przeglądy te ograniczają się do „turystyki biznesowej”, której wynikiem jest akceptacja zbyt ambitnego i nierealnego planu⁴. Przyczyną tych problemów są wąskie gardła w kanałach informacyjnych pomiędzy menedżerami korporacyjnymi a menedżerami z jednostek biznesowych⁵.

Wynikiem tego typu działań są plany strategiczne, zupełnie niedostosowane do rzeczywistości, z opracowanym jednorazowo budżetem, utworzone osobno dla każdej jednostki biznesowej.

Również F. Krawiec zwraca uwagę na brak zgodności pomiędzy czasem planowania a czasem podejmowania strategicznych decyzji. Autor podkreśla także kwestie związane z oceną planu strategicznego, podkreślając, że jest on często zbyt szczegółowy, problematyczny i bywa przedmiotem rozgrywek politycznych prowadzonych przez członków zarządu firm⁶. Stąd wiele firm skłania się w kierunku bardziej elastycznych rozwiązań, dotyczących tak formułowania, jak realizacji strategii. Rozwiązaniami tymi są, według F. Krawca myślenie strategiczne, a według P. Skat-Rørdam'a zamiar strategiczny, wyzwania i okazje.

3. MYŚLENIE STRATEGICZNE

Myślenie strategiczne to zdolność do spostrzegania, rozumowania i wnioskowania w organizacji w celu podjęcia trafnych decyzji strategicznych, realizowana w sposób

² M.C. Mankins, R. Steele, *Przestań planować, zacznij decydować!*, Harvard Business Review Polska, lipiec/sierpień 2007, s. 89-90

³ M.C. Mankins, R. Steele, *tamże*, s. 90

⁴ Kolejnym krokiem jest skonsolidowanie planów z poszczególnych jednostek biznesowych, tak by utworzyły jeden plan strategiczny obejmujący całą firmę.

⁵ M.C. Mankins, R. Steele, *tamże*, s. 91-92

⁶ F. Krawiec, *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003, s. 96

naturalny, a nie wymuszony. Definicja ta zawiera trzy fazy myślenia strategicznego, a mianowicie⁷:

- spostrzeganie; jest to otwarty proces, bowiem obejmuje zebranie informacji, stanowiących fundament przyszłych decyzji, których liczba jest nieograniczona; jakość informacji zebranych przez personel jest tym wyższa im bardziej przyczyniają się one do zrozumienia burzliwego otoczenia firmy; niezwykle ważna jest tutaj intuicja bowiem zarząd firmy nie może polegać jedynie na liniowych procesach myślowych;
- rozumowanie, które jest procesem przekształcania informacji w wiedzę, w łatwych do zastosowania w praktyce formach; w ujęciu analitycznym w fazie tej powstają możliwe do realizacji scenariusze biznesowe, które obejmują lokalne i międzynarodowe rynki, odbiorców i konkurentów, zmiany w otoczeniu społecznym, technologicznym ekonomicznym, itd.; ujęcie syntetyczne dotyczy wizji odbiorców i ich reakcji w stosunku do oferowanych im produktów i ewolucji tych zjawisk w przyszłości; wyniki analizy i syntezy stanowią fundament związków przyczynowo-skutkowych działań, które zostaną podjęte w przyszłości;
- wnioskowanie, czyli praktyczna aplikacja wiedzy, w tym ujęciu to formułowanie decyzji strategicznych, będących następstwem dwóch wcześniejszych etapów.

Według G. Hamela i C.K. Prahalada strategiczne myślenie składa się z trzech elementów, są nimi wnikliwy obraz teraźniejszości (*insight about the present*), przewidywana przyszłość (*foresight about the future*) i zdolność wizualnego myślenia (*visual thinking*)⁸. Pierwszy z nich oznacza zrozumienie czegoś ukrytego, niewidocznego przy pierwszym zetknięciu, które staje się widoczne w procesie wnikliwego spojrzenia, a może być stymulowane dzięki zastosowaniu myślenia obrazowego. Drugi element polega na antycypacji przyszłych możliwości strategicznych poprzez zastosowanie alternatywnych sposobów konfiguracji bazy wiedzy. Trzeci natomiast dotyczy dokładności zarządów w tworzeniu przyszłych scenariuszów biznesowych dzięki powiązaniu intelektu z intuicją⁹.

Reasumując, myślenie strategiczne odpowiada na trzy pytania, a mianowicie¹⁰:

1. Jakiego rodzaju zmiany mogą pojawić się w otoczeniu biznesowym firmy?
2. Jakie możliwości biznesowe wiążą się z tymi zmianami?
3. Jakie decyzje i działania zarząd firmy powinien podjąć w odpowiedzi na te zmiany?

F. Krawiec podkreśla, że myślenie strategiczne nie jest pracochłonnym i kłopotliwym procesem planowania strategicznego, którego produktem jest duży dokument. Jest to raczej proces, którego głównym celem jest stały monitoring otoczenia organizacji i utrzymanie dużej wrażliwości kierownictwa firmy na zmiany. Wrażliwości przejawiającej się tak w gotowości do aplikacji alternatywnych wariantów scenariuszowych, jak i wyłapywania okazji pojawiających się w otoczeniu.

⁷ Krawiec F., *tamże*, s. 105-110

⁸ F. Krawiec, *tamże*, s. 115 [za:] G. Hamel, C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, Mass. 1996

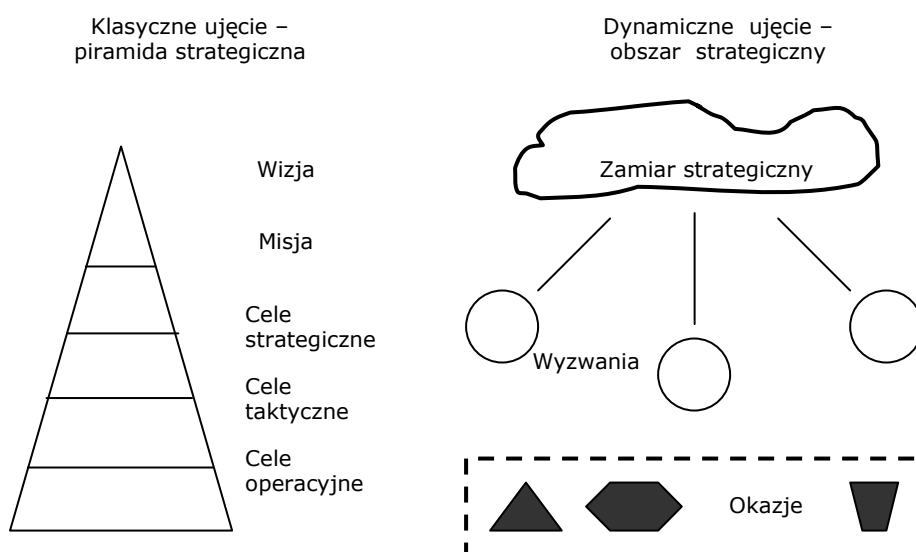
⁹ F. Krawiec, *tamże*, s. 115-116

¹⁰ F. Krawiec, *tamże*, s. 110

4. ZAMIAR STRATEGICZNY, WYZWANIA I OKAZJE – „NOWE” CELE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI?

Ewolucja sposobu ustalania i podejmowania decyzji, związana ze zmianą sposobu myślenia w organizacji, nie stanowi całkowitego panaceum na zaprezentowane wcześniej problemy. Istotne stają się również zmiany w postrzeganiu klasycznym elementów planowania strategicznego, a mianowicie wizji, misji i celów strategicznych.

W tym ujęciu ciekawa staje się koncepcja P. Skat-Rørðam'a, który proponuje dynamiczne ujęcie planowania strategicznego (rys. 1). Według tego autora priorytetem dla przedsiębiorstwa stają się zamiar strategiczny, wyzwania i okazje.



Rys. 1. Statyczne vs. dynamiczne ujęcie planowania strategicznego

Źródło: Opracowanie na podstawie: Skat-Rørðam P., *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystywanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2001, s. 49

P. Skat-Rørðam wprowadza zamiast wizji i misji pojęcie zamiaru strategicznego, który jest celem wiodącym organizacji, co nie jest żadną nowością w porównaniu do misji i wizji. Różni się jednak znacznie od nich swoją istotą, która koncentruje się na głównych elementach konkurencji. Zamiar strategiczny według tego autora dotyczy 10-15 lat i akcentuje przede wszystkim obraz przyszłego klienta firmy, jako jej siły napędowej, jego potrzeb i czynników decydujących o ich zaspokojeniu, a także identyfikacji przyszłego popytu¹¹. Niezmiennie istotne jest aby zamiar strategiczny nie koncentrował się na problemach bieżących, ale na okazjach, które pojawiają się w przyszłości. Ma być swoistym filtrem okazji. Zamiar strategiczny powinien identyfikować istotny dla

¹¹ P. Skat-Rørðam, *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystywanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2001, s. 50

przedsiębiorstwa obszar działania, wytyczać kierunek oraz ambitne wyzwania, które stanowią podstawę jego działalności¹².

P. Skat-Rørdam definiuje wyzwania jako działania dzięki którym możliwe jest zrealizowanie zamiaru strategicznego, ustalone przez najwyższe kierownictwo, które ewoluują w zależności od zmiany różnych czynników, tkwiących zarówno w otoczeniu organizacji (porterowskim i dalszym) i w jej wnętrzu (np. ewolucja kluczowych kompetencji). Wyzwania powinny mieć charakter szczegółowy i dotyczyć konkretnego wymiaru czasu, tak by był możliwy monitoring ich realizacji¹³. Wyzwania, podobnie jak zamiar strategiczny, mają wpisaną w swoją specyfikę ciągłą identyfikację i analizę pojawiających się okazji.

Literatura tematu określa okazje jako pewne zdarzenia, sploty okoliczności, które mają charakter gospodarczy, i które generują nieprzewidziane korzyści materialne i niematerialne. Okazje mają charakter nietrwały i jeśli nie zostaną odpowiednio wykorzystane (z korzyścią dla organizacji) to przepadną¹⁴. Przykłady okazji związane są z wprowadzeniem nowej technologii, współpracy z partnerami, nowymi możliwościami inwestowania, z interakcją klient – rynek, etc¹⁵.

Reasumując, nowym pojęciem w ujęciu P. Skat-Rørdam'a są niewątpliwie okazje. Pozostała nomenklatura, czy wizja czy zamiar strategiczny, czy wyzwania czy cele, wydaje się nie być kluczową. Nieważne jak to nazwiemy, ważne, że spełnia swoje zadanie, jakim jest wysoka skuteczność działań podejmowanych w wyniku dynamicznego planowania strategicznego.

Wdrożenie dynamicznej koncepcji planowania strategicznego, opartej o zamiar strategiczny, wyzwania i okazje, wymaga od najwyższego kierownictwa zmian w sposobie myślenia i planowania¹⁶. Idealnym rozwiązaniem staje się integracja koncepcji P. Skat-Rørdam'a i F. Krawca, a więc zarządzania przez wyłapywanie okazji i myślenia strategicznego. Jednak zmiany nie dotyczą jedynie trzonu planowania strategicznego, jakim są wizja, misja i cele, ale również metod. Jedną z możliwych do zastosowania propozycji staje się metoda gry wojennej, nierozzerwalnie związana z pojawiającymi się okazjami i ich wykorzystaniem.

5. GRY WOJENNE – ICH CEL I ISTOTA

Metoda gry wojennej jest stosunkową nową metodą w planowaniu strategicznym, a jej punktem wyjścia są, podobnie jak w tradycyjnych metodach planowania, analizy przedsiębiorstwa i jego otoczenia pod kątem silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń (SWOT). Stanowią one jednak tylko podstawę planowania pierwszego ruchu firmy. Z góry zakłada się bowiem, że reakcje konkurentów całkowicie zmienią obraz sytuacji. Menedżerowie zatem nie identyfikują najbardziej prawdopodobnego rozwoju wypadków na kilka najbliższych lat (klasyczne planowanie), ani nie ustalają kilku prawdopodobnych

¹² R. Krupski, *Operacjonalizacja strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym otoczeniu* [w:] K. Zimniewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, Zeszyty Naukowe nr 81, Wyd. AE Poznań, Poznań 2006, s. 276

¹³ P. Skat-Rørdam, *tamże*, s. 51

¹⁴ R. Krupski, *Zarządzanie bez celów strategicznych* [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, PN nr 1054, Wyd. AE Wrocław, Wrocław 2004, s. 35

¹⁵ P. Skat-Rørdam, *tamże*, s. 119

¹⁶ P. Skat-Rørdam, *tamże*, s. 119

scenariuszy rozwoju rynku (planowanie scenariuszowe), a koncentrują się na tworzeniu planów, które są najbardziej korzystne w danym momencie i które obowiązują do najbliższej poważnej zmiany w otoczeniu¹⁷.

Aplikacja tej metody do praktyki współczesnych przedsiębiorstw wymaga przeprowadzenia kilkudniowych teoretycznych warsztatów. Uczestnicy warsztatów dzielą się na kilkusobowe zespoły, a każdy z nich pełni inną rolę: zarządu własnej firmy, zarządu jednego z konkurentów, rynku (klientów) oraz urzędu regulacyjnego¹⁸. W ten sposób wprowadza się do planowania różne punkty widzenia, które mogą okazać się zupełnie inne od tych jakie zakładano. Skutek tego działania jest jak najbardziej pozytywny – menedżerowie nie tylko odkrywają, że planując przyszłość może ona okazać się zupełnie inna, ale także że mogą ją kreować.

Autorzy R. Friedrich, J. Moneta i D. F. Oriesek przedstawiają sześć etapów gry wojennej. Są nimi¹⁹:

1. Ustalenie celów strategicznych z naczelnym kierownictwem. Etap pierwszy dotyczy sformułowania wszystkich najważniejszych wymagań odnośnie gry wojennej: celów, tematów, a także (opcjonalnie) mierników wdrożenia strategii.
2. Przygotowanie podręczników do gry, czyli scenariuszy, dzięki którym menedżerowie mogą wejść w swoje role. Pierwszy z nich opisuje sytuację konkurencji i ich strategię, strukturę organizacyjną, wyniki finansowe, ofertę produktową, etc. Drugi natomiast opisuje sytuację na rynku, w tym m.in. potencjalne trendy, wyzwania, analizę SWOT konkurentów i wymagania klientów. Warto podkreślić jest to, że menedżerowie nie muszą działać zgodnie z trendami przedstawionymi w podręcznikach.
3. Opracowanie modeli: rynkowego i kontrolnego. Model rynkowy to zbiór zasad, na podstawie których zespół reprezentujący klientów (zespół rynkowy) decyduje ile udziałów w rynku powinni otrzymać poszczególni konkurenci. Model kontrolny stanowi arkusz kalkulacyjny, który rejestruje działania zespołu, odpowiadające im udziały w rynku i ich konsekwencje finansowe dla obrotów, najważniejsze składniki kosztów, środków finansowych oraz kursy akcji. Celem tych działań jest dokumentowanie wyjściowej sytuacji materialnej każdego zespołu przed kolejną serią posunięć.
4. Wprowadzenie zespołów, obejmujące wybór członków zespołów, według największej wartości dodanej w każdym zespole, oraz przedstawienie struktury gry. W etapie tym akcent pada na relacje międzyludzkie w zespole, w tym przede wszystkim na eliminację dominacji niższych szczebli zarządzania przez najwyższe kierownictwo.
5. Gra. Każdy z zespołów ma do przygotowania trzy serie posunięć (po jednej dziennie), a każda z nich odpowiada okresowi od jednego roku do czterech lat, zależnie od problemu i właściwej dla określonej branży skali czasowej.

¹⁷ R. Friedrich, J. Moneta, D. F. Oriesek, *Gry wojenne: planowanie w warunkach niepewności*, Harvard Business Review Polska, marzec 2007, s. 53

¹⁸ Szerzej na temat metodyki gry w: R. Friedrich, J. Moneta, D. F. Oriesek, *Gry wojenne: planowanie w warunkach niepewności*, Harvard Business Review Polska, marzec 2007.

¹⁹ R. Friedrich, J. Moneta, D. F. Oriesek, *Gry wojenne: planowanie w warunkach niepewności*, Harvard Business Review Polska, marzec 2007, s. 55-61

6. Podsumowanie, obejmujące wnioskowanie i dokumentowanie uzyskanych wyników. Najcenniejszymi wnioskami są wytyczne dotyczące budowy ogólnej strategii i wytycznych dla firmy. Może się okazać, że zaproponowane przez firmę modele biznesowe zupełnie nie przystają do rzeczywistości i że należy skupić się na zupełnie innych działaniach.

Niewątpliwą zaletą tej metody jest jej dynamiczny charakter, zorientowany na podejmowanie decyzji w czasie rzeczywistym. Dzięki przeprowadzeniu symulacji gry wojennej w obecności zewnętrznych specjalistów możliwe jest uzyskanie zaskakujących wniosków, niemożliwych do osiągnięcia przy zastosowaniu klasycznego planowania. Jest to jedna z priorytetowych korzyści, którą kierują się współczesne firmy wdrażające tę metodę.

Należy podkreślić, że gra wojenna nie jest remedium na rosnącą turbulencję otoczenia i „uogólnioną niepewność”, jak nazywa stan lawinowo narastającej niepewności A. K. Koźmiński. Warto jednak podejmować jakiegokolwiek działania, które mogą przybliżyć współczesne formy do sukcesu, niż trwać w impasie i patrzeć jak konkurencja agresywnie zdobywa udział w rynku.

6. ZAKOŃCZENIE

Czas jest jednym z głównym determinantów przeobrażeń planowania strategicznego. Postawienie takiej tezy jest nieco śmiałe, ale zupełnie zgodne z teorią i praktyką. To właśnie ten czynnik zmusza współczesnych menedżerów do rezygnacji ze statycznego planowania strategicznego na rzecz ujęcia dynamicznego. To właśnie czas wymusza na nich wykorzystywanie coraz bardziej wyrafinowanych metod i technik planowania strategicznego. Dynamiczne planowanie strategiczne to nie tylko generowanie korzyści z pojawiających się w otoczeniu organizacji okazji, ale również skrócenie horyzontu planowania strategicznego. To także zwiększenie szybkości decyzji planistycznych, wywołane zwiększeniem autonomii decyzyjnej kierownictwa średniego szczebla i równoległym przerzuceniem odpowiedzialności za ich powodzenie na jednostki biznesowe. W ten sposób organizacja staje się elastyczna, a więc przystosowana do współczesnych warunków funkcjonowania.

LITERATURA

- [1] Friedrich R., J. Moneta, D. F. Oriesek, *Gry wojenne: planowanie w warunkach niepewności*, Harvard Business Review Polska, marzec 2007
- [2] Grant R. M. *Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors*, Strategic Management Journal, vol. 24, 2003
- [3] Krawiec F., *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003
- [4] Krupski R., *Zarządzanie bez celów strategicznych* [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, PN nr 1054, Wyd. AE Wrocław, Wrocław 2004
- [5] Krupski R., *Operacjonalizacja strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym otoczeniu* [w:] K. Zimmewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, Zeszyty Naukowe nr 81, Wyd. AE Poznań, Poznań 2006
- [6] Mankins M.C., R. Steele, *Przestań planować, zacznij decydować!*, Harvard Business Review Polska, lipiec/sierpień 2007

- [7] Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007
- [8] Skat-Rørdam S., *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystywanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2001

THE NEW STRATEGY PLANNING

The article presents a selected problems with a traditional strategic planning and the most important changes in mentioned area. Those changes focus on organization' vision, mission, targets and methodology. The new approach to strategic planning has dynamic character and highlight business opportunities as the response for growing environment turbulences. Moreover, the article presents the "war game" as a one method which can be constructive for present organizations, where everything change very high-speed and unforeseeable.