



dr hab. Aneta Zelek

Grzechy polskich strategów

Zarządzanie strategiczne na dobre zadomowiło się w polskim biznesie. W drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych, pomimo wielu doniesień o rzekomym zmierzchu strategii biznesowych w praktyce zarządzania na świecie, polskie firmy ochoczo przystąpiły do formułowania ambitnych strategii rozwoju. I choć z licznych badań wynika, że nadal ponad połowa polskich przedsiębiorstw działa bez określonej strategii, to jednak cieszy coraz większa rzesza firm adoptujących koncepcję myślenia strategicznego i tworzenia długookresowych perspektyw swojego rozwoju. Szkoda tylko, że zarządzanie strategiczne w polskim wykonaniu jest często spaczone i prowadzi do zjawiska, które można nazwać **degeneracją strategiczną**. Polecam lekturę najczęstszych grzechów strategów polskiego biznesu ku przestrodze:

Grzech I: Prymat problemów operacyjnych

Polskie zarządzanie zdominowane jest problematyką operacyjną. Podczas gdy - zgodnie z doświadczeniami biznesu międzynarodowego - ponad 2/3 decyzji menedżerskich ma znamiona decyzji strategicznych, w polskich firmach zarządza się głównie poprzez decyzje krótkookresowe (a może wręcz krótkowzroczne), rozstrzygające najbardziej palące problemy bieżące. To codzienne „gaszenie pożarów” ogranicza zdolności do myślenia perspektywicznego i definiowania celów i warunków rozwoju w długim okresie.

Grzech II: Niezrozumienie istoty strategii w biznesie

Strategie polskich firm to na ogół dość uroczyste, często patetyczne deklaracje celów rozwojowych. W innym przypadku są to katalogi arbitralnie ustalonych przez centrale wskaźników ilościowych, ekonomicznych czy finansowych. Losy takich strategii są przesądzone. Cała organizacja koncentruje wysiłki na dążeniu do osiągnięcia założonych celów, banalizując często pojawiające się zakłócenia zewnętrzne lub wewnętrzne i co więcej ignorując pojawiające się nowe szanse czy wyzwania dla rozwoju firmy. Prowadzi to w efekcie do ogólnego rozczarowania tak skonstruowaną strategią.

Grzech III: Fetyszyzowanie zapisów strategii

Sam fakt posiadania strategii, zwykle zapewnia kadrom zarządzającym wielki komfort psychiczny, ale jednocześnie wywołuje nadmierny entuzjazm wobec jej założeń. To dość oczywiste i jakże naturalne zjawisko polegające na emocjonalnym przywiązaniu do zapisów strategii prowadzić może do błędnego przekonania o mocy sprawczej strategii. Towarzyszy temu często fałszywe wyobrażenie o nieomyślności założeń strategicznych, nadmierna przesada w ocenie korzyści i niebezpieczne nieoszacowanie kosztów. Ta charakterystyczna postawa „różowych okularów” cechuje wiele młodych organizacji we

wczesnych stadiach rozwoju i bardzo często skutkuje ułomnością rachunku ekonomicznego i przyjmowaniem nazbyt optymistycznych lub po prostu nierealistycznych założeń dla przyszłego rozwoju. W rezultacie – jak wynika ze statystyk – tylko co czwarta firma spośród nowopowstałych przeżywa na rynku dłużej niż cztery lata.

Grzech IV. Skłonność do walki konkurencyjnej za wszelką cenę

Ambicje wygrania walki konkurencyjnej przerodzić się mogą w swoiste natręctwo polegające na koncentrowaniu uwagi na efektywnych zabiegach w celu unieszkodliwienia konkurentów. Bitwy rynkowe odbywają się często na zasadzie „za wszelką cenę” i w oczywisty sposób zamiast osłabiać przeciwnika prowadzą do osłabienia atakującego. Chodzi tutaj przede wszystkim o liczne i często wykorzystywane w praktyce wojny cenowe. Taktyka zaczepnej promocji lub polityki dyskontów cenowych, choć u konkurentów wywołuje oczekiwaną nerwowość, bardzo często pozostaje bez odpowiedzi ze strony rynku. Ani konkurenci, ani klienci zdają się nie reagować na śmiałe zaczepki.

No cóż, to katalog głównych grzechów polskich strategów, o tych mniejszych innym razem.

Autorka jest profesorem Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie oraz Prorektorem Ds. Rozwoju, a także Dyrektorem Generalnym Centrum Rozwoju Biznesu w Szczecinie.