

Rafał Krupski

STRATEGIA W UJĘCIU DYNAMICZNYM

1. Zagadnienia wstępne

Prezentowane w literaturze przedmiotu strukturalne modele strategii organizacji są przede wszystkim statyczne. Ich dynamiczne ujęcia mają charakter *implicite*, przez kierunek i kolejność sprzężeń pomiędzy wyodrębnionymi elementami strategii. Badając idiograficznie historie strategii przedsiębiorstw, stwierdza się czasami ich wielokrotne korekty, czyli ewolucję strategii. Czasami zmiany te, ze względu na ich radykalność i tempo, są rewolucyjne. Zgodnie z założeniami szkoły ewolucyjnej strategię w ten sposób identyfikowane wyłaniają się z przeszłości i są do odtworzenia *ex post* w ujęciu dynamicznym. Ciekawe natomiast jest to, że postępując zgodnie z kanonami szkoły planistycznej nie uwzględnia się najczęściej dynamiki zmian strategii, a określa się jedynie docelowy stan organizacji. Celem artykułu jest zaprezentowanie nielicznych koncepcji dynamicznego ujęcia strategii na podstawie literatury przedmiotu oraz własnej koncepcji ciągu strategicznego.

2. Interaktywna koncepcja strategii w scenariuszowych metodach planowania

Metody wielowariantowych scenariuszy scalają interaktywnie fazy zarówno formułowania strategii, jak i jej realizacji, czyniąc łączny system planowania i realizacji planu elastycznym niejako *in statu nascendi*. Już w latach 50. ubiegłego wieku w RAND Corporation (firmie specjalizującej się pierwotnie w planowaniu militarnym, a później stopniowo również w przewidywaniu procesów społecznych i technicznych) Herman Kahn i jego współpracownicy opracowali metodę scenariuszy w formie przemyślanych narracji. Ze względu na narastającą turbulencję otoczenia, niepewność i nieciągłość zdarzeń, metodę scenariuszy uważa się w planowaniu strategicznym chyba za najbardziej obiecującą.

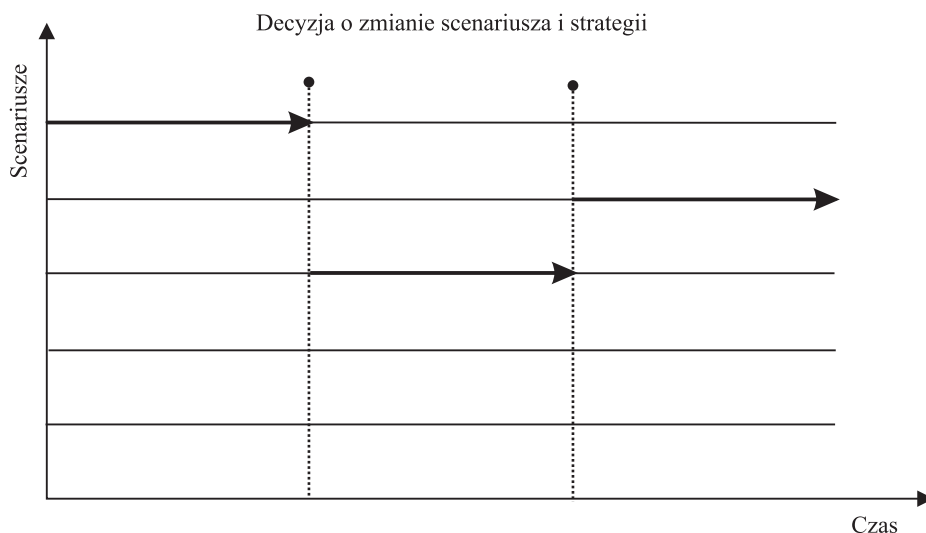
Klasyczna metoda planowania scenariuszowego obejmuje:

- 1) identyfikację scenariuszy otoczenia organizacji,
- 2) identyfikację strategii organizacji dla każdego scenariusza oddzielnie,

3) opracowanie systemu przejść z wybranego pierwotnie scenariusza na inny scenariusz w przypadku zaistnienia zdarzenia istotnego dla rozwoju organizacji, a nie przewidzianego w procesach prognozowania,

4) wybór scenariusza i odpowiadającej mu strategii startu.

Ideę tej metody prezentuje rys. 1. Sprzężenie faz prospekcyjnych z fazami realizacji i korekt strategii jest przewidziane w stosunku do istotnych zdarzeń *ex ante* w systemie. Jest to jednak najslabsze ogniwo metody. Poza tym ostatecznie trzeba się zdecydować na wybór pierwotnego scenariusza i strategii organizacji.



Rys. 1. Planowanie scenariuszowe

Źródło: opracowanie własne.

Niedoskonałość metody scenariuszowej planowania strategicznego spowodowała, że wykreowano podobne, ale jednak trochę inne podejście do penetracji przyszłości, zwane opcjonalnym. Być może swoistym archetypem stała się tu niejednoznaczna kategoria ryzyka. Z bogactwa różnorodności krańcowości poglądów wyłaniają się cztery charakterystyczne jego ujęcia [Bratnicki, Strużyna 2001, s. 50; Jędralska 1992, s. 47-48]:

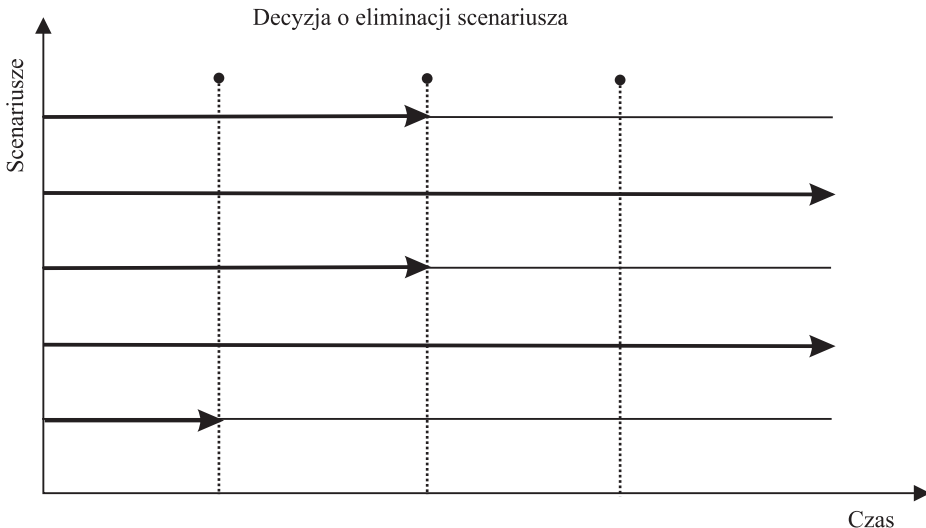
- klasyczne (ryzyko jako niepewność, którą można zmierzyć),
- minorowe (ryzyko jako zjawisko negatywne, źródło strat),
- podejmowania decyzji (ryzyko jako problem decyzyjny),
- opcjonalne (istota ryzyka tkwi w alternatywie: sukces lub niepowodzenie, zysk lub strata).

To ostatnie podejście wychodzi naprzeciw rozwiązywaniu wielu problemów planowania strategicznego. Chodzi tu o podkreślenie, że podstawą wyborów decyzyjnych jest nie tylko unikanie strat (strategia jako minimalizowanie ryzyka), ale

również, że przez możliwość osiągnięcia korzyści i odnoszenia sukcesu tak rozumiana skłonność i zdolność do podejmowania ryzyka może być istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Strategia w tym wydaniu może być definiowana jako łańcuch opcji, które pozostają między sobą w różnych relacjach, lub jako portfel opcji wykreowanych przez inwestycje [Luehrman 1998, s. 105-115].

Opcje realne (rzeczywiste) są definiowane jako wiązka możliwych do podjęcia decyzji inwestycyjnych. W przypadku opcji strategicznych są to najczęściej opcje dające prawo, a nie stanowiące obowiązek (wolność wyboru) w podjęciu określonego działania, którym jest strategiczne przedsięwzięcie gospodarcze. Prawo to można nabyć wprost lub pośrednio dzięki realizacji pewnych trajektorii decyzyjnych, czyli dzięki wytworzeniu sobie takich możliwości. Opcje są decyzjami warunkowymi. Decydent identyfikuje pewną wiązkę możliwych do podjęcia decyzji na danym etapie projektu czy inwestycji i w zależności od warunków ograniczających wybiera tę, która w danym momencie będzie najbardziej korzystna (minimalne ryzyko, czas, koszty itp.).

Podejście opcji realnych (ROA – *Real Option Analysis*) wykorzystuje i modyfikuje tradycyjne metody oceny finansowej, dla wyceny których fundamentem stał się słynny model Blacka i Scholesa.



Rys. 2. Planowanie z wykorzystaniem opcji realnych

Źródło: opracowanie własne.

Głównymi cechami opcji realnych są wysoka niepewność rezultatów podjętych decyzji oraz elastyczność [Kogut, Kulatilaka 2001, s. 746]. Ideę metody planowania scenariuszowego z wykorzystaniem idei opcji realnych prezentuje rys. 2. Jak wynika z rysunku, w początkowych fazach rozwój przedsiębiorstwa realizowany jest jedno-

częściej według kilku scenariuszy. Ich eliminacja i przyjęcie ograniczonej liczby lub tylko jednej strategii następuje w miarę rozwoju sytuacji w otoczeniu. Podstawowe założenia tej metody planowania strategicznego są następujące:

1. Zapewnienie sobie „prawa” do uczestnictwa w grze (*reserving the right to play*). Polega ono na prowadzeniu równoległych inwestycji (np. kupowanie małych firm innowacyjnych), które powinny zapewnić przedsiębiorstwu uprzywilejowaną pozycję, m.in. dzięki lepszej informacji, lepszym relacjom z klientami i dostawcami, a nawet z konkurentami np. przez zawiązywanie przedmiotowych aliansów strategicznych. Wszystko to pozwala na odłożenie w czasie sformułowania bardziej stabilnej strategii wyrażonej już w kategoriach konkretnych produktów i rynków.

2. W stosunku do pojedynczego procesu inwestycyjnego należy odkładać w czasie (na ostatni moment) wydawanie gotówki lub podejmować inne ważne, acz nieodwracalne decyzje kapitałowe. Skromne inwestowanie na początku umożliwi firmie wzrost lub ograniczenie wydatków w późniejszym okresie w zależności od kierunku ewolucji rynku.

3. Konieczne jest posługiwanie się wartościami oczekiwanymi w rachunku efektywności ekonomicznej poszczególnych wariantów inwestycyjnych (planowana korzyść X, prawdopodobieństwo jej osiągnięcia).

3. Strategia narzucania tempa

Dynamiczne ujęcie strategii w postaci swoistego harmonogramu wprowadzania nowych wyrobów i/lub wchodzenia na nowe rynki proponują K.M. Eisenhardt i S.L. Brown [2006, s. 114]. Ich koncepcja dotyczy przede wszystkim dużych firm, które są często jednocześnie liderami w sektorach.

Intel – największy na świecie producent procesorów, należy do firm praktykujących narzucanie tempa (*time pacing* – stosują go również takie firmy, jak: Cisco Systems, Gillette, Emarson Electric, Netscape, Sony, SAP, 3M). Jest to strategia konkurowania na szybko zmieniających się, nieprzewidywalnych rynkach dzięki planowaniu innowacji w ustalonych z góry odstępach czasu. Słynna wypowiedź A. Grave’a, współzałożyciela firmy: „Budujemy fabryki na dwa lata przed tym, zanim będą nam potrzebne – zanim będziemy mieli wyroby, które będziemy w nich produkować i zanim się okaże, czy ta gałąź przemysłu będzie się rozwijać, czy nie”, oddaje sens istoty i implementacji tej strategii. Rozwijając swój potencjał produkcyjny w taki przewidywalny sposób, Intel powstrzymuje rywali od wchodzenia na jego teren.

Autorki uważają, że zwykle firmy działają pod wpływem zdarzeń (*event pacing*). Reagują na działania konkurentów, zmiany w technologii, słabe wyniki finansowe lub nowe wymagania klientów. Nowe produkty wprowadza się, kiedy własne komórki technicznego przygotowania produkcji (laboratoria, biura konstrukcyjne itp.) wygenerują obiecujące propozycje produktowe, na nowe rynki wchodzi się w reakcji na działania konkurencji, a inne firmy przejmują się, kiedy nadarzy się taka okazja. Autorki uważają, że zwykle firmy działają zgodnie z przyjętym planem,

a odstępują od jego realizacji pod wpływem istotnych dla nich zdarzeń. Takie działania są oportunistycznym i skutecznym sposobem radzenia sobie ze zmianą na stabilnych, przewidywalnych rynkach. Jednakże z definicji jest to strategia reaktywna i często niekonsekwentna.

Inna natomiast jest strategia narzucania tempa, która polega na tworzeniu nowych wyrobów i usług, wchodzenia na nowe rynki według ustalonego harmonogramu. Autorki podkreślają przy tym, że nie tyle chodzi tu o szybkość działania, co o regularność, rytmiczność i aktywność. Na przykład strategią firmy 3M jest osiąganie co najmniej 30% przychodów ze sprzedaży nowych wyrobów, a firmy Netscape – wprowadzanie nowego produktu co pół roku. Poprzez regularność zmian w produktach i rynkach (czasami osiągnięta nie tylko przez przyspieszanie, ale również przez opóźnianie) uzyskuje się dodatkowe efekty związane z przewodzeniem w branży. Przewodzenie w branży drogą dyktowania tempa zmian, za którym nie są w stanie podążyć konkurenci, wymaga jednakże zsynchronizowania własnych działań z działalnością firm dostawczych lub wytwarzających produkty komplementarne. Wyznacznikiem rytmu innowacji firm są oczywiście również klienci. Problemy synchronizacji tempa zmian z innymi elementami otoczenia są ważne, ale nie determinują ostatecznie strategii firmy. Takie firmy, jak Dell czy Cisco, rozmyślnie wybierają tak szybkie tempo zmian, za którym konkurenci nie są w stanie nadążyć. Z drugiej strony rytm firm dostawczych i odbiorczych musi być ściśle dostosowany do rytmu lidera produktowego w branży i taka musi być jego strategia. Inaczej tracą one swojego kooperanta (firmy dostawcze) lub rynek klientów produktów finalnych (np. Compaq spóźnił się przy przejściu Intela z produkcji mikroprocesorów 486 na Pentium i stracił swoją pozycję rynkową między innymi na rzecz firmy Dell na rynku komputerów osobistych). Narzucane tempo zmian jest przedmiotem decyzji strategicznych oddzielnie dla każdej domeny w firmach zdywersyfikowanych (np. Sony). Narzucanie tempa pomaga firmom z jednej strony radzić sobie na szybko zmieniających się rynkach, a z drugiej – unikać zbyt częstego wprowadzania zmian.

4. Ciąg strategiczny

Poniżej zaprezentowano własną koncepcję dynamicznego ujęcia strategii w formie ciągu strategicznego. W porównaniu z koncepcją narzucania tempa zmian, egzemplifikowanego wyłącznie przez wyroby, zaproponowano ujmowanie wszystkich ważnych decyzji strategicznych w postaci swoistego ciągu strategii. Przyjęto, że dobrym sposobem opisu strategii jest I poziom epistemologiczny strategii [Krupski 2003b, s. 57]. Podstawowe charakterystyki tego poziomu to:

- utrwalanie lub zmiana domen firmy,
- pozyskiwanie, alokacja i realokacja zasobów kapitałowych,
- utrwalanie lub zmiany w formach organizacyjno-prawnych firmy,
- kapitałowe i pozakapitałowe alianse strategiczne.

Przyjmując, że można planować wyodrębnione stany tych zmiennych dla poszczególnych domen firmy, ideę ciągu strategicznego przedstawiono na rys. 3. Poniżej przedstawiono dwa przykłady ciągu strategicznego, w znacznej części planowanego, dwóch firm sektora budowlanego i piwowarskiego.

Na początku lat 90. duża polska firma budowlana, obejmująca swym zasięgiem cały kraj i kilka rynków zagranicznych, została przekształcona w spółkę skarbu państwa i jako jedna z pierwszych zaistniała na nowo powstałej giełdzie. Zła sytuacja w sektorze, zle w ówczesnym okresie perspektywy jego rozwoju stawiały pytanie o sens utrzymania podstawowej domeny przedsiębiorstwa. Decyzja o jej utrzymaniu do momentu przynajmniej względnej prosperity w branży wymagała określenia źródeł kilkuletniego dofinansowania tej nierentownej dziedziny działalności. Przyjęto więc, że źródłem zewnętrznym kapitału, poza bankiem, będą kolejne planowane emisje akcji (optymistyczne założenie wynikało z dającej się przewidzieć długotrwałej hossy na nowo powstałej giełdzie). Poza tym przyjęto, że wewnętrznym źródłem finansowania będą inne rentowne domeny przedsiębiorstwa, wykreowane w ramach strategii dywersyfikacji konglomeratowej. Inne zaplanowane źródła dopływu kapitału dotyczyły rozwiązań w sferze organizacyjno-prawnej, dotyczących wewnętrznych części (oddziałów terenowych) przedsiębiorstwa oraz w sferze inwestycji kapitałowych. Kilkanaście oddziałów terenowych, pracujących na zasadach tzw. pełnego wewnętrznego rozrachunku gospodarczego, przekształcono w spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz kupiono kilka spółek z domenami komplementarnymi do już występujących. W efekcie powstał zaplanowany układ holdingowy. Dalsze planowe działania obejmowały wyszukanie inwestorów aktywnych i odsprzedanie im części udziałów niektórych spółek holdingu. W międzyczasie budownictwo jako branża zaczęło się „odbijać od dna”. Firma zaczęła się pozbywać kłopotliwych domen i koncentrować na coraz bardziej dochodowym budownictwie. Kilka budowlanych spółek córek przekształcono w spółki akcyjne z myślą o wprowadzeniu ich na giełdę i uczynienia ich, zgodnie z planem strategicznym, kolejnymi źródłami dopływu kapitału itd. Dalsze losy spółki wykraczają poza prezentowany tu przykład planowanego ciągu strategicznego (różne niewymienione w tym miejscu czynniki spowodowały przejęcie spółki przez firmę zagraniczną i wyprowadzenie jej z giełdy).

Ilustracją innego ciągu strategicznego są częściowo planowane, a częściowo nieplanowane strategicznie przekształcenia pewnego browaru. Został on wyodrębniony w 1995 r. z Browarów Wielkopolskich. Przejęty przez nowych właścicieli browar wymagał znacznych inwestycji, związanych z odtworzeniem jego infrastruktury technicznej i z budową rynku sprzedaży. Ponieważ jednak sprzedaż samego piwa nie gwarantowała przychodów i dochodów odpowiednich do skali planowanych inwestycji, właściciele zdecydowali się wykorzystać szerzej inną rentowną domenę przedsiębiorstwa, wykreowaną w ramach strategii dywersyfikacji koncentrycznej. Spółka rozpoczęła w ten sposób działalność w branży winiarskiej jako dostawca

Cykl życia domeny	Elementy strategii
Faza stabilizacji (3)	$S_3 \{(P_1R_1), (P_2R_2), \dots, t\}$ $K_3 (K_1, K_2, \dots, t)$ $O_3 (O_1, O_2, \dots, t)$ $A_3 (A_1, A_2, \dots, t)$
Faza wzrostu (2)	$S_2 \{(P_1R_1), (P_2R_2), \dots, t\}$ $K_2 (K_1, K_2, \dots, t)$ $O_2 (O_1, O_2, \dots, t)$ $A_2 (A_1, A_2, \dots, t)$
Faza wprowadzenia (1)	$S_1 \{(P_1R_1), (P_2R_2), \dots, t\}$ $K_1 (K_1, K_2, \dots, t)$ $O_1 (O_1, O_2, \dots, t)$ $A_1 (A_1, A_2, \dots, t)$

Legenda: *S* – sprzedaż w domenie, *P* – produkty, *R* – rynki, *K* – źródła kapitału, *O* – rozwiązania organizacyjno-prawne, *A* – alianse strategiczne, *T* – czas (daty).

Rys. 3. Elementy strategii domeny w ujęciu dynamicznym

Źródło: [Krupski 2003a, s. 30].

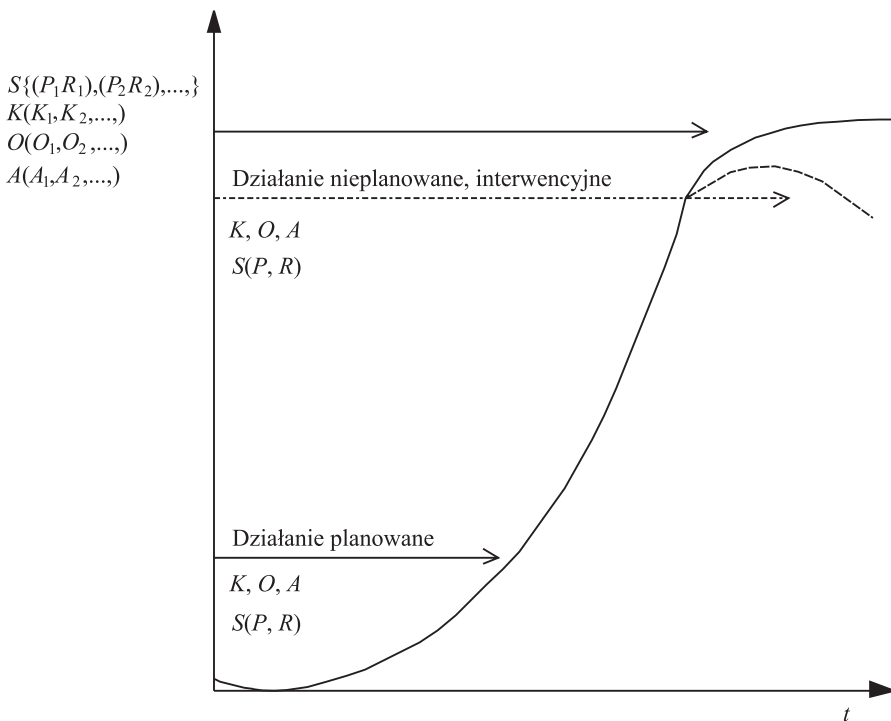
Cykl życia domeny	Czas	Aktywność w ramach poszczególnych elementów strategii
Faza stabilizacji	2002-2003	Domena: branża piwowarska, winiarska i cukiernicza Forma organizacyjno-prawna: spółka z o.o. Zasilanie kapitałowe: <i>środki uzyskane ze sprzedaży nastawów winiarskich i ekstraktów słodowych w proszku</i> Alianse strategiczne: <i>Stowarzyszenie Małych i Średnich Browarów Polskich</i>
Faza wzrostu	2000-2002	Domena: branża piwowarska Forma organizacyjno-prawna: spółka z o.o. Zasilania kapitałowe: zaciągnięta przez właścicieli pożyczka na rozwój Alianse strategiczne: <i>Stowarzyszenie Małych i Średnich Browarów Polskich</i>
Faza wprowadzania	1995-2000	Domena: branża piwowarska i winiarska Forma organizacyjno-prawna: spółka z o.o. Zasilania kapitałowe: kapitał własny, <i>środki uzyskane ze sprzedaży zastawów winiarskich</i> Alianse strategiczne: brak

Rys. 4. Elementy strategii domeny w ujęciu dynamicznym na przykładzie małego browaru

Źródło: [Krupski, Jasiński 2004].

pozaowocowych ekstraktów winiarskich, opartych na własnej oryginalnej technologii. Uzyskane w ten sposób środki pozwoliły na planowaną odbudowę browaru i jego rynków. W roku 2000 browar przeszedł rewolucyjną zmianę – oprócz piwa beczkowego rozpoczął również zaplanowaną produkcję kilku rodzajów piwa butelkowego. Zakup linii rozlewniczej zrealizowano dzięki planowej pożyczce. Jedno-

częśnie browar rozpoczął współpracę z innymi firmami w ramach Stowarzyszenia Małych i Średnich Browarów Polskich. Impulsem do rozpoczęcia współpracy było dążenie do zróżnicowania stawek akcyzy ze względu na wielkość produkcji. Możliwość dodatkowego zasilania środkami uzyskanymi z branży winiarskiej skończyła się w 2000 r. na skutek zmian podatkowych czyniących tego typu działalność nieopłacalną. Sytuacja ponownie uległa zmianie w 2002 r., reaktywowano więc branżę winiarską. Browar wprowadził ponadto na rynek kolejny własny produkt – ekstrakty słodowe w proszku, wykorzystywane w produkcji cukierniczej, uzyskując tym samym kolejne źródło kreowania dochodów. Historię planowanych i nieplanowanych przedsięwzięć strategicznych browaru przedstawia rys. 4. Kursywą zaznaczono działania interwencyjne, nieplanowane.



Rys. 5. Strategia przedsiębiorstwa na poziomie domeny w ujęciu dynamicznym

Źródło: [Krupski 2003a, s. 31].

Ideę ciągu strategicznego, w części planowanego, w części nieplanowanego, przedstawia rys. 5.

Literatura

- Bratnicki M., Strużyńska J. (red.), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, Katowice 2001.
- Eisenhardt K.M., Brown S.L., *Narzucanie tempa: jak konkurować na rynkach, które nie chcą stać w miejscu*, „Harvard Business Review Polska” 2006, styczeń.
- Jędralska K., *Zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach niepewnych i ryzykownych*, AE, Katowice 1992.
- Kogut B., Kulatilaka N., *Capabilities as Real Options*, „Organization Science” 2001 vol. 12, no. 6, November – December.
- Krupski R., *Poziomy epistemologiczne i dynamika strategii*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, WWSZiP, Wałbrzych 2003a.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, wyd. V, AE, Wrocław 2003b.
- Krupski R., Jasiński B., *Dynamiczne ujęcie strategii*, [w:] *Podjęcie procesowe w zarządzaniu*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004.
- Luehrman T.A., *Investment Opportunities as Real Options: Getting Started on the Numbers*, „Harvard Business Review” 1998, July – August.

THE STRATEGY IN A DYNAMIC PERSPECTIVE

Summary

The article presents three conceptions of the strategy in a dynamic perspective. The first conception derives from scenario methods in both classical perspective and the perspective of strategic options. The second conception presents the strategy as the long-term schedule of new products introduction. The third conception is the author's own conception and presents the strategy as the peculiar sequence of strategic decisions. This sequence concerns products, markets, the sources of capital raising, organizational-legislative companies forms and strategic alliances.

Rafał Krupski – prof. zw. dr hab. inż., kierownik Katedry Strategii i Metod Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.