

Andrzej Kaleta

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

PROCES WYBORU STRATEGICZNEGO – KLUCZOWY ETAP ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

1. Wstęp

Proces wyboru strategicznego prowadzący do sformułowania strategii rozwoju to najważniejszy, a zarazem nie poddający się standaryzacji etap zarządzania strategicznego. O jego szczególnej roli decyduje fakt, iż to w tej fazie zarządzania strategicznego zapadają podstawowe decyzje gospodarcze przesądzające o kierunku rozwoju przedsiębiorstwa, w sposób często nieodwracalny. Jednocześnie jest to działanie o bardzo indywidualnym, wręcz sytuacyjnym charakterze, które trudno prowadzić według uniwersalnych metod.

W literaturze przedmiotu, ale także w praktyce gospodarczej faza wyboru strategicznego traktowana bywa bardzo różnie i zawiera bardzo różne treści i metody postępowania. Raz metody i pole wyboru strategii są utożsamiane z ogólnymi założeniami dotyczącymi określenia domeny przedsiębiorstwa [8, s. 244], w innych przypadkach proponuje się diametralnie odmienne, sformalizowane (np. wagowo-punktowe) metody wyboru preferowanego wariantu strategii [12, s. 319]. Często również proces wyboru strategicznego jest sprowadzany do charakterystyki typów strategii, które stają się polem wyboru i podstawą formułowania indywidualnej koncepcji rozwoju [7, s. 137-162; 10, s. 179-337; 11, s. 86-317]. W jeszcze innych przypadkach wybór jest sprowadzany do techniki podejmowania decyzji na podstawie różnych elementów analizy strategicznej [6, s. 83] bądź też utożsamiany jest z kryteriami wyboru optymalnego wariantu strategii [1, s. 303]. W każdym razie nie wypracowano jak dotąd wspólnego stanowiska, które określałoby w sposób ogólny, czym jest wybór strategii i w jaki sposób formułowanie strategii powinno przebiegać. Brak tu jednoznaczności choćby takiej, jak w odniesieniu do analizy strategicznej, formułowania misji przedsiębiorstwa czy nawet implementacji strategii.

W tej sytuacji celem niniejszego opracowania jest przedstawienie metody dokonywania wyborów strategicznych umożliwiających skuteczne kreowanie strategii w przedsiębiorstwie. Ambicją autora jest w tym przypadku raczej zaproponowanie pewnej logiki postępowania, metody działania niż projektowanie uniwersalnego schematu, który nie wydaje się potrzebny, ani możliwy.

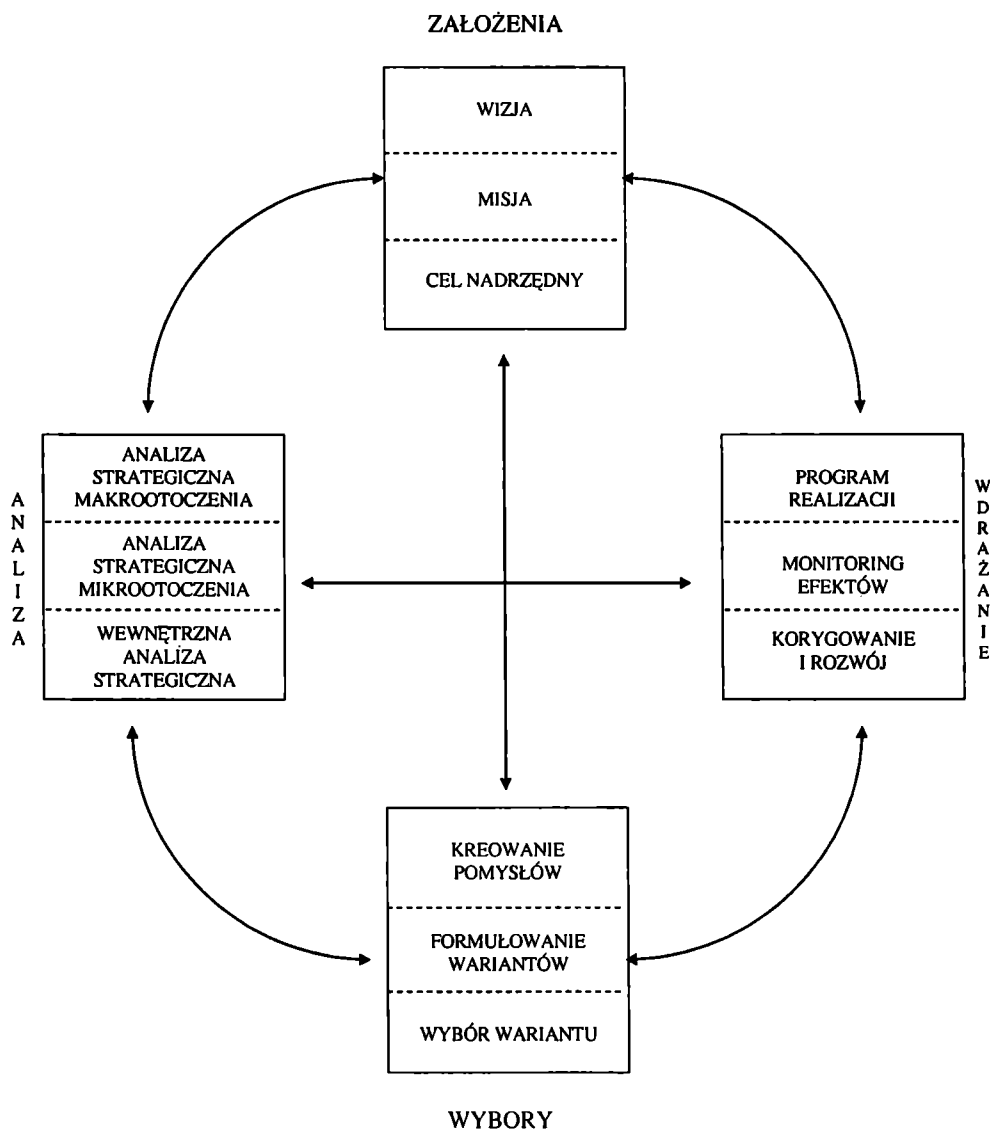
2. Znaczenie i zakres wyboru strategicznego

Istotą strategii rozwoju przedsiębiorstwa jest dokonywanie wyborów. Samą strategię można zdefiniować jako koncepcję wyboru przedsięwzięć priorytetowych dla przyszłości. Oznacza to, że sensem zarządzania strategicznego jest przyjmowanie możliwie nielicznych priorytetów o strategicznym charakterze. Pozwala to zarazem na zidentyfikowanie przedsięwzięć mniej znaczących dla przyszłości, a przez to drugorzędnych. Wytypowanie działań o mniejszej randze jest zawsze zadaniem szczególnie trudnym wobec naturalnej presji na równorzędne traktowanie nieskończenie licznych problemów rozwojowych. Niemniej jednak długa perspektywa czasowa, charakterystyczna dla strategii, pozwala spojrzeć na problemy rozwojowe z odpowiedniego dystansu i uznać za zadania mniejszej rangi te, których znaczenie dla przyszłości przedsiębiorstwa trudno uznać za decydujące. Dzięki temu zarządzanie strategiczne może spełniać w przedsiębiorstwie swą główną funkcję, jaką jest uporządkowanie rozwoju, nadanie mu skoordynowanego spójnego charakteru. Lista celowo wybranych priorytetów rozwojowych pozwala uniknąć chaosu charakterystycznego dla przedsiębiorstw skłonnych do równoległego realizowania zbyt wielu zadań. Brak ich hierarchizacji prowadzi wprost do rozproszenia wysiłków, uniemożliwiając realizację przedsięwzięć autentycznie kluczowych.

Problem wyborów strategicznych, określanie zadań priorytetowych, skupienie uwagi na kluczowych zagadnieniach dotyczą wszystkich etapów procesu zarządzania strategicznego. Wyborów dokonujemy, określając nadrzędne cele rozwoju, wyznaczając kluczowe obszary analizy strategicznej czy typując główne projekty służące realizacji strategii. W największym stopniu problem wyboru dotyczy etapu formułowania optymalnej strategii, który można w związku z tym nazwać etapem wyboru strategicznego.

W typowej procedurze zarządzania strategicznego wybór strategiczny zajmuje centralne miejsce, co ilustruje rys. 1.

W takim ujęciu proces formułowania strategii utożsamiany z wyborem strategicznym wynika z przyjętych założeń, z analizy strategicznej, ale jednocześnie odpowiada na sygnały pojawiające się w trakcie realizacji strategii. W tej fazie tworzy się też koncepcję strategiczną, która nie tylko przesądza o procesie wdrożeniowym, ale także stanowi bezpośrednią inspirację dla korygowania założeń bądź pogłębiania analiz strategicznych.



Rys. 1. Procedura zarządzania strategicznego

Źródło: opracowanie własne.

Nadrzędnym celem etapu nazywanego wyborem strategicznym jest zatem sformułowanie koncepcji rozwoju, która:

- spełni wymogi stawiane współczesnym strategiom (m.in. niekonwencjonalny, ofensywny charakter),
- odpowiada aspiracjom określonym w ramach założeń,

- uwzględnia uwarunkowania zidentyfikowane w ramach analizy strategicznej,
- jest pragmatyczna, możliwa do realizacji.

Przy takim ujęciu roli wyboru strategicznego trudno nie zgodzić się z twierdzeniem, że jest to etap przesądzający o jakości całego procesu zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie.

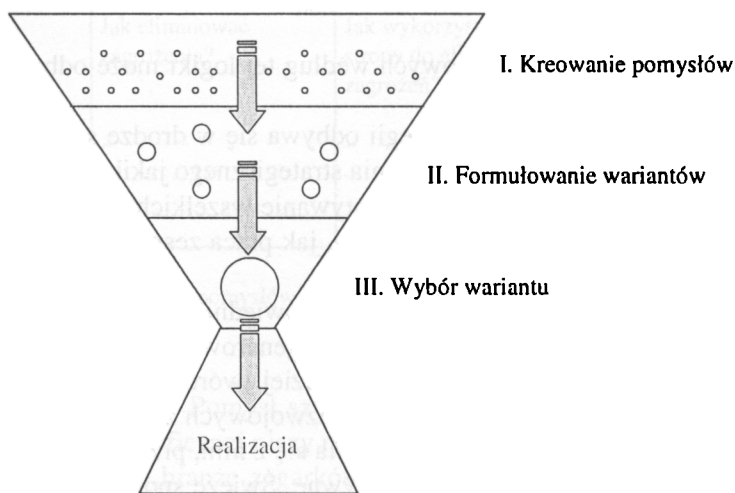
Formułowanie strategii nie odbywa się w sposób jednorazowy, lecz ma charakter procesu. Można wyróżnić 3 jego kolejne fazy, z których każda ma inne cele:

I faza – kreowanie pomysłów rozwojowych – której celem jest stworzenie jak najliczniejszych, jak najbardziej atrakcyjnych rozwiązań służących rozwojowi przedsiębiorstwa,

II faza – formułowanie wariantu strategii – gdzie celem jest stworzenie kilku rozbieżnych, a jednocześnie wewnętrznie spójnych opcji strategicznych,

III faza – wybór wariantu strategii – kiedy zadaniem podstawowym jest wybranie jednego, optymalnego wariantu strategii, będącego w dalszym ciągu przedmiotem realizacji.

Istotę poszczególnych faz procesu wyboru strategicznego w sposób obrazowy przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Fazy wyboru strategicznego

Źródło: opracowanie własne.

Jeżeli realizowana w przedsiębiorstwie strategia ma być nowatorska, niekonwencjonalna, jeśli ma przełamywać standardy dominujące w sektorze, to jej podstawą muszą być nieszablonowe pomysły strategiczne. Na takich pomysłach musi być oparta strategia zapewniająca unikalność przedsiębiorstwu [2, s. 45].

Tworzenie nowatorskich pomysłów wymaga przede wszystkim kreatywności ich twórców. Jest faktem, iż niektórzy przedsiębiorcy, menedżerowie są w stanie generować takie łatwiej, innym przychodzi to z wielkim trudem. Z drugiej strony w kierowaniu rozwojem przedsiębiorstwa trudno zdać się na „czystą kreatywność” opartą na intuicji i zdolnościach indywidualnych. Ten rodzaj rozwijania inwencji bardziej sprawdza się w indywidualnej działalności artystycznej niż w kierowaniu rozwojem przedsiębiorstw.

Chcąc wykreować możliwie liczne, nowatorskie idee, a zarazem zapewnić ich możliwie praktyczny charakter, warto wykorzystać jako inspirację analizę strategiczną. Oczywiście nie tylko z niej mogą wynikać pomysły rozwojowe, ale twórcze odwołanie się do analizy strategicznej może pozwolić na ich zwielokrotnienie.

Nawet proste odwołanie się do końcowych ustaleń analizy SWOT (kontrowersyjnej i często kwestionowanej) umożliwia tworzenie rozwiązań, które wcześniej nie przychodziły do głów zarządzającym przedsiębiorstwem. Poszukiwanie sposobów pełniejszego, a być może nowego w stosunku do dotychczasowej praktyki wykorzystania atutów może przyczynić się do stworzenia przełomowych koncepcji. Podobnie atrakcyjne może być rozważenie możliwości eliminowania słabości firmy, wykorzystania szans, eliminowania zagrożeń lub jednoczesnego uwzględniania powyższych uwarunkowań.

Odkrywanie możliwości rozwojowych według tej logiki może odbywać się na podstawie prostego schematu (rys. 3).

Choć cały proces generowania strategii odbywa się w drodze selekcionowania rozwiązań, to w tej fazie procesu zarządzania strategicznego jakikolwiek wybór nie jest pożądany. Pożądane jest za to wykorzystywanie wszelkich technik i możliwości sprzyjających kreatywności, takich choćby, jak praca zespołowa z wykorzystaniem technik burzy mózgów.

Nie ulega wątpliwości, że większe grono odpowiednio kreatywnych osób, skutecznie motywowanych, ma większe szanse wygenerowania nowatorskich, przełomowych rozwiązań niż jedna, choćby najbardziej twórcza osoba. Tym bardziej wtedy, gdy ów pojedynczy twórca koncepcji rozwojowych zwykle związany jest z dotychczas realizowanym pomysłem, utożsamia się z nim, przyjmuje liczne stereotypy, akceptuje bariery, uznając je za obiektywne. Świeże spojrzenie może przełamać wiele z owych barier. W końcu wiele pomysłów przynoszących spektakularne sukcesy światowym przedsiębiorstwom zrodziło się z przypadkowych spostrzeżeń, wbrew zastrzeżeniom służącym ich zdyskredytowaniu [3].

Nie byłoby firmy Mc Donald's, gdyby nie pojawił się nieco szalony pomysł na standaryzację barów szybkiej obsługi, które zaowocowały powstaniem globalnej sieci. W innym przypadku uważna analiza możliwości rozwojowych rynku przewozów lotniczych pozwoliła stworzyć pomysł tanich linii lotniczych, takich jak Ryan Air. Firma Sony w podobny sposób wykreowała pomysł konsol do gier Play Station, które stały się źródłem 50% przychodów firmy, a firmie Apple podobny

FIRMA OTOCZENIE		Atuty	Słabości
		1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.
		Jak wykorzystać atuty?	Jak wyeliminować słabości?
		I	II
Szanse	Jak wykorzystać szanse?	Jak użyć atutów do wykorzystania szans?	Jak wykorzystać szanse do przewyższania słabości?
1.	—	—	—
2.	—	—	—
3.	III	V	VI
4.	—	—	—
5.	—	—	—
Zagrożenia	Jak eliminować zagrożenia?	Jak wykorzystać mocne strony do eliminowania zagrożeń?	Jak wyeliminować równocześnie słabości i zagrożenia?
1.	—	—	—
2.	—	—	—
3.	—	—	—
4.	IV	VII	VIII
5.	—	—	—

Rys. 3. Kreowanie pomysłów strategicznych na podstawie analizy strategicznej

Źródło: opracowanie własne.

sukces zapewnił i-Pod. Pomysł szwajcarskich producentów zegarków nastawiony na zaspokojenie specyficznej niszy rynkowej zaowocował ekspansją marki Swatch, ratującą szwajcarską branżę zegarków przed ekspansją konkurentów azjatyckich. W Polsce sukcesy zapewniły np. pomysły masowej produkcji krzeseł i foteli (Nowy Styl), profesjonalnych usług porządkowych (Impel), leasingu pracowniczego (Work Service), win musujących (Ambra), koncepcja lokalnych sklepików funkcjonujących na zasadzie franszyzy (Żabka) czy pomysł połączenia przedsiębiorstw zajmujących się sprzedażą artykułów budowlanych (Polskie Składy Budowlane). Wszystkie one były oparte na obserwacji nie zaspokojonych potrzeb i słabości podaży w wybranych dziedzinach, w połączeniu z potencjałem rozwojowym przedsiębiorstw. W podobny sposób tworzone pomysły będą z całą pewnością podstawą przyszłych sukcesów biznesowych. Problem w tym, że dziś niezwykle

trudno przewidzieć, jakie pomysły zapewnią przyszłe sukcesy. Można jedynie założyć, że będą one dziełem najbardziej kreatywnych przedsiębiorców, umiejętnie analizujących możliwości rozwojowe.

3. Formułowanie wariantów strategii

Wielość atrakcyjnych pomysłów strategicznych jest cenna na wstępnym etapie procesu wyboru strategicznego, ale w dalszej jego fazie warunkiem sukcesu jest wygenerowanie na ich podstawie kilku spójnych wariantów strategii. Wielowariantowość strategiczna jest niezwykle ważna, gdyż eksponuje dylematy strategiczne, przed jakimi staje przedsiębiorstwo, i zmusza do wyboru jednej, przez to bardziej wyrazistej opcji rozwojowej. Nieczęsto zdarza się, że przedsiębiorstwo ma jedną realną drogę rozwoju. Zazwyczaj możliwości jest wiele. Każda wiąże się z określonymi konsekwencjami, z wadami i zaletami. Zaprojektowanie rozbieżnych koncepcji rozwoju sprzyja ich konkretyzacji, wymusza traktowanie rozwoju w kategorii wyborów strategicznych i zabezpiecza przed przyjmowaniem eklektycznych koncepcji rozwojowych, starających się łączyć wszystkie możliwe rozwiązania bez szans na spójność koncepcji rozwojowej.

Dążąc do wykreowania kilku spójnych wewnętrznie, wykluczających się warunków strategii, należy opierać się na wykreowanych wcześniej pomysłach rozwojowych. Każdy z nich może mieć bardzo duże znaczenie dla przyszłych sukcesów, choć wiele pomysłów może nie mieć praktycznego znaczenia. Jeśli wcześniej wykorzystywano techniki burzy mózgów, a założeniem było wygenerowanie jak najliczniejszych koncepcji, to oczywistą konsekwencją jest różna ranga stworzonych rozwiązań. Niezbędna staje się ich selekcja. Z jednej strony niezbędne jest wyeliminowanie pomysłów nierealistycznych, a z drugiej – koncepcje pozostałe warto podzielić na te o strategicznym znaczeniu i te, które mają znaczenie drugorzędne i dopełniające.

Z pomysłami abstrakcyjnymi, niemożliwymi do zastosowania lub z gruntu błędnymi, warto się rozstać jak najszybciej, by nie powodowały chaosu w projektowaniu koncepcji rozwoju. Należy przy tym zadbać jednak o to, by nie uznawać przedwcześnie określonych koncepcji za nierealistyczne. Pozory mogą bowiem w tym wypadku mylić. Nieraz rozwiązania na pierwszy rzut oka absurdalne po głębszej analizie mogą się okazać atrakcyjne i możliwe do zastosowania. Także podział na pomysły strategiczne i dopełniające ma w dużym stopniu umowny i intuicyjny charakter.

Rozwiązania o strategicznym znaczeniu to te, których zastosowanie wywrze decydujący wpływ na kierunek rozwojowy przedsiębiorstwa, otworzy nowe możliwości rozwoju, przesądzi o wizerunku firmy. Pomysły dopełniające nie mają samoistnego znaczenia. Mogą wpływać na kierunki rozwoju przedsiębiorstwa tylko pośrednio, uzupełniając rozwiązania o zasadniczej randze.

Selekcja pomysłów rozwojowych może się zatem odbywać według schematu zawartego w tab. 1.

Tabela 1. Selekcja pomysłów rozwojowych

Pomysły strategiczne*	Pomysły dopełniające**	Pomysły nierealne i nieistotne

* Pomysły przesądzające kierunek rozwoju przedsiębiorstwa, decydujące o jego wizerunku, otwierające nowe, znaczące możliwości rozwojowe.

** Pomysły samodzielnie nie przesądzające o kierunku czy możliwościach rozwojowych, które jednak mogą usprawnić działalność przedsiębiorstwa, zwiększyć szanse jego sukcesu przez uzupełnienie pomysłów strategicznych.

Źródło: opracowanie własne.

Dysponując zestawem pomysłów rozwojowych o strategicznym znaczeniu, należy szczegółowo przeanalizować możliwości ich wykorzystywania. Część z nich może mieć samoistne znaczenie, inne mogą się ze sobą wiązać i dopełniać. Zidentyfikowanie współzależności koncepcji strategicznych jest niezwykle ważne, gdyż stanowi podwaliny pod późniejsze kształtowanie wariantów rozwojowych. Szczególną w tym względzie rolę mają do odegrania sprzeczności koncepcji. Mogą one stanowić dogodną podstawę do kreowania rozbieżnych wariantów strategicznych.

W tym momencie cenne może być wykorzystanie pomysłów o dopełniającym charakterze. Potrafią one skutecznie wzmocnić szanse na sukces realizacji określonych koncepcji. Nie można przy tym wykluczyć, iż te same pomysły dopełniające mogą skutecznie uzupełnić różne, nawet sprzeczne rozwiązania o strategicznym znaczeniu.

Rozbieżne zestawy spójnych koncepcji rozwojowych stanowią dogodny materiał wyjściowy do wygenerowania wariantów rozwoju przedsiębiorstwa, z tym że same ich kombinacje takich wariantów jeszcze nie stanowią. By nie do końca klarowny zestaw pomysłów rozwojowych przybrał charakter pełnowartościowego wariantu strategii, należy zapisać go w języku typowym dla formułowania strategii. W myśl tych wymogów każda strategia powinna zawierać:

- domenę, czyli sprecyzowanie podstawowego obszaru, w jakim przedsiębiorstwo zamierza funkcjonować,
- przewagę, czyli wskazanie głównych sposobów wyróżnienia się na tle konkurentów, umożliwiające zajęcie domeny,
- cele realizacyjne, czyli główne zadania warunkujące osiągnięcie przewagi konkurencyjnej,
- programy realizacyjne, czyli działania umożliwiające osiągnięcie podstawowych celów.

Tabela 2. Proces formułowania wariantów strategii

Wariant	Pomysły strategiczne	Pomysły dopełniające	Charakterystyka wariantu	
I			domena	
			przewaga	
			cele	
			programy	
II			domena	
			przewaga	
			cele	
			programy	
III			domena	
			przewaga	
			cele	
			programy	

Źródło: opracowanie własne.

Poszczególne elementy strategii powinny być bezwzględnie spójne. Jak wspomniano, programy strategiczne powinny pozwolić na osiągnięcie podstawowych celów, te powinny pozwolić na zdobycie skutecznej przewagi, a ta powinna zapewnić opanowanie założonej domeny. Ważne, by każdy wariant strategii został określony jako zestaw jasnych, wynikających z siebie wzajemnie ustaleń. Tylko w ten sposób można stworzyć warunki dla późniejszego wyboru między spójnymi, dostatecznie wyrazistymi koncepcjami.

W procesie formułowania wariantów strategii można posłużyć się schematem postępowania, zawartym w tab. 2.

4. Wybór wariantu strategii

Wielość wariantów strategii jest istotnym walorem dobrego zarządzania strategicznego, ale w końcowej fazie procesu wyboru strategicznego niezbędne jest wybranie jednego optymalnego rozwiązania rozwojowego. Pozostałe, nie wybrane warianty strategii mają swój sens najwyżej jako rozwiązania rezerwowe, awaryjne. Mogą być realizowane jedynie w przypadku niepowodzenia rozwiązania wybranego, z tym że nie zawsze zachowują swą aktualność. Nie można natomiast realizować równolegle kilku opcji strategicznych, gdyż musi to doprowadzić do rozproszenia środków i niezrealizowania żadnej z nich.

Wybór najkorzystniejszego wariantu strategii powinien być zatem głęboko uzasadniony i przemyślany, gdyż w dużym stopniu ma on nieodwracalny charakter. To oznacza, że każdorazowo należy przeanalizować wszelkie wady i zalety poszczególnych rozwiązań, uwzględniając to, że rozstrzygnięcia intuicyjne mogą być mylące.

Niezwykle ważne jest przy tym, by wartości poszczególnych wariantów strategicznych oceniać ze względu na różne kryteria, co umożliwi wszechstronność i względny obiektywizm. Należy przy tym przyjąć, że rozstrzygnięcia w tej fazie zarządzania strategicznego będą zawsze do pewnego stopnia uznaniowe i dyskusyjne. Stąd powyższy postulat względnego, a nie bezwzględnego obiektywizmu [4, s. 399; 9, s. 163].

Kluczowym kryterium wartościowania wariantów strategii w każdym przypadku jest niewątpliwie ich zgodność z aspiracjami rozwojowymi zawartymi w misji, wizji i celu nadrzędnym przedsiębiorstwa. W tym momencie następuje weryfikacja trafności sformułowania owych założeń rozwojowych. Jeśli wcześniej zostały sformułowane w sposób trafny, konkretny, to stanowią niezwykle dogodny punkt odniesienia dla hierarchizacji opcji rozwojowych. Jeśli jednak, jak często się to zdarza, mają nadmiernie ogólnikowy, enigmatyczny charakter, to takiej funkcji nie są w stanie pełnić. W tym przypadku pożądane może być ponowne przemyślenie założeń rozwojowych.

Stopień zbieżności z założeniami rozwojowymi stanowi najważniejsze, ale nie jedyne kryterium oceny wariantów strategii. Pożądana jest ich ocena z punktu widzenia poziomu ryzyka, możliwości realizacyjnych, spodziewanych efektów ekonomicznych, czasu oczekiwania na owe efekty. Możliwe jest zastosowanie i innych, podobnych, bardziej szczegółowych kryteriów oceny. Choć żadna z tych ocen nie może mieć charakteru przesądzającego o wyborze, to ich suma może mieć wpływ istotny. Trudno decydować się na określone rozwiązania głównie dlatego, że są mało ryzykowne, i akceptować kierunki rozwoju mało atrakcyjne z punktu widzenia celów nadrzędnych. Podobnie łatwość realizacji koncepcji rozwojowej nie powinna mieć decydującego znaczenia, zwłaszcza w zderzeniu ze stopniem spełnienia założeń. Jeśli jednak okazałoby się, że ocena opcji strategicznej z punktu widzenia wszystkich powyższych kryteriów cząstkowych jest zadawalająca, może to stanowić wyraźny impuls do ponownego przemyślenia i ewentualnego zweryfikowania założeń i ambicji rozwojowych.

W analizie i ocenie wartości wariantów rozwojowych można posłużyć się poniższym zestawem tabelarycznym (tab. 3).

Tabela 3. Proces oceny wariantów strategii

Wariant	Spodziewane efekty ekonomiczne	Ryzyko	Trudność realizacji	Czas realizacji	Zbieżność z misją, wizją i celem nadrzędnym
I					
II					
III					
[Ocena w skali 0-5]					[0-100%]

Źródło: opracowanie własne.

Wybór wariantu strategii, choć jednoznaczny, nigdy nie ma charakteru ostatecznego. Trzeba zawsze zakładać możliwość weryfikacji wybranej drogi w zderzeniu z rzeczywistością. Konieczność korekty może zajść zarówno na etapie doprecyzowywania koncepcji strategicznej, jak i w fazie jej praktycznej realizacji. Maksymalna elastyczność jest przy tym niezwykle ważna, gdyż chroni przed popełnieniem poważnych, trudnych do odwrócenia błędów. Oznacza to w praktyce, że wybór strategii nie kończy się z chwilą wytypowania określonego wariantu do realizacji. Musi mieć charakter ciągły, a zatem należy doń ciągle wracać, weryfikować trafność, a w razie potrzeby korygować przyjęte rozwiązania.

5. Problemy wyboru strategicznego w praktyce

Opisywany proces kreowania i wyboru koncepcji rozwoju zachodzi w praktyce przedsiębiorstw. Odbywa się to w sposób bardziej czy mniej uporządkowany, uświadomiony. W przedsiębiorstwach poszukuje się z reguły pomysłów rozwojowych, które następnie przekształcane są w strategiczną ścieżkę rozwoju. Niestety popełnia się przy tym wiele błędów. Warto je rozpoznawać, gdyż stanowi to warunek ich unikania.

W ramach badań Katedry Zarządzania Strategicznego w latach 2004-2005 prowadzono badania procesów zarządzania w wybranych dolnośląskich przedsiębiorstwach. Zostały one wsparte pogłębionymi wywiadami w innych przedsiębiorstwach. Pozwala to na sformułowanie pewnych opinii na temat przebiegu procesu wyboru strategii. Jest to opinia wstępna, wymagająca głębszej weryfikacji, niemniej jednak pozwala na zidentyfikowanie szczególnych problemów i trudności pojawiających się w tej fazie zarządzania strategicznego [5, s. 37-51].

Podstawowymi, ujawnionymi w tych badaniach problemami są:

- deficyt atrakcyjnych, nowatorskich pomysłów rozwojowych,
- brak wielowariantowości koncepcji strategicznej,
- skłonność do wybierania najłatwiejszych i najmniej ryzykownych koncepcji bez względu na ich atrakcyjność.

Strategia rozwoju badanych przedsiębiorstw opiera się przede wszystkim na szablonowych standardowych pomysłach rozwojowych. Rozwiązania nonkonformistyczne, przełamujące dotąd utrwalone tradycje są praktycznie niezauważalne. Oznacza to, że prawdopodobnie albo w ogóle nie powstały, albo zostały utracone na wczesnych etapach tworzenia koncepcji rozwojowych. W rezultacie strategię są oparte z reguły na stosunkowo banalnych, oczywistych rozwiązaniach, znanych i stosowanych we wcześniejszej praktyce, ale nie wnoszących do rozwoju niczego nowego. Powodem takiego stanu rzeczy jest powoływanie się na realizm. Nadmierny pragmatyzm twórców strategii ma uzasadnienie w trudnej, nie sprzyjającej rozwojowi sytuacji sektorów czy przedsiębiorstw. Często pojawia się w wypowiedziach przedsiębiorców i menedżerów teza, iż na bardziej nowatorskie rozwiązania

przyjdzie czas, gdy przedsiębiorstwo upora się z podstawowymi problemami. Niestety, nadmierny konformizm obecnie nie daje nadmiernych nadziei na zasadnicze nowatorstwo w przyszłości. Kreatywność nie wiąże się bowiem z koniunkturą ani z sytuacją przedsiębiorstwa. Albo jest, albo jej brakuje. Co więcej, paradoksalnie sytuacją sprzyjającą przełomowym pomysłom częściej jest kryzys aniżeli jego ekspansja i sukcesy.

Jednocześnie niezwykle rzadkością w badanych przedsiębiorstwach jest wielowariantowość strategii. Zdecydowanie dominuje rozpatrywanie rozwoju w kategorii jedynej możliwej opcji. Z góry generuje się zazwyczaj jedną możliwą ścieżkę rozwoju, eliminując rozwiązania rozbieżne. Często sytuacją staje się łączenie w jednej koncepcji rozwoju różnych rozwiązań strategicznych. Strategom z reguły bezpieczniejsze wydaje się dopełnianie podstawowej koncepcji o dodatkowe, nie-raz nie bardzo do niej pasujące rozwiązania, niż wybór między różnymi opcjami. Prowadzi to przeważnie do tworzenia koncepcji eklektycznych, mało spójnych wewnętrznie i nie dość wyrazistych. Ukształtowanie rozwoju przedsiębiorstw na podstawie jedynej skutecznej koncepcji w miejsce wyostrenia różnic w koncepcjach i wyboru między nimi to istotna słabość zarządzania strategicznego obserwowana niemal we wszystkich badanych przedsiębiorstwach.

Wybór koncepcji strategicznych w badanych przedsiębiorstwach dotyczy głównie szczegółowych rozwiązań rozwojowych, a nie ogólnej opcji strategicznej (ze względu na brak wielowariantowości). Dominującym kryterium wyboru okazuje się w tym wypadku minimalizacja trudności, ograniczenie ryzyka. W znikomym stopniu o przyjętych do realizacji rozwiązaniach decydują generalne założenia rozwojowe. Może dlatego, że wizji praktycznie się nie konkretyzuje, misja stanowi najczęściej mało przydatne i nie traktowane poważnie hasło, cele zaś mają ogólnikowy, niemierzalny charakter. Co gorsza, menedżerowie i przedsiębiorcy nie identyfikują się szczególnie z przyjętymi założeniami, które w niewielkim stopniu są odzwierciedleniem ich aspiracji. Trudno w tej sytuacji dziwić się, że przyjmuje się łatwe do zastosowania argumenty na rzecz wyboru wygodnych rozwiązań. Problem w tym, że wybierane w taki sposób koncepcje rozwojowe, minimalizując ryzyko czy trudności realizacyjne, nie zawsze stwarzają szansę na znaczące sukcesy.

6. Zakończenie

Jak pokazuje praktyka zarządzania strategicznego, procesy wyboru strategii są często realizowane w przedsiębiorstwach w nie satysfakcjonujący sposób. Wskazuje to na konieczność dopracowywania metod formułowania strategii, by przełamywać owe ograniczenia. Rozwinięcie proponowanych metod ukształtowanych w proces wyboru strategicznego daje taką szansę, pod warunkiem że proponowanych rozwiązań nie potraktuje się nadmiernie dosłownie, zbyt formalistycznie. Realizacja wyborów strategicznych w postaci sformalizowanego procesu może ograniczyć kre-

atywność i zabić inwencję twórców strategii. Stąd proponowaną procedurę, zgodnie z wcześniejszą zapowiedzią, należy traktować najwyżej jako ogólną metodę, wyznaczającą pewną logikę postępowania, nie zaś jako uniwersalny schemat działania.

Literatura

- [1] Berliński L., Penc-Pietrzak L., *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2004.
- [2] Collins J., Porras J.I., *Wizjonerskie organizacje*, SPM Projekt, Warszawa 2003.
- [3] De Bono E., *Naucz się myśleć kreatywnie*, Prima, Warszawa 1998.
- [4] Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne – planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001.
- [5] Kaleta A., *Najczęstsze błędy w praktyce zarządzania strategicznego polskich przedsiębiorstw*, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1025, AE, Wrocław 2004.
- [6] Loka N., *Planowanie strategiczne w firmie*, One – Press – Helion, Gliwice 2005.
- [7] Moszkowicz M., *Zarządzanie strategiczne, systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005.
- [8] Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- [9] Penc J., *Strategiczny system zarządzania*, Placet, Warszawa 2001.
- [10] Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
- [11] Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- [12] Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.

THE STRATEGIC CHOICE PROCESS AS A KEY ELEMENT IN STRATEGIC MANAGEMENT

Summary

Strategy formulation means choosing the optimal strategic option and is always the key point in the strategic management process. The strategic choice process consists of creation of development ideas which then get transformed into strategic options out of which one is chosen for implementation. This choice will never be final and should be continuously verified. In business practice the choice of the attractive development concept can be difficult and this is why it is worthwhile to improve the strategic choice process even if there is no chance for creating a universal procedure.