

Bartłomiej TWAROWSKI
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin
Wydział Ekonomiczny
Instytut Zarządzania i Marketingu
Zakład Organizacji i Zarządzania

SPECYFIKA PLANOWANIA STRATEGICZNEGO W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI

Streszczenie. W warunkach turbulentnego otoczenia globalnego zarządzanie przedsiębiorstwem staje się menedżerską sztuką radzenia sobie z niepewnością. Kluczowym czynnikiem sukcesu współczesnych przedsiębiorstw jest elastyczność, obejmująca także aspekt strategii organizacyjnej.

Zapewnienie elastyczności strategicznej przedsiębiorstwa wymaga przededefiniowania tradycyjnej koncepcji zarządzania strategicznego. W nowej koncepcji akcentowana jest ranga planowania wielowariantowego i strategii wyłaniającej się.

Metodą, która służy poprawie elastyczności strategicznej przedsiębiorstwa i która została pozytywnie zweryfikowana w praktyce, jest planowanie scenariuszowe. Opracowywanie scenariuszy wymaga prowadzenia konwersacji strategicznych na różnych szczeblach hierarchii organizacyjnej i w różnych komórkach funkcjonalnych. Sprzyja to przełamywaniu barier komunikacyjnych oraz stereotypów myślowych i orientuje przedsiębiorstwo na uczenie się. Organizacyjne rozważanie możliwych wariantów przyszłości pozwala na wcześniejsze przygotowanie systemu organizacyjnego do zmiany.

Słowa kluczowe: planowanie strategiczne, planowanie wielowariantowe, planowanie scenariuszowe, elastyczność organizacji, zarządzanie strategiczne

SPECIFICITY OF THE STRATEGIC PLANNING IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Summary. In conditions of turbulent global surroundings, business administration is becoming the managerial art of dealing with uncertainty. Elasticity, which also concerns the aspect of the organizational strategy, is the crucial factor of success of contemporary enterprises.

Ensuring the strategic elasticity of the enterprise requires redefining the traditional conception of strategic managing. In the new conception, the importance of planning in many variants and emerging strategy are being stressed.

The scenario planning is the method which serves the improvement of strategic elasticity of the enterprise and it was positively verified in practice. Work on scenarios requires leading strategic conversations on different levels of the organizational hierarchy in different functional cells. It helps to break barriers in communication and it directs the enterprise to organizational self-teaching. Organizational considerations of possible variants of the future enable earlier preparation of the organizational system for the change.

Keywords: strategic planning, multivariant planning, scenario planning, organization elasticity, strategic management

1. Wprowadzenie

Zjawisko zmienności zaobserwował już na przełomie VI i V w. p.n.e. grecki filozof Heraklit. Jego słynne słowa: „*panta rhei*”, czyli „wszystko płynie”, podobnie jak stwierdzenie Hipokratesa, że „jedyną stałą rzeczą jest zmiana”, są szczególnie aktualne obecnie – w epoce powszechnej i systematycznie przybierającej na sile zmienności.

Otoczenie współczesnych przedsiębiorstw można określić mianem turbulentnego. Otoczenie takie cechuje wzrost:¹

- nowości zmiany, polegający na tym, że istotne czynniki warunkujące funkcjonowanie przedsiębiorstw w sposób znaczący odbiegają od tych, które zostały rozpoznane w przeszłości,
- intensywności otoczenia, przejawiający się w tym, że utrzymywanie sprawnych interakcji pomiędzy przedsiębiorstwem a jego partnerami wymaga coraz większych zasobów energii i absorbuje coraz więcej uwagi kierownictwa,
- szybkości zmian zachodzących w otoczeniu,
- stopnia złożoności otoczenia.

Skutkiem wzrostu liczby zmian i złożoności procesów występujących w otoczeniu jest zmniejszenie stopnia przewidywalności zdarzeń i tym samym pogłębienie poczucia niepewności u ich uczestników.

¹ Krupski R. (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. PWE, Warszawa 2005, s. 15.

2. Potrzeba elastyczności organizacji

Przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa w warunkach turbulentnego otoczenia są warunkowane elastycznością systemu organizacyjnego.

H.W. Volberda twierdzi, że kreowanie elastyczności jest jednym z komponentów ewoluującego paradygmatu zarządzania organizacjami.²

Pojawienie się potrzeby elastyczności w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw wynika z dokonujących się zmian. Zmiany zachodzą zarówno w otoczeniu, jak i w samej organizacji. Coraz silniejsza staje się też presja na poprawę szeroko rozumianej efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw, a także na zdobycie i utrzymywanie przez nie przewagi konkurencyjnej w długim okresie czasu. Czynniki te skłaniają menedżerów do poszukiwania coraz skuteczniejszych narzędzi zarządzania.

Z uwagi na fakt, iż elastyczność jest pożądaną cechą organizacji oraz ważną determinantą sprawności jej funkcjonowania i rozwoju, istotne jest znalezienie odpowiedzi na pytanie o istotę elastyczności organizacji.

Elastyczność jest jednym z tych pojęć, które w naukach organizacji i zarządzania nie zostały, jak dotąd, jednoznacznie zdefiniowane. Stan taki utrudnia operacjonalizację elastyczności, a co za tym idzie, dobór skutecznych narzędzi służących do jej kształtowania.

Większość autorów zajmujących się problematyką elastyczności organizacji podkreśla, że ramy koncepcyjne tego pojęcia są niezwykle szerokie. W świetle przedstawionych interpretacji pojęcie „elastyczność organizacji” stanowi zbiór odmiennych właściwości, kształtujących pojemną przestrzeń dla różnego rodzaju mechanizmów, działań czy zachowań.

Potocznie elastyczność oznacza taką właściwość organizacji, która sprowadza się do jej podatności na zmiany pod wpływem określonych bodźców. Elastyczność oznacza zatem szczególną łatwość i szybkość w reagowaniu na zmiany. Wydaje się, iż jej synonimem jest adaptacja.

Zdaniem R. Krupskiego elastyczność jest pojęciem szerszym i bardziej złożonym niż adaptacja, jednak autor ten przyznaje, że istotne różnice pomiędzy elastycznością a adaptacją są niejednoznaczne, a ich wskazanie jest zadaniem trudnym i w dużej mierze wykonywanym za pomocą intuicji.³

Zróznicowaną naturę elastyczności potwierdza również analiza definicji sformułowanych przez poszczególnych autorów prac naukowych na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat. Większość z nich eksponuje polimorficzną naturę elastyczności organizacji, wskazując różne

² Volberda H.W.: Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive. Oxford University Press, Oxford 1998, p. 13.

³ Krupski R.: Elastyczność organizacji – ujęcie systemowe, [w:] Rokita J., Grudzewski W. (red.): Elastyczność organizacji. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2005, s. 11.

jej typy i wymiary. Poniżej przedstawiono wybrane definicje zawarte w literaturze z zakresu organizacji i zarządzania.

Początkowo w literaturze przedmiotu akcentowano takie rozumienie elastyczności organizacji, które koncentrowało się na zwiększaniu zdolności organizacji do reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu. Zwolennikiem takiego podejścia był między innymi H.I. Ansoff, który postrzegał elastyczność jako taką właściwość organizacji, która pozwala jej reagować na zmiany otoczenia głównie poprzez zwiększanie płynności posiadanych zasobów.⁴

Z czasem autorzy zajmujący się problematyką elastyczności organizacji zaczęli eksponować jej dualny charakter oraz propagować działania ukierunkowane na redukcję wpływu zmian otoczenia na organizację.

D.J. Eppink traktował elastyczność jako cechę organizacji, która czyni ją mniej wrażliwą na nieprzewidywalne zmiany otoczenia lub stawia ją w bardziej dogodnej pozycji to tego, by skutecznie mogła ona na te zmiany reagować.⁵ W swojej koncepcji podkreślił on możliwość aktywnego bądź pasywnego podejścia organizacji do zmiany.

Rozwinięcia koncepcji elastyczności organizacji w tym kierunku dokonali A.C.J. De Leeuw i H.W. Volberda. Ich zdaniem elastyczne organizacje, będąc systemami otwartymi, nie muszą być „kukiełkami” w rękach swojego otoczenia. Mogą one posiadać określony zakres autonomii względem otoczenia i jednocześnie w wybranych sferach mogą nad tym otoczeniem sprawować kontrolę.⁶ A.C.J. De Leeuw i H.W. Volberda zaakcentowali tym samym dualizm elastyczności, przejawiający się w konieczności dostosowywania się organizacji do zmian otoczenia w zakresie, w jakim jest ona od otoczenia zależna oraz konieczności dostosowywania się otoczenia do organizacji w zakresie, w jakim jest ono zależne od organizacji.

Dotychczasowe rozważania zagadnienia elastyczności organizacji zostały zogniskowane wokół relacji występujących pomiędzy impulsem do zmiany a reakcją organizacji na tę zmianę. Na tej podstawie R. Krupski wyróżnił cztery rodzaje elastyczności:⁷

- reaktywną (jeśli wystąpi impuls A, to natychmiast pojawia się odpowiedź B),
- adaptacyjno-inercyjną (jeśli wystąpi impuls A, to po pewnym czasie pojawia się odpowiedź B),
- antycypacyjną (jeśli wystąpi impuls A, to natychmiast pojawia się odpowiedź B, przy czym B oczekuje na pojawienie się A),

⁴ Ansoff H.I.: *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill, New York 1965, p. 55.

⁵ Eppink D.J.: *Planning for Strategic Flexibility*. *Long Range Planning* 1978, 11 August, p. 9.

⁶ De Leeuw A.C.J., Volberda H.W.: *On the Concept of Flexibility: A Dual Control Perspective*. *International Journal of Management Science* 1996, vol. 24, no. 2, p. 121.

⁷ Krupski R. (red.): *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. PWE, Warszawa 2005, s. 24.

- kreatywną (między A i B nie ma zwłoki, jednak B nie jest prostą reakcją/odpowiedzią na A – jest odpowiedzią bardziej złożoną i zawoalowaną).

W. Golden i P. Powell wyeksponowali cztery wymiary charakteryzujące elastyczność organizacji. Należą do nich:⁸

- wymiar czasowy – określający czas, który jest potrzebny, aby zareagować na impuls,
- wymiar zakresu – określający liczbę opcji działań, które organizacja inicjuje lub posiada, aby zareagować na przewidywalne i nieprzewidywalne impulsy,
- wymiar cech związany z reaktywną lub aktywną postawą organizacji wobec bodźców,
- wymiar skoncentrowania działań i wysiłków wynikający z rodzaju impulsów do zmiany (wewnętrzne, zewnętrzne).

Użyteczne wydaje się być podejście do elastyczności organizacji uwzględniające jej wymiar strategiczny i operacyjny.

Elastyczność operacyjna odnosi się najczęściej do powtarzalnych działań wykonywanych w ramach tej samej technologii i ukierunkowanych na realizację strategii organizacji. Stąd też elastyczność operacyjną często utożsamia się z elastycznością wytwarzania i traktuje jako instrument o kluczowym znaczeniu w przewyżnianiu niepewności. Jej cechą charakterystyczną jest względnie krótki okres czasu, jaki występuje pomiędzy wystąpieniem bodźca a reakcją na niego.⁹

Elastyczność strategiczna posiada wiele znaczeń. Jej charakterystykę syntezującą dorobek naukowy w tym zakresie przedstawili A. De Toni i S. Tonchia. Wyróżnili oni cztery rodzaje elastyczności strategicznej:¹⁰

- elastyczność jako liczbę opcji strategicznych w ramach wykonywanej działalności,
- elastyczność jako szybkość zmiany priorytetów konkurencyjności w ramach wykonywanej czynności,
- elastyczność jako różnorodność możliwych rodzajów działalności,
- elastyczność jako szybkość przenoszenia się z jednego rodzaju działalności na inny.

Próby wyodrębniania istotnych cech przesądzających o koncepcyjnych ramach elastyczności skłaniają ku stwierdzeniu, że jest to zjawisko o bardzo złożonym, wieloaspektowym charakterze.

Niemniej jednak koncepcja elastyczności zaproponowana przez J.B. Quinna wydaje się szczególnie aktualna w warunkach turbulentnego otoczenia, w jakim funkcjonują

⁸ Golden W., Powell P.: Towards a Definition of Flexibility: in Search of the Holy Grail? Omega 2000, vol. 28, no. 4, p. 373.

⁹ Eppink D.J.: op.cit.

¹⁰ De Toni A.F., Tonchia S.: Definitions and Linkages Between Operational and Strategic Flexibilities. Omega 2005, vol. 33, p. 525.

współczesne organizacje.¹¹ W jego opinii elastyczność organizacji powinna być traktowana jako składowa inkrementalizmu. W takim ujęciu oznacza ona utrzymywanie zestawu opcji strategicznych wraz z szeroko wyspecyfikowanymi celami i przyzwolenie na to, aby konkurowały one ze sobą tak długo, dopóki będzie to racjonalnie uzasadnione. Takie podejście do elastyczności wymaga utrzymywania określonych rezerw stosownych zasobów w celu ich wykorzystania, w sytuacji gdy pojawi się do tego okazja.

Zdaniem J. Brilmana, nie każda organizacja jest predysponowana do elastyczności. Autor wskazuje zatem cechy elastycznej organizacji, do których zalicza:¹²

- zdolność nadążania za zmianami otoczenia i rozwijania się szybciej niż konkurenci,
- sprawny system poznawania opinii klientów i szybkiego reagowania na ich oczekiwania,
- krótkie procesy decyzyjne – płaska struktura organizacyjna, uprawomocnienie pracowników wykonawczych (*empowerment*),
- personel przyzwyczajony do zmian.

Wśród koncepcji, których implementacja, w opinii ich autorów, powinna zapewnić organizacji elastyczność, interesujące wydaje się podejście „*adaptive enterprise*”. Stanowi ono propozycję dla menedżerów w zakresie strategicznego myślenia o współczesnym biznesie.

Twórcy „*adaptive enterprise*” porównują biznes do przyrody, a konkretnie do procesów zachodzących w organizmach żywych, potrafiących skutecznie adaptować się do niestabilnego otoczenia. W przyrodzie powodem reakcji dostosowawczej organizmu jest tak zwany stymulator, czyli nagła i niespodziewana zmiana zachodząca w środowisku. W biznesie natomiast jest nim „mikrozdalenie”, które może dotyczyć klientów, konkurentów, technologii etc.

Naukowcy poddali analizie sposób, w jaki na zmiany zachodzące w środowisku reagują komórki bakterii i, wykorzystując analogię pomiędzy światem natury a światem biznesu, stwierdzili, że w ostatnich latach sukcesy odnosiły te przedsiębiorstwa, których zachowania przypominały reakcje bakterii. Przedsiębiorstwa te potrafiły zidentyfikować każdy istotny czynnik, który mógł wywrzeć wpływ na ich funkcjonowanie. Następnie błyskawicznie podejmowały one tak zwane „mikrodziałania”, aby usunąć „mikrozdalenie”, poprawić je albo wykorzystać.

Menedżerowie realizujący koncepcję „*adaptive enterprise*” przyjmują, że w gospodarce nie jest pewne nic poza nagłymi i trudnymi do przewidzenia zwrotami sytuacji. Koncentrują się oni na tym, aby nie dać się zaskoczyć konkurencji, nowym trendom, kaprysom klientów i by dostrzec w porę nieznane wcześniej nisze rynkowe. Starają się oni wykorzystywać nagłe

¹¹ Volberda H.W.: op. cit., s. 84.

¹² Brilman J.: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2002, s. 391.

zwroty sytuacji, choćby nawet miało to oznaczać zasadniczą zmianę domeny strategicznej. Ich uwaga nie skupia się bowiem na tym, czym dziś zajmuje się przedsiębiorstwo, lecz na kierunku, w jakim powinno ono zmierzać oraz na maksymalizacji jego przyszłej wartości.¹³

3. Nowa koncepcja zarządzania strategicznego

Krytycy koncepcji zarządzania strategicznego twierdzą, iż żelazna konsekwencja menedżerów w realizowaniu strategii powoduje, iż w niewłaściwy sposób reagują oni na pojawiające się szanse i zagrożenia. Skutkuje to brakiem elastyczności w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Twierdzenie to jest zasadne w odniesieniu do tych przedsiębiorstw, których strategie są formułowane w kategoriach produktowo-rynkowych, których cele długofalowe są skwantyfikowane i w których pierwotnie zaplanowane środki realizacji celów nie ulegają modyfikacji¹⁴.

Jedną z podstawowych kategorii pojęciowych w naukach o zarządzaniu są cele. Teoria celów przedsiębiorstwa powstała w czasach, w których otoczenie było stosunkowo stabilne i homogeniczne, a przyszłość – przewidywalna. W takich warunkach planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie sprowadzało się do wyboru celów strategicznych, przetransponowania ich na cele taktyczne i operacyjne oraz określenia środków potrzebnych do ich osiągnięcia.

W warunkach turbulentnego otoczenia podstawową miarą sprawności przedsiębiorstwa jest jego elastyczność. Cele przedsiębiorstwa, a zwłaszcza cele długookresowe, należą zaś do tych kategorii, które usztywniają jego funkcjonowanie¹⁵. W warunkach nieprzewidywalności zmian mogących wystąpić w otoczeniu precyzyjne definiowanie, a w szczególności kwantyfikowanie celów strategicznych jest nie tylko zbędne, ale wręcz szkodliwe dla przedsiębiorstwa¹⁶.

Strategia, będąca spójnym systemem decyzji i działań, powinna być kształtowana ewolucyjnie w trakcie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Powinna ona stopniowo wyłaniać się z całej masy szczegółowych decyzji operacyjnych, korygowanych na bieżąco na podstawie napływających informacji. Procedura planowania strategicznego powinna być wykorzystywana w procesie budowy strategii organizacyjnej jedynie do tworzenia zarysów przyszłych działań¹⁷.

¹³ Hendlar A.: Na granicy chaosu. *Businessman Magazine* 2003, nr 1, s. 83-84.

¹⁴ R. Krupski (red.): op. cit., s. 48.

¹⁵ Ibidem, s. 64.

¹⁶ Ibidem, s. 48.

¹⁷ R. Haffer: *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*; Wydawnictwo UMK, Toruń 2003, s. 26.

M. Bratnicki twierdzi, że zwycięska strategia jest nie tyle rezultatem określonej sekwencji działań, co wyłania się przez eksperymentowanie i kolejne przybliżenia. Już w trakcie procesu decyzyjnego, służącego wyborowi celów strategicznych przedsiębiorstwa, rozpatrywana jest możliwość osiągnięcia tych celów. Zamierzenie strategiczne, strategia i taktyka są poddawane jednoczesnej analizie i ocenie przez pryzmat zdolności strategicznej przedsiębiorstwa¹⁸. Podobnego zdania jest R. Krupski, który uważa, że strategia, jako system szybkich działań przedsiębiorstwa, nie przyjmuje postaci w góry obmyślonego planu, ale stopniowo wyłania się i rozwija wraz z upływem czasu. Nie powstaje według stałych procedur, czy też sformalizowanych algorytmów, lecz jest kształtowana stopniowo w procesie organizacyjnego uczenia się¹⁹.

Wyłaniająca się strategia może więc być z jednej strony wynikiem swoistego „radzenia sobie” przedsiębiorstwa z codziennością, albo efektem permanentnych korekt zaplanowanej strategii w następstwie dostrzeżonych przez kadrę kierowniczą zmian zachodzących w otoczeniu, w tym pojawiających się okazji i zagrożeń²⁰.

Jedną z kluczowych kompetencji współczesnych przedsiębiorstw jest zdolność do identyfikowania i wykorzystywania okazji. Wskazane jest zatem postrzeganie strategii organizacyjnej nie w kategoriach superprojektu przyszłości, ale raczej jako systemu pojedynczych, dynamicznych działań, które są ukierunkowane na wyprzedzanie konkurentów rynkowych w identyfikowaniu i wykorzystywaniu okazji²¹. Trwała przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest rezultatem nie tylko dostarczania klientom wyższej wartości dodanej w porównaniu z konkurentami, ale także szybszego reagowania na okazje.

W turbulentnym otoczeniu cele nadal stanowią podstawową kategorię w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Niemniej jednak w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem punkt ciężkości zostaje przesunięty z celów strategicznych na cele o mniejszym zasięgu czasoprzestrzennym, a więc na cele taktyczne i operacyjne²². Menedżerowie skoncentrowani na budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa powinni zastępować sztywne cele strategiczne elastycznym wykorzystywaniem okazji.

Ludwik Pasteur stwierdził, że „przypadkowe odkrycia zdarzają się tylko umysłom przygotowanym”. Współcześni menedżerowie zazwyczaj nie lubią myśleć o odległej przyszłości. Wolą oni „gasić bieżące pożary”, niż zabezpieczać się przed ryzykiem ich powstawania w przyszłości i przygotowywać się na zdarzenia, które mogą diametralnie zmienić sytuację zarządzanych przez nich organizacji. W zdecydowanej większości polskich

¹⁸ Bratnicki M.: Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii. Placet, Warszawa 2000, s. 94.

¹⁹ Krupski R. (red.): op. cit., s. 55.

²⁰ Ibidem, s. 56.

²¹ Ibidem, s. 48.

²² Ibidem, s. 70.

przedsiębiorstw obca jest idea myślenia strategicznego.²³ Z kolei, w przedsiębiorstwach wykorzystujących koncepcję zarządzania strategicznego dominuje opracowywanie tak zwanych kroczących strategii trzyletnich, które egzemplifikują precyzyjnie zdefiniowane cele i zadania na najbliższy rok oraz wytyczne na najbliższe dwa lata. Praktyka ta nie prowokuje kadry kierowniczej do dyskusji o zjawiskach i procesach, które mogą wpłynąć na diametralną zmianę otoczenia firmy²⁴.

Bolko von Oetinger, współautor książki pt. „Clausewitz o strategii” uważa, że nieumiejętność albo brak czasu menedżerów na wyjście poza utarte schematy myślenia w biznesie stanowi istotną przyczynę wielu porażek przedsiębiorstw, które angażują ogromne zasoby po to, aby zostać mistrzem „starej gry” i przegrywają z tymi konkurentami, którzy potrafią przewidzieć reguły „nowej gry”²⁵.

Firmy zwykle koncentrują się na walce o dziś i na podstawie wcześniejszych sukcesów budują przeświadczenie o własnej nieomyślności. Zjawisko to zwane „euforią sukcesu” powoduje, że odrobienie dystansu do mistrzów „nowej gry” albo w ogóle nie jest możliwe, albo staje się długotrwałe i bardzo kosztowne.

Wyniki badań przeprowadzonych przez The Global Future Forum wśród pięciuset największych koncernów światowych (wg rankingu Fortune) wskazują, że prawie 60% z nich wprowadza zmiany w sposób nieefektywny lub mało efektywny. W ponad połowie badanych koncernów uważa się, że największe przekształcenia są rezultatem restrukturyzacji lub fuzji i przejęć, a więc tych procesów, które swoim zasięgiem obejmują cały system organizacyjny i mają gruntowny charakter²⁶. Niepokojący jest brak zrozumienia lub zainteresowania wyzwaniem, które niesie ze sobą przyszłość, wykazywany przez tak wielu menedżerów światowych przedsiębiorstw.

4. Planowanie wielowariantowe jako reakcja na niepewną przyszłość

Planowanie, traktowane jako świadome kształtowanie przyszłości przedsiębiorstwa, powinno uwzględniać prognozy przyszłych stanów otoczenia i procesów w nim

²³ Autor, na podstawie doświadczeń zdobytych w trakcie swojej praktyki doradczej w małych i średnich przedsiębiorstwach, nabył przekonania, że koncepcja zarządzania strategicznego nie jest znana zdecydowanej większości menedżerów zarządzających małymi i średnimi firmami. Menedżerowie ci sceptycznie odnoszą się do istoty planowania strategicznego, twierdząc, że szybkość zmian zachodzących w otoczeniu zdecydowanie ogranicza albo wręcz wyklucza możliwość wcześniejszego zaplanowania działań przedsiębiorstwa. Wybierają oni drogę systematycznego „radzenia sobie” z rzeczywistością, poprzez reagowanie na zmiany, które już wystąpiły i jednocześnie ignorując potrzebę wielowariantowego planowania możliwych reakcji przedsiębiorstwa.

²⁴ Remisiewicz M., Białkowska-Gużyńska A., Stawarz J.D.: Gry wojenne. *Businessman Magazine* 2003, nr 4, s. 22.

²⁵ Ibidem.

²⁶ Ibidem.

zachodzących. Współcześnie, w warunkach narastającej turbulencji otoczenia, planowanie jest najsłabszym ogniwem procesu zarządzania²⁷. Wzrastająca niepewność, wynikająca z coraz większej zmienności i złożoności współczesnego otoczenia, sprowadza proces planowania strategicznego do losowania typu „chybił-trafił”.

Metodą pomocną przy opracowywaniu strategii w warunkach turbulentnego otoczenia jest planowanie scenariuszowe. W kontekście strategii przedsiębiorstwa scenariusze uważa się za skuteczniejszy instrument uporania się z czynnikami niepewności niż techniki statystyczne lub inne narzędzia analizy ilościowej²⁸.

Planowanie scenariuszowe było z powodzeniem wykorzystywane już podczas II wojny światowej przez U.S. Air Force. Biznesową formułę tej metody opracował w latach 60. XX w. Herman Kahn – wojskowy Air Force, a następnie jeden z czołowych amerykańskich futurologów.

Scenariusz należy rozumieć jako szereg obrazów oczekiwanych w przyszłej sytuacji otoczenia (tzw. alternatywna przyszłość). Obrazy te powinny wskazywać na proces tworzenia się hipotetycznej sytuacji oraz na możliwości wpływania na jego przebieg²⁹.

Jeden z pionierów w zakresie posługiwania się metodą scenariuszową w biznesie – Pierre Wack z Royal Dutch/Shell – zdefiniował ją jako „sztukę odkrywania oryginalnej przedsiębiorczej zdolności do twórczego spojrzenia w przyszłość w kontekście przyspieszonych zmian, zwiększonej złożoności i autentycznej niepewności”³⁰.

Celem planowania scenariuszowego nie jest antycypowanie tego, co jest nieprzewidywalne. Dlatego też w metodzie tej uwzględnia się wiele jednakowo prawdopodobnych wariantów przyszłości. Stają się one poligonem doświadczalnym służącym do testowania wizji koncepcji biznesu, jaką ma organizacja. W rezultacie pojawia się szerokie spektrum możliwości jej poprawienia³¹.

Idea planowania scenariuszowego polega na rozważeniu wielu potencjalnych scenariuszy. Im większa ich liczba zostanie poddana wielokryterialnej analizie, tym większe jest prawdopodobieństwo, że któryś z nich się spełni³². Logika planowania scenariuszowego zawiera się w stwierdzeniu, że najlepsze rozeznanie aktualnej sytuacji daje podstawę do tego, aby działać w optymalny sposób, jednocześnie monitorując otoczenie i błyskawicznie wprowadzając niezbędne korekty w przypadku wystąpienia zmian. Cel dążeń

²⁷ Krupski R. (red.): op. cit., s. 59.

²⁸ Ibidem, s. 59-60.

²⁹ Heinen E. (red.): Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Grundlagen-Strategien-Modelle. Wiesbaden 1984, s. 67.

³⁰ <http://www.shell.com/scenarios/>

³¹ Van der Heijden K.: Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 114-122.

³² Krupski R. (red.): op. cit., s. 59.

przedsiębiorstwa powinien być zatem sprecyzowany, ale menedżerowie powinni być gotowi do tego, aby w uzasadnionych przypadkach zdefiniować go na nowo.

Konieczność taka wystąpiła w koncernie Shell w latach 70. XX w., kiedy to kryzysy naftowe poczyniły duże spustoszenie w branży paliwowej. Gdy firmy europejskie i amerykańskie zorientowały się w nowych regułach gry narzuconych przez kraje OPEC, było już zbyt późno na skuteczne reakcje. Jedynie Shell potrafił zabezpieczyć się na ewentualność wzrostu cen ropy naftowej na rynkach światowych, dzięki czemu zdobył drugą pozycję w branży pod względem wielkości oraz pierwszą pod względem stopy wypracowanego zysku. Sukces Shella nie był przypadkiem. Koncern na początku lat 70. XX w. utworzył departament *Group Planning*. Departament ten zajmował się analizą czynników, które w istotny sposób mogły wpływać na przyszłość branży. Planiści firmy doszli do wniosku, że stosunkowo stabilny od końca II wojny światowej rynek naftowy z dużym prawdopodobieństwem mogą czekać turbulencje spowodowane wyczerpywaniem się rezerw amerykańskich i rosnącą siłą strategiczną krajów OPEC.

Shell zbudował dwa scenariusze rozwoju wydarzeń. Pierwszy z nich zakładał, że cena ropy naftowej pozostanie na niezmiennym poziomie, na przykład dzięki odkryciu nowych jej złóż. Drugi natomiast uwzględniał światowy kryzys naftowy.

Zarząd Shella uświadomił sobie, że prawdopodobieństwo faktycznego wystąpienia zdarzeń przedstawionych w drugim scenariuszu jest wysokie. W związku z tym podjął decyzję o zmniejszeniu wielkości floty tankowców i podpisaniu długoterminowych kontraktów na dostawy ropy naftowej, zabezpieczając się przed nagłymi wzrostami jej ceny³³.

Jak dowodzi powyższy przykład, planowanie scenariuszowe nie polega na precyzyjnym prognozowaniu wartości wybranych zmiennych w przyszłości, ale na nieustannym organizacyjnym uczeniu się. Gotowość praktycznego wykorzystywania metody scenariuszowej jest wyrazem otwartości przedsiębiorstwa na zmiany zachodzące w otoczeniu, świadczy o jego zdolności do ciągłego ich śledzenia, wyciągania na tej podstawie wniosków oraz modyfikowania założeń strategicznych. Wskutek takich działań przedsiębiorstwo jest zdolne do dokonywania właściwych korekt realizowanej strategii w stosownym momencie. Scenariusze nie zastępują zatem strategii, lecz ją uzupełniają. Planowanie scenariuszowe nie przekreśla tym samym dążenia przedsiębiorstwa do ściśle określonego celu zawartego w strategii, ale skłania menedżerów do poważnego traktowania elementu niepewności. Scenariusze pomagają im w głębszej kontemplacji strategii przedsiębiorstwa z perspektywy kilku strukturalnie dość różnych, ale możliwych do przyjęcia modeli przyszłego świata.

³³ Remisiewicz M., Białkowska-Gużyńska A., Stawarz J.D.: op. cit., s. 27.

Innym istotnym celem planowania scenariuszowego jest bardziej wnikliwe myślenie o przyszłości. Stosowanie tej metody sprzyja zwiększeniu spostrzegawczości osób zajmujących się planowaniem strategicznym, które uczą się rozpoznawać prawdziwą naturę zdarzeń, mających miejsce zarówno w otoczeniu, jak też wewnątrz przedsiębiorstwa i uświadamiać sobie ich konsekwencje³⁴. Zdolność ta jest nader cenna w warunkach przybierającej na sile presji konkurencyjnej, jakiej poddawane są współczesne przedsiębiorstwa, funkcjonujące w systemie gospodarki światowej. Jak twierdzą G. Hamel i C.K. Prahalad, konkurencja w wymiarze globalnym toczy się nie tylko na płaszczyźnie produktów i usług oferowanych przez poszczególne przedsiębiorstwa, ale również na poziomie sposobów myślenia naczelnego kierownictwa³⁵.

W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw bardzo często zdarza się, że okres względnej stabilności biznesu, czy też osiągnięcie przez przedsiębiorstwo sukcesu „usypia” czujność menedżerów, sprawia, że myślą oni w sposób schematyczny i praktykują dotychczasowe sposoby postępowania. W warunkach turbulentnego otoczenia skutkuje to usztywnieniem systemu organizacyjnego.

Planowanie scenariuszowe wymaga natomiast myślenia o przyszłości w sposób elastyczny, co sprzyja osiąganiu przez przedsiębiorstwo „ruchomych” celów. Jest to zdolność ułatwiająca przedsiębiorstwu zdobywanie trwałej przewagi konkurencyjnej. M.E. Porter uważa, że firma, która jest zainteresowana uzyskaniem trwałej przewagi konkurencyjnej, musi dysponować mechanizmami utrudniającymi konkurentom naśladowanie jej metod. Ponieważ mechanizmy te nie są w stanie powstrzymać konkurentów w długim okresie czasu, „firmy zmuszone są zazwyczaj prezentować swoim rywalom coś w rodzaju ruchomego celu – powinny zatem nieustannie inwestować w poprawę swojej pozycji konkurencyjnej”³⁶.

Proces planowania scenariuszowego można sprowadzić do trzech zasadniczych etapów³⁷:

- opracowanie scenariuszy otoczenia³⁸,
- identyfikowanie strategii przedsiębiorstwa dla każdego scenariusza oddzielnie,

³⁴ Penc-Pietrzak I.: *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*. Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 30-31.

³⁵ Haffer R.: *op. cit.*, s. 72.

³⁶ Porter M.E.: *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 48.

³⁷ Krupski R. (red.): *op. cit.*, s. 62.

³⁸ W praktyce najczęściej opracowuje się cztery rodzaje scenariuszy: optymistyczny, pesymistyczny, najbardziej prawdopodobny i niespodziankowy. W scenariuszach powinny zostać uwzględnione te czynniki zaliczane do makrootoczenia i mikrootoczenia, które w istotny sposób wpływają obecnie i będą wpływać w przyszłości na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Procedura opracowywania scenariuszy została zaprezentowana przez G. Gierszewską i M. Romanowską w książce pt.: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa 2002.

- opracowanie systemu monitorowania i kryteriów przejść z jednego scenariusza na inny, w sytuacji gdy obserwowane zdarzenia bardziej odpowiadają temu innemu scenariuszowi.

Planowanie scenariuszowe jest niewątpliwie metodą pracochłonną. Zniechęca to menedżerów do posługiwania się nią. Ich sceptycyzm odnośnie do jej stosowania wynika również stąd, że scenariusze nie opierają się na modelu matematycznym. Efekty planowania scenariuszowego trudno jest zatem skwantyfikować. Preferowanie przez menedżerów metod matematycznych, które w szerokim przekonaniu są bardziej wiarygodne, jest konsekwencją dwóch dominujących wśród polskiej kadry kierowniczej stylów zarządzania: stylu księgowego i stylu inżynierskiego. Są one, choć w różny sposób, zorientowane na jednorazowe opracowanie strategii optymalnej, której przygotowanie opiera się na prognozach, wykorzystujących dane z przeszłości.

W procesie planistycznym, którego rdzeń stanowi prognozowanie, brane są pod uwagę wartości wybranych parametrów z przeszłości, które następnie są ekstrapolowane na przyszłość przy wykorzystaniu metod statystycznych. Bardziej zaawansowane metody prognostyczne polegają na opracowaniu modelu symulacyjnego, uwzględniającego wzajemne zależności pomiędzy wybranymi zmiennymi. Uzyskane w ten sposób mierniki przyszłych zdarzeń posiadają konkretny wymiar praktyczny. Dzięki nim można bowiem kontrolować postępy w realizacji zaplanowanej strategii. Podstawowa trudność w ustalaniu tych mierników wynika z niepewności menedżerów co do przyszłych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. W takich okolicznościach zawodzi każdy rodzaj prognozowania. Antidotum na wszechobecną niepewność w zarządzaniu stanowi planowanie wielowariantowe. Daje ono możliwość przewidzenia różnorodnych sekwencji celów pośrednich, spośród których można będzie w przyszłości dokonywać stosownych wyborów, w zależności od zmian zachodzących w otoczeniu. Planowanie scenariuszowe wpisuje się w ten typ planowania. Można stwierdzić, że prognozowanie dostarcza odpowiedzi na pytania o przyszłość przedsiębiorstwa, a planowanie scenariuszowe zmusza do stawiania tych pytań.

O ile prognozy dotyczą zjawisk pewnych i dających się przewidzieć, o tyle planowanie scenariuszowe odnosi się do tego, co jest niepewne. Wykorzystując planowanie scenariuszowe jako element strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem, nie należy zatem zakładać jednorazowego opracowania jedynej i zarazem najlepszej strategii. Klucz do sukcesu przedsiębiorstwa tkwi raczej w nieustającym procesie kształtowania strategii, podczas tak zwanych konwersacji strategicznych.

Bibliografia

1. Ansoff H.I.: *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*; McGraw-Hill, New York 1965.
2. Bratnicki M.: *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*. Placet, Warszawa 2000.
3. Brillman J.: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE, Warszawa 2002.
4. De Leeuw A.C.J., Volberda H.W.: *On the Concept of Flexibility: A Dual Control Perspective*. *International Journal of Management Science* 1996, vol. 24, no. 2.
5. De Toni A.F., Tonchia S.: *Definitions and Linkages Between Operational and Strategic Flexibilities*. *Omega* 2005, vol. 33.
6. Eppink D.J.: *Planning for Strategic Flexibility*. *Long Range Planning* 1978, 11 August.
7. Evans J.S.: *Strategic Flexibility for High Technology Manoeuvres: A Conceptual Framework*. *Journal of Management Studies* 1991, vol. 28, no. 1.
8. Gierszewska G., Romanowska M.: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa 2002.
9. Golden W., Powell P.: *Towards a Definition of Flexibility: in Search of the Holy Grail?* *Omega* 2000, vol. 28, no. 4.
10. Haffer R.: *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*. Wydawnictwo UMK, Toruń 2003.
11. Heinen E. (red.): *Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Grundlagen-Strategien-Modelle*. Wiesbaden 1984.
12. Hendler A.: *Na granicy chaosu*. *Businessman Magazine* 2003, nr 1.
13. Krupski R. (red.): *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. PWE, Warszawa 2005.
14. Neilson R.E., Wagner J.C.: *Strategic scenario planning at CA International*. *Knowledge Management Review* 2000, January–February.
15. Penc-Pietrzak I.: *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*. Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2003.
16. Porter M.E.: *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
17. Proctor T.: *Zarządzanie twórcze*. Gebethner i Spółka, Warszawa 1998.
18. Remisiewicz M., Białkowska-Guzyńska A., Stawarz J. D.: *Gry wojenne*. *Businessman Magazine* 2003, nr 4.
19. Schriefer A.: *Trends in Scenario Planning: What's Hot and What's Not*. *Strategy and Leadership* 1999, July–August–September.

20. Van der Heijden K.: Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
21. Volberda H.W.: Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive. Oxford University Press, New York 1998.
22. <http://www.shell.com/scenarios/>

Recenzenci:

Dr hab. Andrzej KALETA, prof. AE, Wrocław

Prof. dr hab. Mariusz BRATNICKI