

7

Szkoła planistyczna w zarządzaniu strategicznym i jej krytycy

(Ewa Mizejewska)

7.1. Wprowadzenie

Strategia (grec. *strategos*) jest pojęciem wywodzącym się z wojskowości, w której oznacza planowanie szeroko zakrojonych działań i prowadzenie wojny (von Clausewitz, 1874). Ma istotne znaczenie w określeniu pozycji, którą siły zbrojne powinny zająć jeszcze przed rozpoczęciem walk, żeby zdobyć przewagę nad przeciwnikiem (von Clausewitz, 1874). W organizacjach pojęcie strategii jest rozumiane na kilka sposobów, w zależności od przyjętych założeń, które wpisują się w trzy wymiary (Obłój, 2007, s. 54–55). Pierwszy to wymiar **swobody decyzyjnej** – od przekonania o pełnej swobodzie menedżera w kształtowaniu firmy i otoczenia, po założenie o adaptacyjnym charakterze wyborów strategicznych mających charakter responsywny w stosunku do otoczenia. Drugi wymiar dotyczy **formalizacji** – strategia jako racjonalna sekwencja udokumentowanych działań i wyborów lub seria decyzji wynikających z bieżących wyzwań i w ich efekcie stopniowe wyłanianie się strategii. Trzeci wymiar to **punkt ciężkości strategii** – będzie nim albo pozycja konkurencyjna, uzależniona od zewnętrznych sił oddziaływających na firmę, albo silne i słabe strony firmy. To zróżnicowanie odzwierciedlone jest w głównych koncepcjach zarządzania strategicznego, m.in. planistycznej i ewolucyjnej (inkrementalnej) (obie bliżej przedstawione w niniejszym rozdziale), pozycyjnej (szerzej omówiona w rozdziałach dotyczących dorobku Michaela E. Portera oraz wkładu firm doradczych w rozwój teorii zarządzania) oraz zasobowej (opisywanej w odrębnym rozdziale).

W niniejszym rozdziale omówione zostanie najstarsze podejście w zarządzaniu strategicznym – **perspektywa planistyczna**. Zgodnie z nią strategia to zintegrowany plan działań prowadzących do realizacji długookresowych celów oraz alokacji zasobów (Chandler, 1962, s. 13). Projektowanie strategii stanowi odpowiedzialność kierownictwa wyższego szczebla, które zapewnia długookresowy wzrost wartości firmy. Początkowo planowanie strategiczne charakteryzowała centralizacja decyzji dotyczących przyszłości firmy w ośrodku, który przed jej podjęciem analizował sytuację i koordynował dystrybucję zasobów między poszczególnymi komórkami (Mintzberg, 1994, s. 163). Podejście planistyczne do zarządzania strategicznego (szkoła planistyczna) opisuje zatem sformalizowany proces tworzenia strategii, oparty na bogatym instrumentarium analitycznym, przypisany wybranym do tworzenia planów

komórkom organizacyjnym, podlegający bezpośredniemu nadzorowi naczelnego kierownictwa firmy (Ansoff, 1957, 1968, 1985; Hatch, 2002; Mintzberg, 1994; Mintzberg, Ahlstrand i Lampel 2002; Obłój, 1998). W poniższym rozdziale przedstawiono genezę szkoły planistycznej, opisano proces formułowania strategii oraz przedstawiono krytyczną analizę tego podejścia. Na koniec omówiono alternatywne podejście – inkrementalizm, oparty na przyrostowym tworzeniu strategii.

7.2. Geneza szkoły planistycznej

Rozkwit planowania gospodarczego nastąpił po drugiej wojnie światowej, w okresie odbudowy gospodarek po zniszczeniach wojennych. W trosce o szybki rozwój zubożałe w wyniku wojny państwa przejęły odpowiedzialność za realizację celów ekonomicznych poprzez centralną koordynację zasobów i ich podział między priorytetowe gałęzie gospodarki. Wzorem centralizacji i formalizacji procesu planowania w gospodarkach narodowych był Związek Radziecki lat 30. XX wieku, który stanowił inspirację także dla teoretyków zarządzania w Stanach Zjednoczonych. To właśnie z ZSRR pochodził Igor Ansoff, uważany za prekursora planowania strategicznego. W Rosji Radzieckiej cel industrializacji był konsekwentnie realizowany od 1928 roku, na bazie pięcioletnich planów gospodarczych, związanych z ogromnymi kosztami społecznymi, ale chroniących ZSRR przed kryzysem, którego doświadczyły Stany Zjednoczone i wiele krajów europejskich.

Za początek szkoły planistycznej w zarządzaniu przyjmuje się lata 50. XX wieku. W 1954 r. Peter Drucker opisał podejście do zarządzania oparte na dyscyplinie planowania i realizowania celów, które nazwał zarządzaniem przez cele (ang. *Management By Objectives*, MBO). Według niego zarządzanie polega na równoważeniu niejednorodnych potrzeb i celów. Schyłek podejścia planistycznego w klasycznym ujęciu nastąpił w późnych latach 70. Przedstawicielami tego nurtu są Igor Ansoff, doktor w dziedzinie matematyki stosowanej, praktyk i wykładowca strategii, oraz Russell L. Ackoff, wykładowca filozofii, matematyki i zarządzania.

Na początku lat 90. XX wieku nastąpił renesans koncepcji planowania strategicznego (French, 2009) dzięki twórcom koncepcji Zrównoważonej Karty Wyników (ang. *balanced scorecard*, BSC). Robert S. Kaplan i David P. Norton sformalizowali i uporządkowali proces planowania strategicznego poprzez wprowadzenie narzędzi ułatwiających definiowanie i pomiar wskaźników istotnych dla strategii, kontrolę na etapie wdrożenia oraz komunikowanie jej założeń. Autorzy postulowali zdyscyplinowany proces planowania strategii i kontroli poprzez wyrażone liczbowo cele i systematyczne monitorowanie osiągnięć.

7.3. Charakterystyka szkoły planistycznej

Szkoła planistyczna opiera się na kilku założeniach, które zostaną omówione w poniższych akapitach.

Stabilne lub przewidywalne otoczenie. Planistyczne podejście do strategii zakłada przewidywalność otoczenia. W latach 60. ubiegłego wieku popularność zdobył powszechnie używany dzisiaj model analizy SWOT (akronim od angielskich słów: *Strengths* (przewagi), *Weaknesses* (słabości), *Opportunities* (szanse) i *Threats* (zagrożenia)). Do popularyzacji tego narzędzia przyczynił się profesor Albert Humphrey, który na Uniwersytecie Stanforda prowadził w latach 60. i 70. XX wieku projekt badawczy dotyczący wiodących firm amerykańskich, jednak dokładne pochodzenie tego narzędzia nie jest jasne (King, 2004). Panagiotou (2003) łączy powstanie modelu SWOT z doświadczeniami Harvard Business School, która w latach 50. XX wieku stosowała autorskie narzędzia do analiz studiów przypadku (ang. *case studies*). Kolejnym narzędziem analitycznym ułatwiającym przegląd otoczenia, tym razem makrootoczenia organizacji, był tzw. PEST. Opracowany przez Francisa J. Aguilara (1967) jako ETPS i przedstawiony w książce *Scanning the Business Environment* służył analizie otoczenia ekonomicznego, technicznego, politycznego i społecznego (ang. *economic, technical, political, social, ETPS*). W kolejnych latach doczekał się wielu modyfikacji, uwzględniających istotne z punktu widzenia poszczególnych organizacji rodzaje makrootoczenia.

Analitycy prognozują długookresowy rozwój firmy, opierając się wcześniejszych doświadczeniach i ekstrapolacji trendów. Analiza otoczenia daje wiedzę, na podstawie której można wyznaczyć granice przyszłych zmian (Ansoff, 1985, s. 104). Pomocny okazał się rozwój technik prognostyczno-decyzyjnych: badań operacyjnych i ekonometrii, które wspierały racjonalny wybór. Planiści mają świadomość, że szacunki oznaczają niepewność i brak precyzyjnej wiedzy na temat przyszłej sytuacji rynkowej. Przyjmują założenia dotyczące poziomu wskaźników makroekonomicznych, tempa wzrostu branży czy zachowania konkurentów i na tym opierają plan strategiczny (Ansoff, 1957, s. 115). Analitycy rzadko brali pod uwagę prawdopodobne wydarzenia, które mogły wpłynąć na wyniki firmy, ale których przy wiedzy posiadanej w chwili planowania nie byli w stanie doprecyzować. Takie zdarzenia stanowiły zagrożenie dla jakości planu, dlatego Ansoff (1962) zalecał tworzenie planów rezerwowych (ang. *contingencies*), typowych dla wojskowości, i umieszczanie ich także w strategiach biznesowych.

Racjonalność decyzji menedżera. Założenie o racjonalności procesu decyzyjnego doprowadziło do stworzenia bogatego instrumentarium, wspomagającego decydentów. Szczegółowo opisane techniki analiz, diagramy i wzory stanowiły kanon planowania strategicznego. Ansoff (1985) dawał szczegółowy przepis na optymalne „reakcje” menedżerów w różnych wariantach zmienności otoczenia. Wyróżnił pięć poziomów turbulencji otoczenia, biorąc pod uwagę wielkość budżetu strategicznego, nieprzewidywalność, nowatorstwo i częstotliwość zmiany, oraz wskazał krytyczne czynniki sukcesu dla każdego z nich (Ansoff, 1985, s. 90):

- typ stabilny (kontrola rynku);
- typ reaktywny (udział w rynku i koszty produkcji);
- typ antycypacyjny (reakcja na potrzeby konsumentów, dystrybucja, usługi);
- typ eksploracyjny (przewidywanie potrzeb i możliwości);
- typ kreatywny (nowatorskie produkty rynkowe, rozpoznanie ukrytych potrzeb).

Według Ansoffa (1985, s. 40) organizacja może odnieść sukces, jeśli decyzje zarządzających są spójne z otoczeniem, kulturą i umiejętnościami. Przekonanie o sile rozumu to także wiara w zdolność organizacji do uczenia się i rozwijania umiejętności reagowania na zmianę uwarunkowań (Ansoff, 1985, s. 87), co jest istotne w warunkach nieciągłości. Ponadprzeciętna umiejętność dostrzegania trendów umożliwiła zbudowanie przewagi konkurencyjnej (Ansoff, 1968, s. 99). Warto zauważyć, że Ansoff wprowadził to pojęcie dwie dekady przed Michaeliem Porterem, z którym jest zwykle kojarzone.

Cele są punktem wyjścia do formułowania strategii. W podejściu planistycznym formułowanie celów jest etapem poprzedzającym opracowanie strategii. Cele rzutują na strategię, a te dają początek programom rozpisany na budżety, niezbędne do kontroli strategicznej (Mintzberg, 1994). Takie podejście nie jest oczywiste dla przedstawicieli innych szkół, którzy kwestionują możliwość sformalizowania wszystkich celów i wartości. Według nich rozróżnienie między celami i strategiami ogranicza kreatywność i elastyczność działania. Mintzberg (1994, s. 53) podaje przykład celu sformułowanego przez samego Ansoffa – „rozwój linii produktowych” – który jest jednocześnie strategią. Szkoła planistyczna stawia wymóg liczbowego wyrażania celów (ang. *goals*), które odróżnia od bardziej ogólnych zamierzeń (ang. *objectives*). Mierniki są ważnym drogowskazem, umożliwiającym po pierwsze opracowanie strategii wzrostu (często więcej niż jednej), a po drugie nadzór nad jej realizacją. Cele strategiczne nie tylko wyznaczają kierunek całej organizacji, lecz także pozwalają na „samokontrolę przez pomiar” (Drucker, 1954, s. 148). Wyrażone liczbowo są motywujące i pozwalają zrozumieć szerszy kontekst wykonywanych zadań. Menedżer mający jasność celów jest w stanie zmierzyć efekty działań i kierować pracą tak, aby przyczynić się do sukcesu strategii.

Hierarchizacja planów i decyzji. W perspektywie planistycznej strategia to długookresowy plan, zazwyczaj pięcioletni, a w przypadku branż kapitałochłonnych nawet dłuższy. Uzupełniają go plany obejmujące krótszą perspektywę czasową, stanowiące uszczegółowienie planów „wyższego poziomu”. Ackoff (1974, s. 29) rozróżnia decyzje strategiczne – dotyczące całej firmy, i taktyczne, skuteczne jedynie wobec części organizacji. W klasyfikacji Ansoffa (1968, s. 19) decyzje taktyczne nazywane są administracyjnymi, co podkreśla ich porządkujący, standaryzujący charakter. Obok nich podejmowane są bieżące decyzje, związane z wykonywaniem codziennych zadań; Ansoff (1968, s. 18) nazywa je operacyjnymi. Ten trójpodział Ansoffa stał się obowiązującym współcześnie kanonem, prezentuje go również tabela 4.

Za strategię odpowiada najwyższe kierownictwo. W podejściu planistycznym istnieje podział na twórców strategii (zazwyczaj naczelne kierownictwo firmy) i jej wykonawców. Według Ackoffa (1974, s. 51–52) decyzje strategiczne charakteryzuje podejście odgórne (ang. *top down*), natomiast dobór środków do ich realizacji i średniookresowe cele to podejście oddolne (ang. *bottom up*). Prezes bierze pełną odpowiedzialność za kształt strategii, często przekazując wykonanie precyzyjnej analizy i przygotowanie złożonego planu specjalnie wyodrębnionej komórce ds. strategii. Wynika to z założenia, że planiści mają lepszą umiejętność analizy bieżącej sytuacji i przewidywania przyszłych zmian w otoczeniu. Naczelne kierownictwo dysponuje wiedzą dotyczącą całej organizacji, jej mocnych i słabych stron, jak również ma dostęp do informacji

Tabela 4. Hierarchia decyzji planistycznych

	Decyzje		
	Strategiczne	Taktyczne	Operacyjne
Czas	3–5 lat	rok	bieżące
Orientacja	zewnętrzna	wewnętrzna	wewnętrzna
Cel	efektywność, wzrost w długim okresie	produktywność, optymalne wykorzystanie zasobów	przetrwanie, realizacja zadań, rozwiązanie bieżącego problemu
Zakres	nowe produkty i rynki, nowe przedsięwzięcia	wykorzystanie zasobów, organizacja	budżet, harmonogram, monitorowanie i kontrola
Charakterystyka	nieustrukturalizowane, złożone, podejmowane na najwyższym szczeblu, odnoszące się do całej firmy	dotyczą sposobów realizacji konkretnej strategii w wybranym obszarze i w określonym czasie	proste, rutynowe, podejmowane na każdym szczeblu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ansoff (1968), Koźmiński (1979).

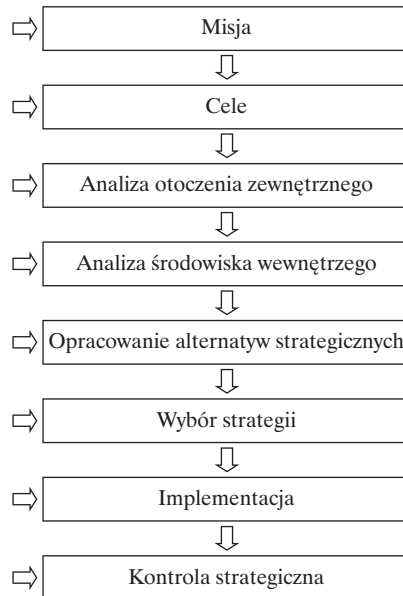
dotyczących sytuacji rynkowej i możliwych szans lub zagrożeń. Ze względu na posiadane kompetencje jest w stanie planować w dłuższym horyzoncie czasowym.

Ansoff (1985, s. 168) rozróżnia zarządzających w firmach (kierowników) od administratorów w organizacjach niedochodowych. Te ostatnie są powoływane do życia przez agendy rządowe lub grupy społeczne dla realizacji niezbędnych celów społecznych, jak np. porządek publiczny czy opieka zdrowotna. Podlegają analogicznemu procesowi formułowania strategii, ale ich cele związane będą z użytecznością społeczną, a nie zyskiem.

7.4. Proces formułowania strategii

Proces planowania strategii może być przedstawiony jako schemat złożony ze skomplikowanych diagramów, pokazujący etapy prac, rozpisane na zadania, oraz komórki odpowiedzialne z ich wykonanie. Mintzberg i in. (2002, s. 49) ironicznie podsumowali proces, twierdząc, że można go zamknąć w kilku zdaniach. Na początku stawiamy cele, a następnie – bazując na wynikach analizy SWOT – przygotowujemy sekwencję działań z wykorzystaniem ogromnej liczby wykresów, tabel i list kontrolnych. Kończymy plan strategiczny budżetem oraz planami operacyjnymi, dbając o to, żeby cały proces został przedstawiony na złożonym diagramie pokazującym sekwencję działań (Mintzberg i in., 2002, s. 49–50).

Jak pokazano na rysunku 1, typowy model planowania strategicznego stosowany zarówno w firmach, jak i organizacjach niedochodowych składa się z ośmiu etapów (Ginter i in., 1985, s. 582). Poniżej omówione zostaną kolejne kroki tego procesu.

Rysunek 1. Proces planowania strategicznego

Źródło: Ginter, Rucks i Duncan (1985, s. 582).

Misja. Misja wyraża ogólny cel istnienia organizacji. To jej będą podporządkowane strategie, ponieważ określa obszar działania firmy i wskazuje kierunek dalszych działań. Powinna być na tyle ogólna, żeby uwzględnić zmiany organizacji, nieuniknione na przestrzeni kilkunastu lat, ale także konkretna i precyzyjna, żeby każdy pracownik przez jej pryzmat postrzegał realizowane przez siebie zadania (Ginter, 1985, s. 583; Mintzberg i in. 2002, s. 137 i 193). Zdaniem Petera Druckera (1954, s. 123) pytanie, czym zajmuje się konkretna firma, jest tylko z pozoru łatwe. Odpowiedź prawie zawsze przysparza problemów i będzie zróżnicowana wśród pracowników jednej firmy. Misja funkcjonuje dłużej niż plan strategiczny, nie jest tworzona na nowo w procesie planowania.

Cele. W planie strategicznym cele są kwantyfikowalne. Wyrażone liczbowo stają się jednoznaczne i weryfikowalne, umożliwiając kontrolę. Cele organizacyjne to mieszanka trzech składników: „racjonalnych celów ustalonych przez ośrodki kierownicze, preferencji uczestników oraz przyzwyczajenia” (Ansoff 1985, s. 208). Według Ansoffa (1985, s. 208) cele organizacyjne nie zawsze idą w parze z celami indywidualnymi członków zespołu, którzy (zgodnie z założeniami szkoły planistycznej) zachowują się racjonalnie. Oznacza to, że podejmując decyzje odnośnie do przyszłych rezultatów firmy, każdy będzie uwzględniał osobiste aspiracje. Ansoff zwraca uwagę na możliwy konflikt wewnętrzny liderów, których zobowiązania wobec firmy mogą stać w sprzeczności z indywidualnymi interesami.

Jakość formułowanych celów można poprawić, używając techniki SMART. Opracowany w 1981 r. przez G. T. Dorana zbiór pięciu rekomendowanych kryteriów oceny

poprawności celów przechodził liczne metamorfozy. Obecnie stosowanych jest wiele alternatywnych rozwinięć tego akronimu. Oryginalne to: ang. *Specific* (konkretny), *Measurable* (mierzalny), *Assignable* (przypisany do konkretnej osoby), *Realistic* (możliwy do osiągnięcia przy dostępnych zasobach), *Time-related* (określony w czasie) (Doran, 1981, s. 36). Doran nie postulował stosowania wszystkich kryteriów łącznie, choć właśnie tak to narzędzie jest używane we współczesnych organizacjach.

Analiza otoczenia zewnętrznego. Po wyznaczeniu celów następuje formalna analiza otoczenia organizacji, która służy wskazaniu czynników potencjalnie pomocnych lub utrudniających osiągnięcie długookresowych celów, a także oszacowaniu ich prawdopodobnego wpływu na wyniki firmy. Rozbudowany warsztat narzędziowy ma ułatwić zrozumienie rynku. Identyfikowane są kierunki zmian zachodzących w otoczeniu makroekonomicznym, branżowym oraz konkurencyjnym, aby przewidzieć przyszłe uwarunkowania rynkowe.

Analiza wewnętrzna. Przebiega według sformalizowanej procedury z szerokim wachlarzem narzędzi analitycznych, co uniezależnia jej wynik od subiektywnych ocen pracownika przeprowadzającego analizę (Mintzberg, 1994, s. 56). Efektem tej fazy jest identyfikacja silnych i słabych stron firmy.

Opracowanie alternatyw strategicznych. Na podstawie analizy SWOT, stanowiącej podsumowanie analizy otoczenia i analizy wewnętrznej, powstają opcje strategiczne, które powinny przyczynić się do realizacji zakładanych celów. Jedną z najbardziej znanych typologii strategii jest macierz zaproponowana przez Ansoffa (1957). Decydenci dokonują wyboru między pozostaniem na obecnym rynku a bardziej ryzykownym wejściem na nowy rynek. Równocześnie decydują o wprowadzaniu nowego produktu lub sprzedaży dotychczasowego asortymentu. W ten sposób powstaje macierz z czterema możliwymi opcjami, którą prezentuje rysunek 2.

Planiści obliczają następnie możliwe wzrosty wynikające z realizacji wybranych strategii i przedstawiają źródła oraz koszt zasobów niezbędnych do ich wdrożenia.

Rysunek 2. Macierz strategii wzrostu Ansoffa

		Produkt	
		Istniejący	Nowy
Rynek	Istniejący	Penetracja Rynku	Rozwój Produktu
	Nowy	Rozwój Rynku	Dywersyfikacja

Źródło: Ansoff (1957, s. 114).

Wybór strategii. W okresie popularności szkoły planistycznej, przy tworzeniu strategii koncentrowano się na wynikach finansowych organizacji. Tworzenie wartości oznaczało poprawę wskaźników ekonomicznych firmy i pod tym kątem oceniano alternatywy strategiczne. Dominowało przekonanie, że pieniądze zarabia się na zarządzaniu pieniądzem (ang. *firms make money by managing money*, Mintzberg, 1994, s. 52). Ansoff (1957, s. 114) twierdził, że nie ma jedynej słusznej drogi, dlatego firmy wybierają zazwyczaj kilka rozwiązań, które równolegle wdrażają. Ostateczny wybór poprzedzony jest oceną przeprowadzoną przez kierowników, na podstawie ich indywidualnych preferencji, wcześniejszych doświadczeń i umiejętności. Kluczowa jest jednak analiza finansowa, która wskazuje optymalny zestaw strategii, co wiąże się z racjonalnością procesu planowania strategicznego.

Wdrożenie. Plan strategiczny jest przekazywany do niższych poziomów hierarchii w rozbiciu na cele poszczególnych zespołów i cele indywidualne. Wdrożenie to najbardziej newralgiczny etap zarządzania strategicznego, ponieważ weryfikuje poprawność predykcji i założeń poczynionych w trakcie planowania. W podejściu planistycznym wdrażający strategię nie są zaangażowani w proces jej tworzenia, co może negatywnie wpłynąć na jakość wdrożenia. Sukces zależy od zrozumienia strategii przez wszystkich pracowników i pełnego zaangażowania pomimo ewentualnych sprzeczności z celami indywidualnymi. Oddzielenie planistów od wykonawców jest jednym z głównych zarzutów wobec tego podejścia, który szerzej omówiony zostanie w dalszej części rozdziału.

Kontrola. Planowanie strategii obejmuje także wskazanie sposobów kontroli jej realizacji, gdyż każdy plan jest nierozzerwalnie związany z kontrolą. Szkoła planistyczna narzucała reżim monitorowania wyników, które zestawiane są z mierzalnymi celami. Identyfikacja odchyleń umożliwiała wprowadzenie działań naprawczych.

7.5. Krytyka szkoły planistycznej

Normatywny charakter szkoły planistycznej jest przedmiotem rozległej krytyki. Sam Ansoff (1968) dostrzegał ryzyko zapełnienia w procesie analizy (ang. *paralysis by analysis*), kiedy potrzeby informacyjne planistów rosną wraz z pojawieniem się kolejnej informacji (Ansoff, 1968, s. 135).

Mintzberg poświęcił krytyce szkoły planistycznej książkę *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Wcześniej przedstawiał swoje argumenty w polemice z Igorem Ansoffem na łamach czasopisma *Strategic Management Journal*. Podważał założenie, że **przyszłość można przewidzieć**. Według Mintzberga nie jesteśmy w stanie odgadnąć zmian w otoczeniu ani oszacować ich wpływu na przyszłe wyniki. Nie wszystkie zmiany są cykliczne i wynikają z przeszłości. Analiza, na której opiera się planowanie strategiczne, nie radzi sobie z radykalnymi zmianami w otoczeniu (ang. *discontinuities*) i nie prowadzi do nowatorskich rozwiązań. Tworzenie strategii stanowi proces kreatywny – syntezę. Analiza powinna być wsparciem dla tego procesu, ale nie może go zastąpić (Mintzberg, 1991, s. 92).

Według Mintzberga (1994) przygotowanie strategii na podstawie analizy otoczenia zewnętrznego możliwe jest wyłącznie w stabilnym lub przewidywalnym otoczeniu, kontrolowanym przez firmę. Dynamiczne otoczenie wpływa na częste zmiany uwarunkowań prowadzonej działalności, dlatego sztywny, analityczny reżim planowania strategicznego jest nieefektywny. **Nieelastyczność planów** wynikająca z ich długiego horyzontu czasowego wymusza stabilizację w samej organizacji (Mintzberg, 1994, s. 228) i bierność w obliczu pojawiających się niespodziewanych okazji biznesowych. Mintzberg (1991) krytykuje racjonalne planowanie, postulując eksperymentowanie i uczenie się. Niemożność zaplanowania przyszłości wynika także z nieprzewidywalności ludzkich działań (uczestników organizacji i pozostałych interesariuszy), co wyklucza stworzenie satysfakcjonującego algorytmu planistycznego.

Niedostateczne uwzględnianie psychospołecznych uwarunkowań podejmowania decyzji jest istotnym zarzutem wobec sformalizowanego, ilościowego podejścia do strategii. W klasycznym podejściu zakładano idealnie racjonalny proces podejmowania decyzji. Nietrafność tego założenia dowiódł laureat Nagrody Nobla z 1978 r. Herbert A. Simon, autor koncepcji ograniczonej racjonalności (ang. *bounded rationality*) oraz David Kahnemann, laureat tej nagrody z 2002 r., który wspólnie z Amosem Tverskym opisał zniekształcenia poznawcze, skutkujące nieoptymalnymi wyborami. Mintzberg (1990, s. 182) podkreślał, że strateg nie dysponuje pełną wiedzą ani dogłębnym zrozumieniem sytuacji przed wdrożeniem strategii, dlatego nie może jej sformułować *a priori*. Wskazywał na wynikającą z tego wyższość uczenia się i eksperymentowania.

Niedoskonałość planowania wiąże się także ze społecznymi aspektami funkcjonowania organizacji. Nowa strategia może okazać się zagrożeniem dla niektórych członków zespołu, będąc dla innych szansą. Stąd nieformalne gry i potencjalna walka o utrzymanie *status quo*, z sabotażem wdrożenia włącznie. Kolejnym argumentem przeciwko formalizacji strategii postulowanej w szkole planistycznej jest fakt, że wskutek centralizacji procesu, utrwała elity i przywileje wybranej grupy pracowników (Koźmiński, 2005, s. 39).

Krytykowany jest **podział procesu strategicznego** (planowanie, wdrożenie i kontrola) **między różne poziomy hierarchii organizacyjnej**. Kierownicy wyższego szczebla lub planiści odpowiedzialni są za formułowanie strategii, natomiast kierownicy średniego szczebla i szeregowi pracownicy za jej wdrożenie (Hatch, 2002, s. 119–120). Mintzberg (1994) nazywa to oddzieleniem myślących od wykonawców (ang. *thinkers from doers*), co powoduje dwojakiego rodzaju zagrożenia. Po pierwsze, sama strategia powstaje w oderwaniu od rynku. Pracownicy pierwszej linii kontaktu z otoczeniem nie mają wpływu na jakość planu. Przygotowywane przez nich raporty, analizowane w procesie planowania strategii, nie pokazują niuansów, które mogą być zwiastunem przyszłego kryzysu lub okazji rynkowej. Co więcej, nie wszystkie obserwacje są możliwe do wyrażenia w formie pisemnych wskazówek i zaleceń, przez co nie są uwzględniane, pogarszając jakość strategii. Po drugie, komunikacja z góry na dół hierarchii organizacyjnej (ang. *top down*) stwarza szereg barier utrudniających zrozumienie planów strategicznych. Przy rozbudowanych strukturach organizacyjnych przedstawienie strategii każdemu pracownikowi i danie szansy na zadanie

pytań, a przez to pełne zrozumienie, jest bardzo trudne. Nie wszystkie założenia i uzasadnienie wyboru strategii jasno wynikają z dokumentu, który ma stanowić zbiór wytycznych na najbliższe lata. Pracownicy otrzymują narzucony odgórnie, gotowy zestaw celów oraz zakres działań, mimo że część z nich ma świadomość lepszego od planistów zrozumienia obszaru, za który odpowiada. Jeśli cele i metody ich osiągnięcia nie będą w odczuciu wykonawców optymalne, trudno będzie zbudować zaangażowanie. W najgorszym scenariuszu strategii mogą być sabotowane przez pracowników.

Ansoff (1991) odpowiedział na krytykę Mintzberga, powołując się na swoje czterdziestoletnie doświadczenie naukowe i doradcze. Zarzucił Mintzbergowi, że nie dostrzegł ewolucji pierwotnych założeń, która wyeliminowała krytykowane ograniczenia podejścia planistycznego. W tabeli 5 przedstawiono kilka z nich.

Tabela 5. Krytyka i obrona podejścia planistycznego

Krytyka podejścia planistycznego (zarzuty Mintzberga)	Obrona podejścia planistycznego (odpowiedzi Ansoffa)
Plany są sztywne.	Plany są uelastycznione poprzez kontrolę strategiczną i reagowanie w czasie rzeczywistym jako alternatywy dla okresowego planowania.
Zaplanowana z góry strategia ogranicza obszar działania i uniemożliwia rozwój firmy, wykraczający poza dotychczasową orientację.	Plan strategiczny nie określa konkretnych alternatyw, ale wskazuje rodzaj szans, których należy poszukiwać lub tworzyć. Odpowiednio zaplanowana dywersyfikacja przynosi lepsze efekty finansowe od eksperymentowania, bo eliminuje koszty części nieudanych wdrożeń.
Nie można sformułować strategii w nieprzewidywalnym otoczeniu.	Mintzberg kwestionuje możliwość sformułowania strategii w warunkach niepewności, tymczasem praktyka pokazuje, że menedżerowie tworzą strategię <i>a priori</i> . Nie ma powodów dla zalecenia, aby tego nie robić.
Racjonalny model jest mniej efektywny od organizacyjnego uczenia się.	Racjonalny model zakłada sekwencję, w której proces decyzyjny poprzedza wdrożenie. Już na etapie decyzji można wyeliminować część pomysłów i ograniczyć koszty. Ponadto proces decyzyjny jest szybszy od prób i eksperymentowania, co daje przewagę w szybko zmieniającym się otoczeniu.
Planowanie jest oddzielone od wdrożenia.	Sposoby radzenia sobie z oporem wobec zmian zostały opisane w naukach o zarządzaniu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ansoff (1991).

Mimo krytyki, trudno wyobrazić sobie tworzenie strategii w globalnych przedsiębiorstwach, które nie byłoby zaplanowanym z wyprzedzeniem procesem, skoordynowanym w czasie i przeprowadzonym w zblizony sposób we wszystkich krajach. Inwestorzy oczekują jasnego komunikatu, czy firma ma plan długookresowego wzrostu i czy jest przygotowana na ewentualne przeszkody, którym nie może zapobiec,

ale których skutki planiści powinni umieć zminimalizować. Wykpiwany przez Mintzberga „plan planu”, czyli harmonogram zadań w ramach przygotowania strategii z dokładnością co do tygodnia (Mintzberg, 1994, s. 62–63) nadal stanowi typowe doświadczenie menedżerów w dużych organizacjach. Proces planowania ułatwia myślenie o przyszłości i zmusza do refleksji nad obranym kierunkiem rozwoju. Trudności w przewidywaniu przyszłych zdarzeń nie zwalniają z konieczności podejmowania takich prób. Pomocne są metody prognozowania, zarówno ilościowe (np. ekstrapolacja trendu), jak i jakościowe (np. metody scenariuszowe). Działy planowania i analiz dysponują coraz lepszym wsparciem informatycznym, ułatwiającym tworzenie złożonych modeli.

Należy jednak uznać, że w warunkach niepewności niemożliwe jest tworzenie sztywnych, długookresowych planów. Rozdźwięk między planem a realizacją jest kosztowny dla firmy ze względu na nieefektywną alokację zasobów oraz trudności dotyczące osób odpowiedzialnych za osiągnięcie precyzyjnie określonych celów strategicznych. Stąd tendencja do uelastycznienia planów poprzez wprowadzenie planów kroczących: po każdym roku następuje analiza wykonania planu w minionym okresie i rewizja celów na kolejne lata.

7.6. Strategie przyrostowe (inkrementalne)

Firmy amerykańskie, które w latach 60. minionego wieku dominowały na rynkach światowych, dwie dekady później w wyniku wzmożonej walki konkurencyjnej straciły udziały rynkowe (Pascale, 1984, s. 57–58). Było to konsekwencją dojrzałości rynków, na których jedyną możliwością wzrostu firmy stało się odebranie klientów konkurentom. Następowały więc agresywne ruchy wszystkich graczy i trudne do przewidzenia reakcje na wzajemne posunięcia rynkowe. Próba wpisania tych zmian w model i zaplanowanie swojej reakcji z kilkuletnim wyprzedzeniem jest obciążone dużym błędem, dlatego lata 80. XX wieku to kwestionowanie skuteczności klasycznej szkoły planistycznej. Sukces firmy zależał od umiejętności szybkiego reagowania na pojawiające się szanse i zagrożenia, odwagi eksperymentowania i ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań. Innowacje zaczęły warunkować przetrwanie firmy na rynku, a ponieważ szkoła planistyczna nie odpowiadała tej potrzebie, firmy wypracowały nowe podejście do strategii. Badacze zarządzania zauważyli, że w firmach strategia rodzi się w procesie adaptacji organizacji do otoczenia zewnętrznego i jest wynikiem wewnętrznych koalicji, które przekładają się na kluczowe decyzje. Seria decyzji, podejmowanych w odpowiedzi na pojawiające się szanse i zagrożenia doprowadza do powstania strategii firmy. Strategia tworzona na bazie takiego podejścia nazywana jest **strategią inkrementalną** lub **przyrostową**. Najbardziej znani badacze tego nurtu to Henry Mintzberg, James B. Quinn i Richard T. Pascale. Źródłem tego podejścia były prace politologa Charlesa E. Lindbloma, który badał proces podejmowania decyzji w administracji publicznej. Zestawił oczekiwane ścieżki tworzenia polityki oparte na nierealnym, w jego przekonaniu, założeniu dostępu do pełnej informacji i rzekomo doskonałe zdolności decydentów do ich przetwarzania z realiami. Prak-

tyka ujawniła brak podziału na cel i strategię, ograniczoną analizę i zgodę na wybór polityki postrzeganej jako najlepsza z możliwych bez potrzeby uzgadniania konkretnych wartości liczbowych, pozostając w sprzeczności z klasycznym podejściem planistycznym (Lindblom, 1959, s. 81). Lindblom opisał posunięcia polityczne jako niekończący się proces małych kroków i wyborów, a Mintzberg i in. (2002, s. 175) pokazali związki pomiędzy modelem inkrementalizmu, opisanym przez Lindbloma w polityce, a tworzeniem strategii biznesowych.

Quinn (1980) zauważył, że „racjonalno-analityczne” podejście do formułowania strategii rzadko występuje w praktyce. Zarządzający godzą się z nieprzewidywalnością zdarzeń i ich skutków dla firmy (Quinn, 1982, s. 613). W podejściu inkrementalnym **proces** formułowania strategii zakłada dużą elastyczność decyzyjną. Prezes analizuje sytuację i przedstawia grupie kilku osób swoje pomysły oraz zasady, które powinny integrować wszystkie decyzje. Tak ogólnie zarysowana strategia jest uszczegółowiana stopniowo wraz z rozwojem wydarzeń w otoczeniu lub w samej firmie. Brak początkowej precyzji pozwala na elastyczność i pomysłowość w wykorzystywaniu nadarzających się okazji. W podejściu inkrementalnym strategię tworzy się w reakcji na bieżące wydarzenia, a autorstwo rozproszone jest pomiędzy szersze grono pracowników. Rolą naczelnego kierownictwa jest dbałość o koncentrację działań wokół głównych celów i zapewnienie spójnej logiki poprzez nadzór nad stosowaniem ustalonych wcześniej reguł (Quinn, 1980, s. 50).

Ze względu na fakt, że twórcami strategii przyrostowej są pracownicy różnych szczebli, jej stosowanie jest możliwe w firmach, w których ludzie są zmotywowani do stałego monitorowania otoczenia w poszukiwaniu szans, nagradza się pomysłowość i podejmowanie kontrolowanego ryzyka przy wprowadzaniu pomysłów w życie. Zdaniem zwolenników podejścia inkrementalnego konieczne jest zachęcanie do otwartej komunikacji i odwagi we wprowadzaniu zmian, a także budowanie poczucia współodpowiedzialności za firmę i większego zaangażowania w osiąganie celów. Pracownicy znający specyfikę organizacji i swojego klienta mają zwykle wystarczającą wiedzę, żeby podjąć odpowiednie decyzje, a podejście przyrostowe może im to ułatwić.

Zasadę prób i błędów stosowały firmy japońskie, które nie opracowywały formalnych planów strategicznych, ale eksperymentowały, uczyły się i elastycznie dostosowywały do uwarunkowań w otoczeniu (Mintzberg, 1994, s. 210). W wielu japońskich organizacjach decyzje były podejmowane przy szerokim udziale pracowników. Technika *ringi*, dotycząca planowania, konsultowania pomysłów i podejmowania decyzji, opiera się na dwukierunkowej komunikacji (w górę i w dół hierarchii organizacyjnej), umożliwiając zebranie opinii podwładnych i zaangażowanie kierowników różnych szczebli w proces planowania (Lincoln, Hanada i McBride, 1986, s. 342).

Richard T. Pascale (1984) opisuje wejście firmy Honda na rynek amerykański, zestawiając wschodnie doświadczenie świata i dostosowywanie się do okoliczności z zachodnim pojmowaniem planowania strategicznego, racjonalizmem i żelazną konsekwencją w realizacji planów. Te zróżnicowane podejścia Pascale zaprezentował, powołując się na raport firmy Boston Consulting Group, który analizował rozwój japońskiej firmy na rynku Stanów Zjednoczonych. W 1975 r. BCG przygotowała na zlecenie rządu brytyjskiego raport dotyczący rynku motocykli, w którym wskazała

na rzekomo przemyślaną strategię budowania przez Hondę w USA przewagi kosztowej wynikającej z ekonomii skali. Według konsultantów skupienie się na kilku modelach i oferowanie lekkich motocykli na przekór panującej modzie było decyzją wynikającą z analizy i zaplanowanej strategii. Tymczasem pracownicy Hondy w rozmowach z Pascale'em inaczej przedstawili proces zdobywania przez firmę rynku amerykańskiego. Opisali serię szybkich decyzji, sprzecznych z wcześniejszymi założeniami, podjętych przez pracowników oddelegowanych do USA, których wiele sytuacji zaskoczyło (np. koniec sezonu sprzedaży motocykli, w czasie kiedy przyjechali budować dystrybucję). Zamiast korzystać z pierwotnie planowanej oferty, pod wpływem bieżących wydarzeń zdecydowano się skupić na lekkich pojazdach reklamowanych hasłem „Najmilszych ludzi spotkasz na Hondzie” (Pascale, 1984, s. 56).

W strategii inkrementalnej każda kolejna decyzja pociąga za sobą zmianę i otwiera nowe możliwości, do których firma się dostosowuje. Honda, zaczynając od śladowej sprzedaży motocykli na rynku amerykańskim w 1960 r., sześć lat później zdobyła 63% udziałów w tym rynku (Pascale, 1984, s. 50). Analiza sukcesu Hondy jest przykładem skuteczności strategii inkrementalnej w warunkach silnej konkurencji.

Podjęcie inkrementalne nie jest pozbawione wad. Eksperymenty bywają kosztowne, bo nie wszystkie przynoszą zakładane rezultaty. Zazwyczaj decyzje podejmowane są szybko, w reakcji na zmianę w otoczeniu. Uniemożliwia to dokładną analizę, nie pozwala na przedyskutowanie tematu w szerszym gronie, co może pogarszać jakość dokonanego wyboru. Decyzje podejmowane w odpowiedzi na bieżący problem mogą być skuteczne w krótkim czasie i w odniesieniu do fragmentu organizacji, natomiast ich seria niekoniecznie będzie układać się w spójną strategię (Mintzberg i in., 2002, s. 225). Znaczące inwestycje, wpływające na przyszłe losy firmy, nie mogą być podejmowane w taki sposób. W ich przypadku sprawdza się klasyczne podejście do formułowania strategii. Kolejne niebezpieczeństwo Johnson (1987) nazwał strategicznym dryfem: skupienie się na wielu, mało istotnych decyzjach i wybór rozwiązań optymalnych w danym momencie może stopniowo „znosić” firmę z wcześniej obranego kursu. Niezauważalnie, małymi krokami, organizacja oddala się od założeń, często wbrew woli samych decydentów.

Podjęcie inkrementalne zostało opisane na podstawie obserwacji wybranych firm – studiów przypadku. Ta metoda badawcza umożliwia zapoznanie się z procesem formułowania strategii w danych firmach, natomiast nie pozwala na proste generalizacje, oparte na doświadczeniach pojedynczych organizacji. Ogranicza to użyteczność obserwacji ze względu na brak jasnych wskazówek dla praktyków zarządzania. Dostrzeżenie, że Honda eksperymentowała i popełniała błędy oraz że jej ostatecznie obrana strategia odniosła skutek na rynku amerykańskim nie świadczy o istnieniu bezpośredniego związku między tymi faktami. Nie wiemy, czy sukces osiągnięto dzięki strategii inkrementalnej, czy mimo jej stosowania (Obłój, 1998, s. 59). Niezależnie od krytyki podejście inkrementalne może okazać się przydatne w praktyce zarządzania strategicznego, m.in. dzięki podkreśleniu roli uczenia się organizacji w procesach tworzenia i wdrażania strategii.

Uzupełniając opis klasycznych koncepcji procesu strategicznego, należy wspomnieć jeszcze o dwóch, nowszych podejściach. Pierwsze z nich, tzw. **szkoła prostych**

reguł, podziela sceptyczny stosunek szkoły ewolucyjnej do hierarchii decyzyjnej i długookresowego planowania w warunkach niepewności, nawiązując równocześnie do dorobku nowszych podejść do zarządzania strategicznego (szkół pozycyjnej i zasobowej). Strategia oparta ma być na prostych regułach, co zapewnia jej logiczną spójność i możliwość wdrożenia (Obłój, 2007, s. 56). Kolejnym podejściem, czerpiącym z dorobku szkoły ewolucyjnej, jest koncepcja **realnych opcji**. Wychodząc z przekonania o niepewności otoczenia, postuluje ona wyznaczanie krótkich etapów prac zamiast planowania wielkich projektów strategicznych. Po każdym etapie firma podejmuje decyzję odnośnie do dalszych kroków, co umożliwi elastyczne zarządzanie bez dużego ryzyka błędnych długookresowych inwestycji. Takie podejście zbliżone jest również do modelu etap–bramka, omawianego w rozdziale dotyczącym zarządzania projektami.

7.7. Podsumowanie

Rozdział dotyczył zarządzania strategicznego, koncentrując się na szkole planistycznej i powstałej w wyniku jej krytyki szkole inkrementalnej (ewolucyjnej). Tematyka rozdziału pozostaje w bliskim związku z przedstawionymi w dalszych częściach książki: podejściem pozycyjnym (rozwijanym przez Michaela E. Portera oraz firmy doradcze) oraz podejściem zasobowym. Dopiero lektura wszystkich wspomnianych rozdziałów pozwoli w pełni zrozumieć różnorodność założeń przyjmowanych w procesie podejmowania decyzji strategicznych. Zarządzanie strategiczne próbuje sformułować odpowiedzi na kluczowe dla przyszłości firmy pytania, a przedstawione podejścia prezentują wachlarz możliwości przy analizie uwarunkowań ich skuteczności.

Literatura

- Ackoff, R.L. (1974). *Redesigning the future: A systems approach to societal problems*. New York: John Wiley & Sons.
- Aguilar J.F. (1967). *Scanning the business environment*. New York: Macmillan.
- Ansoff, H.I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- Ansoff, H.I. (1968). *Corporate strategy*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Ansoff, H.I. (1985). *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa: PWE.
- Ansoff, H.I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's "The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management". *Strategic Management Journal*, 12(6), 449–461.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure. Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Doran, G.T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.
- Drucker, P.F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper and Row.
- Ginter, P.M., Rucks, C., Duncan, W.J. (1985). Planners' perceptions of the strategic management process. *Journal of Management Studies*, 22(6), 581–596.
- French, S. (2009). A revitalisation of the strategic business process. *Journal of Management Development*, 28(1), 51–76.

- Hatch, J.M. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Johnson, G. (1987). *Strategic change and the management process*. New York: Basil Blackwell.
- King, R.K. (2004). Enhancing SWOT analysis using triz and the bipolar conflict graph: a case study on the Microsoft Corporation. *Triz Journal*. Pozyskano z: <http://www.triz-journal.com/enhancing-swot-analysis-using-triz-bipolar-conflict-graph-case-study-microsoft-corporation/> (30.06.15).
- Koźmiński, A.K. (red.). (1979). *Decyzje. Analiza systemowa organizacji*. Warszawa: PWN.
- Koźmiński, A.K. (2005). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lincoln, J.R., Hanada, M., McBride, K. (1986). Organizational structures in Japanese and U.S. manufacturing. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 338–364.
- Lindblom, C.E. (1959). The science of ‘muddling through’. *Public Administration Review*, 19, 79–88.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(6), 171–195.
- Mintzberg, H. (1991). Learning 1, planning 0. Reply to Igor Ansoff. *Strategic Management Journal*, 12(6), 463–466.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Essex: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2002). *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
- Oblój, K. (1998). *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE.
- Panagiotou, G. (2003). Bringing SWOT into focus. *Business Strategy Review*, 14(2), 8–10.
- Pascale, R.T. (1984). Perspectives on strategy: The real story behind Honda’s success. *California Management Review*, 26(3), 47–72.
- Quinn, J.S. (1980). An incremental approach to strategic change. *The McKinsey Quarterly*, 1, 34–52.
- Quinn, J.S. (1982). Managing strategies incrementally. *Omega*, 10(6), 613–627.
- von Clausewitz, C. (1874). *On war*. Pozyskano z: <http://www.gutenberg.org/ebooks/1946> (23.05.2015).