

JÓZEF PENC

ZARZĄDZANIE W ZMIENIAJĄCYM SIĘ ŚRODOWISKU

1. UWAGI WSTĘPNE

Współczesne procesy gospodarowania charakteryzują się dużą liczbą zmiennych czynników, intensywnością konkurencji i złożonością sytuacji. Przyszłość staje się jeszcze bardziej niepewna i bardziej złożona; nie jawi się ona jako prosta kontynuacja przeszłości, lecz jako wynik wielu zjawisk i procesów przeszłych, obecnych i przyszłych niemożliwych do przewidzenia w oparciu o metody statystyczne. Przedsiębiorstwa wyobrażają ją sobie zazwyczaj jako prostą ekstrapolację trendów przeszłości i w takim też aspekcie optymalizują warunki swego funkcjonowania. W rezultacie takiej postawy stają się często bezradne wobec wymagań otoczenia (środowiska zewnętrznego), tracą swą sprawność gospodarczą i wpadają w sytuacje kryzysowe. Tymczasem ich istnienie i rozwój zależą od umiejętności przewidywania i przygotowania się do zmian w otoczeniu, które będą miały wpływ na ich cele, zadania i możliwości działania, a więc od zarządzania strategicznego. Rozumie się przez nie dopasowywanie organizacji (przedsiębiorstwa) do zmieniającego się otoczenia, które z jednej strony stwarza szanse, z drugiej zaś niesie zagrożenia i ryzyko. Podstawowymi funkcjami tego zarządzania są: badanie otoczenia i prognozowanie kierunków rozwoju zachodzących w nim procesów, analiza sytuacji i możliwości tkwiących wewnątrz przedsiębiorstwa, rozwijanie jego własnego potencjału oraz wybór i realizacja strategii określających relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem¹.

Przedsiębiorstwa więc, wkraczając w przyszłość muszą wiedzieć czym chcą być, jak mają osiągać swoje cele i z jakimi ograniczeniami oraz możliwościami muszą się liczyć w osiąganiu pożądaných pozycji. Muszą zatem swój rozwój i swoje działanie odpowiednio zaprogramować — sformułować strategię działania, uwzględniając uwarunkowania sytuacyjne, logiczne możliwości i wyobrażenia kierownictwa o przyszłej wizji przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Termin "strategia" używany jest w różnych znaczeniach i kontekstach, co nie pozostaje bez wpływu na jego sens praktyczny. Literatura na temat zarządzania przedsiębiorstwem podaje różne rozumienie strategii: "strategia" jako plan działania, "strategia" jako pozycja organizacji w otoczeniu, czy "strategia" jako wzorzec działania². W niniejszym opracowaniu przez "strategię" przedsiębiorstwa będziemy rozumieć długofalową politykę przedsiębiorstwa określającą zasadnicze dla niego kierunki i reguły

¹ H. I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa 1985, s. 10.

² K. Obłój, *Koncepcje strategii organizacyjnej*, "Przegląd organizacji" 1988, nr 11, s. 1; J. Jeżak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Łódź 1989, s. 9 - 15.



Rys. 1. Proces budowy strategii przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

działania niezbędne dla osiągnięcia jego ważnych, długofalowych celów, zachowania równowagi w stosunku do otoczenia i zapewnienia sobie korzystnych warunków egzystencji i rozwoju.

Prawidłowe przygotowanie strategii jest trudną operacją wymagającą znacznego wysiłku intelektualnego i organizatorskiego (por. rys. 1). Aby mieć dobrą strategię trzeba bowiem dość precyzyjnie określić swoje główne cele, ważne dla przetrwania i rozwoju, wypracować skuteczne reguły działania i sposoby rozwiązywania problemów, ułatwiające szybkie i elastyczne reagowanie na trudne i często niemożliwe do przewidzenia zjawiska i trendy zewnętrzne; doskonalić swoje struktury organizacyjne, aby mogły szybko reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu i wreszcie trzeba tworzyć tzw. kulturę strategiczną, zmieniającą często zasadniczo postawy i aspiracje ludzi. Dobra strategia wytycza drogę, którą przedsiębiorstwo chce przebyć i warunki, w jakich będzie ono działać. Drogowskazami na tej drodze powinny być: długookresowa efektywność ekonomiczna, rosnący udział w rynku (rynkach) i koncentracja na silnych stronach firmy, na jej sile kreatywnej, która dla każdego przedsiębiorstwa powinna stanowić zasadniczy element strategii działania.

Dobra strategia jest dzisiaj strategią rynkową, która opiera się na założeniu, że rynek reaguje na działania marketingowe. Oznacza więc ona koncepcję sprawnego działania przedsiębiorstwa na rynku, koncepcję uwzględniającą perspektywiczne zmiany rynku i otoczenia, wskazującą cele oraz środki i sposoby ich realizacji, którymi są głównie innowacje, wprowadzone na rynek i weryfikujące się na rynku. Taka strategia pozwala uniknąć zaskoczenia strategicznego, gdyż umożliwia ona zastąpienie taktyki "nadażania za zmianami" taktyką "wyprzedzania" dzięki odpowiedniemu rozwijaniu w przedsiębiorstwie innowacyjności, która staje się głównym jego zadaniem strategicznym, a jednocześnie instrumentem rozwijania nowej działalności i pozyskiwania nowych rynków zbytu.

Podstawą formułowania dobrych strategii jest w miarę kompletna i rzetelna informacja oraz wiarygodność oceny przyszłych zdarzeń. Wiele z jej komponentów da się określić a nawet oszacować za pomocą ekstrapolacji obecnych wielkości i racjonalnych matematycznych operacji danymi. Wiele jednak wymaga wyobraźni (myślenia i rozumienia) i intuicji (wyczucia i ośnienienia), a więc pewnych szczególnych umiejętności menedżerskich, które można by nazwać wizją strategiczną. Wizja ta opiera się na wiedzy i praktyce jej twórcy (twórców) a także szczególnych cechach jego osobowości, do których należy włączyć racjonalną wyobraźnię i dar przewidywania.

Proces przygotowania dobrej kreatywnej strategii wymaga więc odpowiedniej wiedzy i umiejętności praktycznych oraz złożonych działań, jakie wynikają z kształtowania poprawnych stosunków między potencjałami przedsiębiorstwa i potencjałami jego otoczenia. W naszej teorii zarządzania proces ten znajduje się dopiero w stadium rozpoznania. Stąd też próba jego omówienia ma z pewnością skromne wartości poznawcze. Można oczekiwać, że fascynacja zachodnią praktyką i teorią zarządzania, a zwłaszcza jego najpopularniejszym obecnie nurtem, jakim jest zarządzanie strategiczne, przybliży szybko naszym menedżerom dyrektywy praktyczno-metodologicz-

ne, warunkujące procesy budowy efektywnych strategii stosownie do potrzeb, szans i możliwości konkretnego przedsiębiorstwa.

2. OTOCZENIE PRZEDSIĘBIORSTWA I JEGO EKSPLOACJA

Tworząc przyszłą wizję swego rozwoju przedsiębiorstwo musi posiadać w miarę rzetelne i kompleksowe informacje o swoim otoczeniu (środowisku zewnętrznym). Otoczenie to określa się zazwyczaj jako całokształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących stosunki wymienne przedsiębiorstwa, jego możliwości sprzedaży i zakresy działania, a więc wszystkie nie należące do jego systemu składniki, których zmiany mogą powodować i powodują modyfikację funkcjonowania tego systemu. Jak wynika z definicji otoczenie to składa się z szeregu przeciwstawnie działających sił, które wywierają istotny wpływ na wszystkie procesy w przedsiębiorstwie (wybór celów, organizację i rozmiary produkcji, przepływy wewnętrzne i zewnętrzne, sposoby zarządzania i stosunki międzyludzkie).

Otoczenie to staje się dzisiaj coraz bardziej burzliwe (turbulent field), stresujące a nawet wrogie. Cechuje je brak stabilności i wysoki stopień ryzyka. Zmiany, jakie w nim zachodzą, można scharakteryzować następująco:

- na rynkach przeważa podaż nad popytem wyrobów wysokiej jakości, opartych na najnowszych osiągnięciach nauki i techniki, a rynki te są coraz bardziej nasycone wyrobami krajów, które do niedawna były uważane za kraje rozwijające się, zaś dzisiaj produkują towary najnowocześniejsze, o wysokiej jakości i stosunkowo tanie;
- zwiększa się złożoność wyrobów, rosną wymagania co do ich jakości a także wymagania w zakresie wykonawstwa i niezawodności, terminowości dostaw i usług serwisowych, co zwiększa trudność ich wytwarzania oraz stawia wysokie wymagania kontroli jakości i sterowania produkcją;
- zwiększa się częstość wprowadzania do produkcji nowości. Innowacji zapewniających produkcję nowego wyrobu dokonuje się w coraz krótszych przedziałach czasu. Proces ten prowadzi do rozszerzenia elastycznych systemów produkcji pozwalających na jej efektywność także w małych seriach;
- następują wyraźne zmiany w organizacji produkcji. Automatyzacja wkracza coraz szerzej do wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa, obejmując takie czynności, jak: projektowanie i konstruowanie wyrobów (CAD - Computer Aided Designing), techniczne przygotowanie produkcji (CAP - Computer Aided Planing), organizacyjne przygotowanie produkcji (CAO — Computer Aided Organization), sterowanie procesami produkcyjnymi (CAM — Computer Aided Manufacturing), mierzenie i badanie (CAT - Computer Aided Testing) oraz sterowanie jakością (Computer Aided Quality Control);
- następuje przestawianie się produkcji przemysłowej na mniej materiałochłonne i energochłonne produkty oraz procesy technologiczne, a także "odrywanie się produkcji od zatrudnienia". Koszty pracy i koszty mate-

riałowe tracą na znaczeniu jako składniki kosztów komparatywnych i jako narzędzie konkurencji. Tak na przykład zużycie materiałów przy produkcji półprzewodników spada aż do 1 - 3% całkowitych kosztów wytwarzania³;

- rośnie znaczenie informacji, która staje się ważnym towarem eksportowym. Informatyka i najnowsze środki przenoszenia, opracowywania i przechowywania informacji, przenikają do wszystkich dziedzin działalności przedsiębiorstwa. Znacznie skraca się czas przenoszenia informacji z kraju do kraju i z kontynentu na kontynent, co pozwala na szybsze reakcje przedsiębiorstw na zmiany w otoczeniu (ryнку). Jednocześnie spada znaczenie posiadanego przez przedsiębiorstwo know-how i potencjału kwalifikacji;
- następuje reorientacja z krótkich okresów planowania na długie, z centralizacji na decentralizację, z pomocy instytucjonalnej na osobistą inicjatywę, z demokracji reprezentatywnej na partycypacyjną, z hierarchicznych form organizacyjnych na struktury sieciowe, zwiększają się możliwości wyboru stojące przed ludźmi⁴;
- zmieniają się aspiracje i potrzeby ludzi. Ludzie "nowych wartości" domagają się organizacji pracy łączącej wymogi wysokiej wydajności z regułami humanistycznymi, z racjonalnością działania i kierowania (tzw. twórcze kierowanie), a więc pracy bezpiecznej, sensownej, angażującej intelekt, inwencję i samoocenę jej wykonawców, a także umożliwiającej tzw. suwerenność czasową, elastyczne zatrudnienie i godziwe zarobki⁵;
- zmieniają się przepisy prawne i restrykcje zagraniczne, rośnie inflacja, zmieniają się kursy przeliczeniowe i pogarszają warunki uzyskiwania kredytów, spada znaczenie ceny jako narzędzia konkurencji i osiągania wysokiego zysku, a instrumentem pozyskiwania rynku staje się wysoka jakość wyrobów i usług oraz szybkość przystosowania się jego potrzeb⁶.

Przedsiębiorstwo, by móc działać i prosperować w takim otoczeniu, musi dokonywać stałej jego eksploracji, poszukiwać nowych możliwości działania i odpowiadać na jego wyzwania, nowymi technologiami, wyrobami i formami marketingu. Musi więc stworzyć sobie system obserwacji tego otoczenia, studiować na bieżąco wykrywane zmiany i trendy, siły, wydarzenia i zjawiska (deskryptory), uwzględniać pojawiające się szanse i zagrożenia i odpowiednio na nie reagować, dokonując manewru własnymi i pozyskiwanymi zasobami.

Otoczenie powinno być analizowane głównie w trzech obszarach, jako środowisko własne, tj. środowisko przemysłowe lub usługowe, w którym działa przedsiębiorstwo, środowisko konkurencyjne i środowisko ogólne (polityczne, gospodarcze, demograficzne, prawne itp.). Oczywiście w przedsiębiorstwie nie można obserwować wszystkiego, lecz trzeba się skoncentrować na sprawach najważniejszych, wybierać i gromadzić informacje cenne (war-

³ P. F. Drucker, *The Changed World Economy*, "Economic Impact" 1986, nr 4, s. 8.

⁴ Zob. J. Naisbitt, *Megatrends. Ten New Direction Transforming Our Life*, New York 1984.

⁵ J. Penc, *Společné změny w systemie pracy*, "Kultura i Społeczeństwo" 1987, nr 2, s. 135 - 157.

⁶ Por. T. J. Peters, R. H. Waterman, *In Search Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*, New York 1984, s. 55 - 63.

tościowe) i zapewnić właściwy ich przepływ oraz wykorzystanie. W związku z tym każde przedsiębiorstwo powinno:

- zidentyfikować rodzaje wydarzeń i zmian, które mają obecnie i będą mieć w przyszłości zasadniczy wpływ na jego działalność (zasoby pracy, ustawodawstwo, zmiany technologiczne, surowce, konkurencja wewnętrzna i międzynarodowa itp.);
- określić, gdzie można pozyskiwać potrzebne informacje oraz jakie są najlepsze metody ich gromadzenia;
- gromadzić (w sposób ciągły) i oceniać przydatne informacje i przekazywać je właściwym kierownikom do wykorzystania przy opracowywaniu planów i ich koniecznej modyfikacji.

Baza danych o środowisku własnym (przemysłowym) powinna zawierać trzy rodzaje informacji: o wyrobach, rynku i klientach. Informacje o wyrobach powinny zawierać listę wyrobów w danej gałęzi przemysłu, określającą kondycję każdego z tych wyrobów (nowość, upowszechnienie, upadek), liczbę zakończonych już opracowań nowych wyrobów, a także listę szczególnie wartościowych wyrobów zapewniających przewagę konkurencyjną⁷. Informacje o rynkach powinny zawierać wykaz rynków obsługiwanych przez daną gałąź przemysłu, stan każdego rynku (w stadium początkowym, rozwoju, dojrzałości lub zaniku), charakter każdego rynku (regularny, sezonowy lub cykliczny), stopień atrakcyjności (bardzo atrakcyjny, atrakcyjny, dość atrakcyjny, ubogi, nieatrakcyjny), możliwe nowe rynki zbytu, aktualny udział na rynku. Rynki jako całość nie reagują jednolicie na wprowadzane zmiany. Toteż trzeba dokonać ich segmentacji⁸. Skuteczna segmentacja rynku opiera się na rozeznaniu korzyści, jakie uzyskuje się przez działanie na określonym segmencie. Wybór segmentu powinien opierać się na takich kryteriach, jak: wymierność jego zasięgu, rozmiary zapewniające opłacalność inwestowania i łatwość dostępu (kanały dystrybucji, środki informacji itp.). Ocena i wybór segmentu powinny odbywać się w sposób planowy, a nie przypadkowy. Czynności te są nieco podobne do tych, jakie podejmuje się w handlu międzynarodowym, przystępując do badania i penetracji rynku interesującego firmę danego kraju. Informacje o klientach dotyczą ich zachowania się, a w szczególności określania rodzaju klientów i ich potrzeb, zmian w zakresie tych potrzeb, geograficzne usytuowanie klientów, ogólną liczbę klientów, jej wzrost lub spadek, przeciętne wielkości sprzedaży na jednego klienta itp. Informacje te powinny umożliwić odpowiedź na cztery zasadnicze pytania:

⁷ W celu utrzymania się na rynku i zwiększenia częstotliwości zakupów przez odbiorcę producenci mogą dążyć do zmniejszenia trwałości wyrobów i skrócenia czasu ich życia. W takim kształtowaniu wyrobów może być również zainteresowane państwo, jako że przedłużanie ich życia wpływa hamująco na popyt i koniunkturę gospodarczą. Toteż w społeczeństwie kształtuje się jakaś optymalna trwałość życia wyrobu. Konsumenci są natomiast zainteresowani wyrobami o coraz wyższej jakości. Toteż często producenci zdobywają przewagę na rynku i osiągają wyższe zyski dzięki dostarczaniu nabywcy wyrobu pełnowartościowego, aniżeli przez obniżkę cen realizowaną czasem kosztem obniżenia wartości (jakości). W uznaniu tego faktu niektórzy producenci zaczęli stosować metodę analizy ekonomicznej wartości wyrobu dla nabywcy (ang. Economic value to the customer).

⁸ Dokonując segmentacji trzeba koniecznie uwzględnić trzy warunki:

- każdy segment powinien być na tyle duży, by stosowana strategia mogła przynieść efekty;
- każdy segment powinien być określony mierzalnymi charakterystykami (np. wielkość firmy klienta, stopa wzrostu, konkurencyjny udział rynkowy, poziom cen, rentowność);
- każdy segment powinien być scharakteryzowany danymi o kosztach zdobycia klienta (np.: działania w zakresie sprzedaży, poziom cen, wykorzystywana linia produkcyjna, obsługa posprzedażna).

kto jest rzeczywiście klientem, gdzie się znajduje, czego oczekuje i jak należy go obsłużyć, by zapewnić sobie jego "wierność i przywiązanie". Przedsiębiorstwo musi przewidywać zmiany w zachowaniu się klientów w miarę nasycaenia rynku i wzrostu konkurencji⁹. Z uwagi na umiędzynarodowienie gospodarki, wdrażanie nowych technologii i powstawanie nowych produktów musi ono poznawać gusty i preferencje konsumentów, identyfikować zmiany zachodzące na poszczególnych segmentach rynku, określać rzeczywiste siły napędowe popytu i uruchamiać środki jego kreowania, takie choćby jak: rozwijanie odpowiedniej reklamy, usług informacyjnych w czasie i po sprzedaży wyrobu, zapewnienie produkcji akurat na czas (just in time production), odpowiedniego serwisu a nawet doradztwa dla odbiorców, a więc musi zapewnić coraz lepszą obsługę klientów i elastycznie, często z wyprzedzeniem reagować na popyt, czyli zmienić swoją orientację produkcyjną na marketingową.

Baza danych o środowisku konkurencyjnym powinna zawierać ważne dla przedsiębiorstwa informacje dotyczące najgroźniejszych konkurentów, takie jak: tendencje rozwoju, wielkość i kierunki sprzedaży, rozwój technologiczny, zdolności badawczo-rozwojowe, zasoby finansowe, techniczne i kadrowe, sposoby promocji sprzedaży, kanały dystrybucji itp. Dla porównania się z konkurencją należy brać pod uwagę najważniejsze dla danego segmentu rynku czynniki, jak: cena, warunki sprzedaży, jakość, serwis, miejsce, zapasy. Na podstawie tych kryteriów należy ocenić słabe i mocne strony własnej działalności i określić własną zdolność konkurencyjną¹⁰. Taka analiza sytuacji konkurencyjnej może wykazać, jakie rezerwy tkwią w poszczególnych dziedzinach, ułatwić odpowiedź na pytanie, czy zabezpieczone są długookresowe interesy (sukcesy) przedsiębiorstwa i umożliwić określenie kierunków jego działania strategicznego, polegającego na koncentrowaniu się na tych dziedzinach, w których możliwości konkurowania są i będą dla przedsiębiorstwa korzystne. Stworzenie takiej bazy danych o środowisku konkurencyjnym wymaga oczywiście zapewnienia sobie odpowiedniego dopływu informacji. Informacje te można czerpać z zewnętrznych banków danych różnego typu a zwłaszcza z informatorów o konkurentach i analizy obsługiwanego przez nich rynku. Zbieranie takich informacji jest niewątpliwie trudne, ale jest ono możliwe i niezbędne¹¹.

⁹ Klienci i konkurenci są najlepszymi konsultantami przedsiębiorstwa. Klient informuje przedsiębiorstwo o wartości wyrobu a konkurent o jego kosztach. Aby przedsiębiorstwo mogło odnieść sukces, musi zwyciężyć w dziedzinie wartości i kosztów. Przedsiębiorstwo prowadzi pod względem wartości (użyteczność i cena) wtedy, gdy wielkość jego sprzedaży wzrasta szybciej niż średnia w danej gałęzi przemysłu. Dzieje się to wówczas, gdy jego wyroby zapewniają większą użyteczność albo są tańsze.

¹⁰ Dokonując oceny tej zdolności należy wziąć pod uwagę fakt, że przewagę konkurencyjną i dostęp do rynków zbytu osiąga się nie tylko dzięki niskim cenom, lecz także przez rodzaj i jakość oferowanych dóbr i usług, ułatwiając klientom ich poznanie i nabywanie. Często uważa się, że dobra firma to taka, która ma niskie koszty. Tymczasem firma taka może ponieść klęskę, jeśli obniżając koszty zaniedba jakość, terminy dostaw, elastyczność działania i obsługę klientów. Praktyka funkcjonowania przedsiębiorstw zachodnich wykazuje, że "przewagę konkurencyjną na rynku tworzą przede wszystkim zasoby strategiczne - 'niewidzialne', pozamaterialne zasoby firmy: reputacja, informacja i użytek, który z niej robi firma, motywacja, kwalifikacje i lojalność pracowników, układ więzi kooperacyjnych itd". (K. Obłój, *Dostosowanie przedsiębiorstwa do nowego otoczenia*, "Przegląd Organizacji" 1990, nr 4, s. 17).

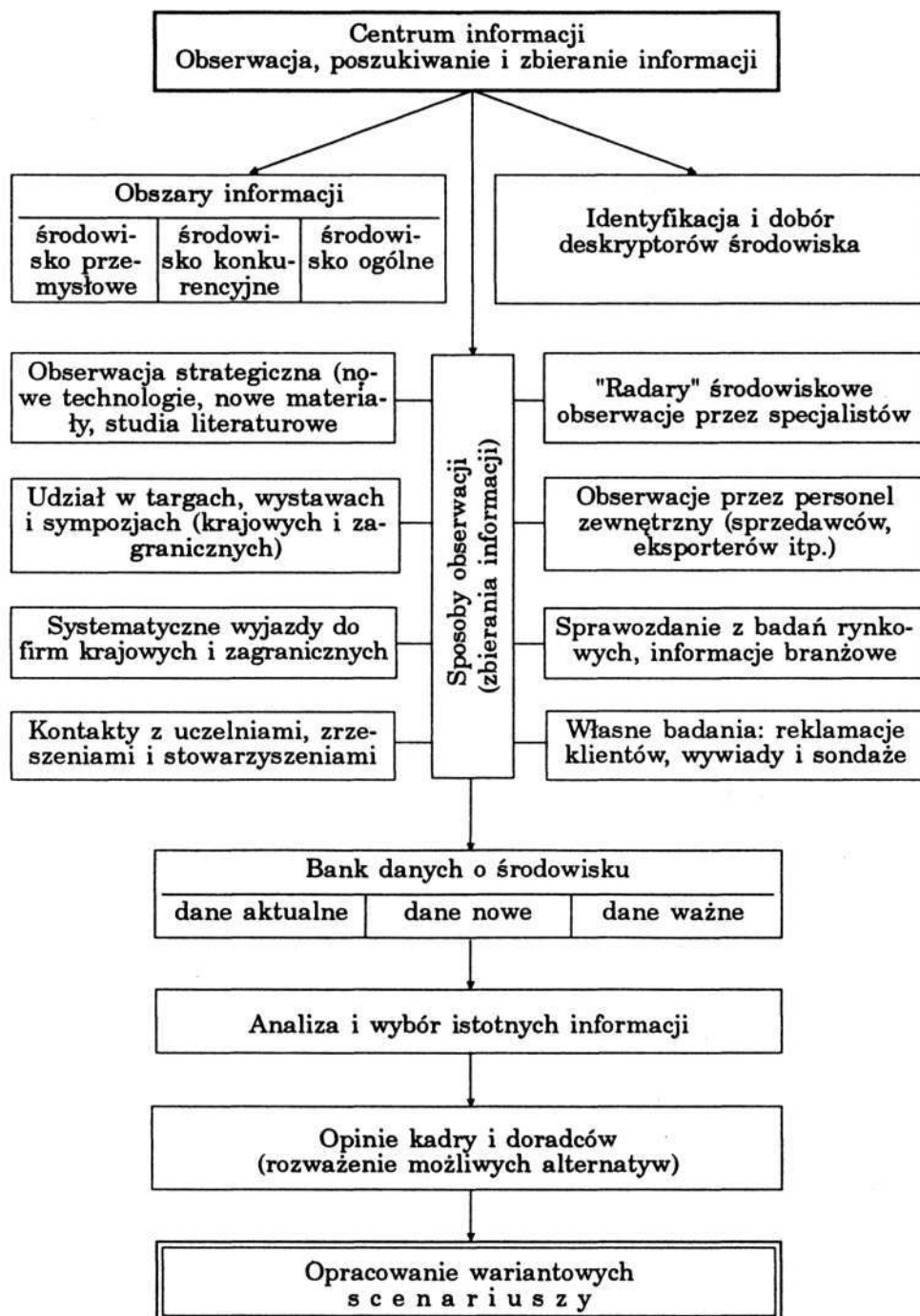
¹¹ Konkurentów można analizować w różnych aspektach. Można nawet sporządzić ich "mapę", która ukazywałaby ich liczbę, udział na rynku, tempo wzrostu, słabe i mocne strony. Np. K. Obłój proponuje słusznie przyjęcie za punkt odniesienia tzw. fundamentalnego konkurenta, tj. firmę bardzo dobrze prosperującą, która może stanowić dla danego przedsiębiorstwa wzorzec do naśladowania, co może znakomicie ułatwić mu budowanie własnej strategii (K. Obłój, *W szranki z konkurencją*, "Businessman Magazine" 1992, nr 2, s. 45).

Baza danych o ogólnych warunkach środowiskowych powinna zawierać informacje o tendencjach rozwojowych ważnych dla wszystkich przedsiębiorstw, informacje ważne dla całej konkretnej branży i informacje dotyczące zmian w samej branży. W szczególności powinna ona zawierać informacje o sytuacji międzynarodowej, rozwoju światowej gospodarki, o sytuacji demograficznej, o ruchu cen najważniejszych surowców na światowych rynkach, sytuacji na rynku podstawowych surowców, rozwoju międzynarodowych warunków gospodarczych, finansowych, handlowych, poziomie "niepokoju" w gospodarce światowej, dane dotyczące polityki ekonomicznej i planów rządu, dane o planowanych inwestycjach państwowych, polityce wzrostu, polityce importowej, eksportowej, inflacyjnej, dane o zmianach w polityce prawnej, dane o rozwoju zdolności produkcyjnej danej branży, głównych działaniach inwestycyjnych w branży i związanych z nią gałęziach, o ruchu cen głównych surowców na rynku krajowym, rozwoju bazy surowcowej, o sytuacji na rynkach danej branży, ruchu cen specjalnych surowców, sytuacji w głównych firmach konkurencyjnych w innych krajach oraz zagranicznych przedsiębiorstwach dostawczych i odbiorczych. Dane o ogólnych warunkach środowiskowych są bardzo obszerne i ich zebranie oraz przeanalizowanie przez przedsiębiorstwo jest niemożliwe. Toteż na jego potrzeby należy selekcjonować i gromadzić dane dotyczące głównie zasadniczych charakterystyk bliższego i dalszego jego otoczenia, i w formie skondensowanych informacji przekazywać je systematycznie kierownictwu. Źródłem uzyskiwania takich informacji mogą być podawane do publicznej wiadomości statystyki, publikacje, fachowe artykuły, konferencje naukowe, reprezentatywne badania opinii publicznej, sprawozdania z badań rynku itp.

W każdym z obszarów środowiska istnieją różne, podstawowe czynniki wpływające na przedsiębiorstwo. Czynniki te są nazywane deskryptorami środowiska, ponieważ opisują one to środowisko, tzn. objaśniają dynamikę jego obszarów poprzez zachodzące w nich tendencje, wydarzenia i fakty¹². Owe deskryptory (wskaźniki środowiskowe) decydują zasadniczo o równowadze przedsiębiorstwa względem otoczenia, programowaniu koniecznych zmian i aktualizowaniu przyjętych założeń. Zmiany wartości tych deskryptorów sygnalizują prawdopodobne zagrożenia lub szanse w danym obszarze środowiska i wskazują na kierunki pożądanых działań. W systemie obserwacji środowiska (rys. 2) zachowanie się deskryptorów powinno być obserwowane w sposób ciągły i świadomy. Obserwacji tej powinni dokonywać różni pracownicy ("radary środowiskowe") znający większość dziedzin działania przedsiębiorstwa, mający wyczucie nowych tendencji, rozumiejący mechanizmy zachodzących przemian i umiejący formułować kluczowe problemy.

Badanie i analizowanie otoczenia jest dzisiaj koniecznością, jako że każde przedsiębiorstwo staje się coraz bardziej zależne od zachodzących w nim zmian a poza tym ułatwia ono sprowadzanie niepewności do stanu ryzyka.

¹² Deskryptory mogą się z biegiem czasu zmieniać. Ich zmiana wpływa na inne czynniki, jak: przepisy rządowe, rynek kapitałowy, rynek pracy, przepływy technologii, usługi, informacje, łączność itp. Obserwując różne deskryptory rozmaitych obszarów środowiska należy wiedzieć, jakie zakresy działalności przedsiębiorstwa są szczególnie podatne na wpływy tego środowiska.



Rys. 2. System obserwacji środowiska

Źródło: opracowanie własne autora

W zarządzaniu oba te stany nie są tożsame. Niepewność oznacza sytuację, gdy nie można określić, jakie elementy lub przynajmniej część z nich na nią się składają, jaka jest ich wartość, lub jakie jest prawdopodobieństwo ich wystąpienia. Sytuację nazwiemy więc niepewną, jeśli wymaga ona działania, lecz nie można oszacować ryzyka z nim związanego, przy czym niepewność ta może dotyczyć niepewności informacji, na podstawie których podejmuje się decyzję, bądź niepewności efektów podjętej decyzji. Działanie w warunkach niepewności zasadza się na tzw. przysłowiowym szczęściu, a to nie może być podstawą skutecznego zarządzania. Niepewność musi być zatem zastąpiona ryzykiem, w którym relacja między prawdopodobieństwem sukcesu a kosztami jego osiągnięcia może być wyraźnie określona w oparciu o kalkulację prawdopodobieństwa. Ryzyko jest bowiem sytuacją, gdy co najmniej jeden z elementów składających się na nią nie jest znany, ale znane jest prawdopodobieństwo jego wystąpienia (lub prawdopodobieństwo ich wystąpienia, jeśli tych elementów jest więcej). Przedsiębiorstwo nie może działać w warunkach niepewności, ale jest ono powołane do działania w warunkach ryzyka, tzn. do wykrywania, analizy i operowania danymi w takich właśnie warunkach. Zdolność podejmowania ryzyka w sferze zarządzania to przecież nic innego, jak chęć myślenia i aktualnego działania dla osiągnięcia celów w przyszłości.

3. SCENARIUSZE I SYSTEM WCZESNEGO ROZPOZNAWANIA

W oparciu o zebrane i odpowiednio przetworzone informacje o środowisku można sporządzać różne scenariusze zachowania się przyszłego otoczenia: optymistyczne, pesymistyczne i najbardziej prawdopodobne. Scenariusze te stanowią pewne alternatywne obrazy przyszłości w kontekście interesów przedsiębiorstwa i mogą nawet dość wiarygodnie przedstawiać przyszłe warunki zewnętrzne, w jakich ono będzie działać, a tym samym ułatwiać podejmowanie przyszłościowych decyzji. Owa wiarygodność zależy oczywiście od stopnia zaufania do danych, na podstawie których sporządza się prognozę i od tego, co uważa się w przyszłości za pewne (np. przyszły rozwój rynku, przepisy rządowe, ceny surowców itp.)¹³.

Scenariusze przedstawiają możliwości zaistnienia pewnych stanów a nie prawdopodobieństwo rozwoju wydarzeń, chociaż w niektórych rodzajach działalności jest możliwa identyfikacja kilku kluczowych czynników i oszacowanie przyszłych ich wartości w oparciu o metody matematyczne. O wiarygodności scenariuszy decydować będą warunki zewnętrzne, w których będzie działać przedsiębiorstwo, a te jak wiadomo mogą się zmieniać diametralnie, jak np. polityka rządu, czy stosunki międzynarodowe, czy też różne wydarzenia, które nie występowały w przeszłości.

Okazuje się, iż dla sporządzania takich scenariuszy mało są przydatne kompleksowe metody matematyczne. Można je oczywiście stosować i to

¹³ Im mniejszy jest stopień zaufania do danych, tym bardziej potrzebna jest ciągła obserwacja aktualności przyjętych założeń. Jeżeli w wyniku rozwoju wypadków okaże się, że założenia straciły swą aktualność, należy zastosować scenariusz (plan) alternatywny.

z niewielkim powodzeniem, gdy rozpatruje się mało czynników i ich rozwój jest możliwy do określenia. Wówczas stosunkowo łatwo jest określić ich wpływ na przyszłą sytuację wyrobu lub sytuację na rynku. Jeśli natomiast liczba czynników jest duża a zależności między nimi są luźne bardziej użyteczne do konstruowania prawdopodobnych scenariuszy i ich alternatyw może być połączenie wiedzy i intuicji, a ściślej: informacji, logiki doświadczenia i intuicji. Sposobem dokonywania takich ocen jest heurystyka, jako umiejętność wykrywania nowych faktów i związków między faktami, dzięki którym dochodzi się do poznania nowych prawd i zależności¹⁴.

Scenariusze powinny ograniczać się do prognoz warunków otoczenia, a przy ich opracowywaniu szczególną uwagę należy zwracać na dobór prawidłowych założeń, na wiarygodność wartości każdego z analizowanych czynników otoczenia. Nie powinny one zawierać planów, lecz stanowić tylko podstawę do planowania; do każdego scenariusza można opracować szczególny plan działania (ewentualnie do scenariuszy najbardziej prawdopodobnych), zaś każdy najbardziej prawdopodobny scenariusz może być podstawą planu alternatywnego w wypadku, gdy inne scenariusze okażą się nierealne lub bezwartościowe. Scenariusz poprzez określenie specyficznych dla przedsiębiorstwa czynników sukcesu i zakresów działania wskazuje na istotne warunki dla jego egzystencji i rozwoju, na przyszłe możliwości i zagrożenia i dobór najbardziej prawdopodobnych działań w przyszłości.

Wiele przedsiębiorstw nie ma dobrego systemu obserwacji środowiska, nie otrzymuje więc wczesnych ostrzeżeń o niekorzystnych zjawiskach i zagrożeniach. Ich kierownictwa są nastawione na bieżące zawiadywanie: organizowanie niezakłóconej pracy, kontrolę wykonawstwa, rozwiązywanie pojedynczych problemów i troskę o bieżące (roczne) wyniki. Tymczasem dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa i zapewnienia mu warunków trwałej egzystencji konieczne jest reagowanie na impulsy pochodzące z otoczenia: wczesne rozpoznanie sektorów rynku oraz możliwości konkurencyjnych i stosownie do tego opracowywanie właściwego podziału zasobów lub zmiany tego podziału. Krótkowzroczność, trwanie w wygodnym letargu i konserwatyzmie prowadzi do utraty siły przedsiębiorstwa i braku sukcesów a w następstwie nawet do upadku.

Przedsiębiorstwo potrzebuje więc systemu wczesnego rozpoznania (ostrzegania), dzięki któremu mogłoby w porę dostrzec ważne dla siebie zmiany w otoczeniu i odpowiednio do nich podjąć właściwe działania dostosowawcze¹⁵. Taki system stosowany w przedsiębiorstwach zachodnich nazywa się Corporate Monitoring. Jest to system wczesnego ostrzegania przed zagrożeniami i sygnalizowania szans. Umożliwia on nie tylko obserwowanie

¹⁴ W sytuacji niestabilnej menedżer musi oprzeć się na heurystycznym modelu zwiększającym prawdopodobieństwo korzystnych rezultatów i zmniejszających ryzyko strat. Kiedy bowiem nie da się niepewności zamienić w pewność na bazie racjonalnej, trzeba przynajmniej spróbować zdobyć pewność, choć częściową, poprzez mechanizmy nieracjonalne (intuicyjne) i półracjonalne (oparte na teorii prawdopodobieństwa). Niestety czasami trzeba decydować się na tzw. hazard menedżerski, odwołując się do własnych przemyśleń, doświadczenia i intuicji, przeczucia oraz szczęścia, a więc do własnej oceny sytuacji (Por. M. Trocki, *Heurystyka systematyczna jako metoda organizatorska*, "Przegląd Organizacji" 1987, nr 9, s. 32).

¹⁵ Por. J. K. Hunek, *Systemy wczesnego ostrzegania*, "Przegląd Organizacji" 1989, nr 5, s. 27 - 29 i 45; W. F. Biliński, *Wczesne ostrzeganie w organizacjach gospodarczych i jednostkach administracyjnych*, "Przegląd Organizacji" 1990, nr 2 - 3, s. 21 - 23 i 42.

rynku, ale również innych ważnych dla przedsiębiorstwa dziedzin i dostarcza kierownictwu zwięzłych aktualnych informacji. Corporate Monitoring oznacza obszerną i systematyczną kontrolę wszystkich bezpośrednich i pośrednich kontaktów przedsiębiorstwa. Pojawiające się zmiany i trendy zostają wykryte już na początku pojawienia się i zostają przedstawione w okresowych sprawozdaniach przeznaczonych dla kierownictwa wyższego szczebla, które decyduje kto i jakie informacje ma otrzymać. Uzyskane wiadomości służą głównie optymalizacji średnio- i długofalowego planowania, dostatecznie wczesnemu poznaniu zarysowujących się szans i niebezpieczeństw oraz wykorzystaniu tej wiedzy do podejmowania właściwych decyzji strategicznych. Takie systemy wczesnego ostrzegania "instalowane" są zarówno w małych jak i dużych firmach, przy czym w małych firmach osobą odpowiedzialną (tzw. promotor Corporate Monitoring) za jego funkcjonowanie jest najczęściej jej kierownik, zaś w dużych za jego obsługę odpowiada specjalnie do tego powołana komórka sztabowa. Przykładowo organizację takiego systemu w przedsiębiorstwie prezentuje rys. 3.

4. UWAGI KOŃCOWE

Rosnący wpływ, kompleksowość i burzliwość środowiska powodują, że nie można dzisiaj kierować przedsiębiorstwami za pomocą prostej filozofii opartej na koncepcji: "produkt — rynek". Dzisiaj trzeba coraz bardziej wybiegać w przyszłość, sporządzać scenariusze przyszłego rozwoju, tj. obrazy przewidywanego stanu systemu, jaki tworzy przedsiębiorstwo i jego otoczenie i w oparciu o nie formułować strategię jego rozwoju opisującą przyszłe możliwe sytuacje, środowisko i proces osiągania pożądanej pozycji. Strategie nie są słuszne obiektywnie, ale muszą być dostosowane do danego przedsiębiorstwa, jego zdolności konkurencyjnej i tworzenia innowacji. Z kolei do nich musi być dostosowana struktura i kultura przedsiębiorstwa. Współczesne przedsiębiorstwa — jak twierdzi P. F. Drucker — mają dwie podstawowe funkcje: marketing i innowacje. Marketing i innowacje powodują efekty — wszystko pozostałe to koszty¹⁶. Toteż marketing i innowacje są podstawą do ustalania celów przedsiębiorstwa, a działania w tych zakresach określają jego pozycję i rozwój. Dlatego też ogólne cele strategiczne i cele szczegółowe związane z budową strategii powinny być zorientowane rynkowo a ich realizacja powinna promować innowacje umożliwiające uzyskanie przewagi konkurencyjnej w warunkach zmieniającego się otoczenia i rynku. Każda strategia powinna więc zawierać atrakcyjne zamierzenia, możliwe do osiągnięcia w zaplanowanym czasie oraz tzw. strategiczne czynniki sukcesu, tj. sposoby i środki urzeczywistnienia owych zamierzeń. Powinna być też konsekwentnie wprowadzana. Jeśli przedsiębiorstwo chce rzeczywiście kontrolować swoją drogę rozwoju musi "trzymać się kursu", bądź szybko zmieniać kierunek tego rozwoju, aby nie wpaść w tzw. pułapkę strategiczną (zmiany spóźnione, kosztowne). Potrzebne mu są sygnały pozwalające szybko do-



Rys. 3. Wczesne rozpoznanie w strategii przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne autora

strzec zachodzące zmiany w otoczeniu i powziąć odpowiednie działania przystosowujące. Musi zatem posiadać systemy wczesnego rozpoznawania (ostrzegania). Wczesne rozpoznanie zmian oraz umiejętne wykorzystanie informacji o ich natężeniu i kierunku stanowi dzisiaj zasadniczy warunek zarządzania przyszłością. Zarządzanie to staje się coraz trudniejsze, bo coraz większy jest obszar niepewności i coraz więcej zmiennych niezależnych, utrudniających podejmowanie trafnych decyzji. A takie decyzje musi przedsiębiorstwo podejmować i musi je odnosić do coraz dalszej przyszłości. Musi reagować na wyzwanie rynku i odpowiadać na nie nowymi technologiami, wyrobami i formami marketingu. Musi więc obowiązkowo stosować zarządzanie strategiczne, jeśli chce zachować swoją egzystencję w burzliwym środowisku i osiągać sukcesy.

MANAGEMENT IN CHANGING ENVIRONMENT

S u m m a r y

Growing complexity and perplexity of economic environment makes it is no longer possible to manage a company by means of a simple philosophy based on the conception of "product — market. Marketing and innovative activity become the basis for defining the objectives of a company; actions of this type determine the position and development of a company on the market-place. Management becomes more complex and thus, the area of uncertainty becomes larger, making it more difficult to take correct decisions. A company has to react to the challenges of the market-place by creating new technologies, new products and forms of marketing. In other words, in order to survive and be successful in a contemporary economic environment, the company must apply strategic management techniques.