Grzegorz Bełz[1]

KSZTAŁTOWANIE STRATEGII W WARUNKACH KRYZYSU

1. Wprowadzenie

Konieczność określenia nowej strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa jest jednym z charakterystycznych aspektów wystąpienia sytuacji kryzysowej. Analizując łańcuch przyczynowo-skutkowy, pojawienie się kryzysu wydaje się naturalnym następstwem bądź fiaska dotychczasowej strategii, bądź też jej dezaktualizacji spowodowanej drastycznymi zmianami w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Obserwując przykłady sytuacji kryzysowych występujących w praktyce, można zwrócić uwagę na szczególne znaczenie, jakie przywiązuje się w takich przypadkach do określenia nowej strategii funkcjonowania firmy. Niejednokrotnie wraz ze starą receptą na sukces organizacji odchodzi jej ścisłe kierownictwo. Od następców oczekuje się wyznaczenia nowego kierunku, który zapewni przetrwanie i rozwój organizacji.

Odnosząc się do problemu strategii przedsiębiorstw w warunkach kryzysu, pierwszym problem, jaki należy rozwiązać jest określenie kształtu nowej strategii oraz metody jej wypracowywania. Temu właśnie problemowi poświęcony jest niniejszy artykuł. Można oczywiście sugerować zastosowanie standardowych metod tworzenia strategii przedsiębiorstw, co powinno pozwolić stworzyć nową receptę na przetrwanie i rozwój firmy. Należy jednak zadać sobie pytanie, czy fakt znalezienia się przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu nie jest dowodem na to, iż takie podejście nie przyniesie oczekiwanego efektu. Do powyższego zagadnienia odnosi się pierwsza teza artykułu, według której przedsiębiorstwo, które znalazło się w sytuacji kryzysu, musi stworzyć nową formułę kształtowania własnej strategii, najczęściej daleką od tej, która obowiązywała dotychczas.

Dodatkowym wyzwaniem w opisywanej sytuacji jest konieczność stworzenia nie tylko nowej metody tworzenia strategii, ale również określenia tego, czym powinna być taka strategia oraz co powinna w sobie zawierać. Dzieje się tak dlatego, że nawiązując do drugiej z tez niniejszego artykułu, przedsiębiorstwo znaj-

---

[1]Grzegorz Bełz, dr, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.

dujące się w sytuacji kryzysu nie potrafiło właściwie zinterpretować tych elementów otoczenia lub swego wnętrza, które decydują o możliwości przetrwania lub rozwoju.

Artykuł niniejszy, opierając się na spostrzeżeniach z praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw i odwołując się do wybranych koncepcji teoretycznych dotyczących kształtowania strategii przedsiębiorstw, stanowi próbę przeniesienia doświadczeń dotyczących rozumienia i kształtowania strategii przedsiębiorstw działających w burzliwych warunkach otoczenia do sytuacji przedsiębiorstw, które znalazły się w obliczu kryzysu. Główna teza artykułu zakłada, iż w przypadku przedsiębiorstwa znajdującego się w sytuacji kryzysu kształt strategii powinien być analogiczny do sytuacji funkcjonowania w burzliwym otoczeniu.

2. *Sposoby kształtowania strategii*

Dla określenia optymalnego wzorca kształtowania strategii w warunkach kryzysu niezbędne jest odniesienie się do tego, jak postrzegana może być strategia przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, iż bogactwo opracowań i koncepcji teoretycznych w zakresie zarządzania strategicznego czyni niemożliwym zwięzłe i pełne zaprezentowanie omawianej problematyki. Dla potrzeb niniejszego artykułu wykorzystane zostały jedynie wybrane spojrzenia na to, jak rozumieć strategię przedsiębiorstwa.

Zdaniem Hammera ewolucja myślenia strategicznego rozpoczyna się od przewidywania i planowania działań na podstawie atrakcyjności branż, w których operuje firma i związana jest z koncepcjami zarządzania portfelem przedsiębiorstwa. Może ona być utożsamiana z określaniem optymalnej pozycji rynkowej firmy w przyszłości. Drugim etapem rozwoju stała się strategia konkurencji koncentrująca się na identyfikacji kluczowych cech konkurencyjności branży i dążenia do wypracowania kluczowych czynników sukcesu. Kolejny etap wynikał z założenia o podstawowym znaczeniu kluczowych kompetencji, które mogłyby decydować o przetrwaniu i rozwoju firmy w zmieniającym się otoczeniu, pozwalając na przechodzenie między branżami dzięki uniwersalnym, wyróżniającym umiejętnościom, jakie wykształciła firma. Hammer proponuje także inne podejście do rozumienia tego, czym jest strategia, które koncentruje się na kluczowych procesach. Jest ono wynikiem założenia, iż zasadnicze znaczenie w budowie strategii powinna mieć wykonalność podstawowych celów. Chodzi więc nie tyle o pytanie, co powinniśmy robić, ile o pytanie, co możemy robić[2].

[2]M. Hammer, *Beyond Reengineering. How the Process-Centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives*, HarperCollins Publishers, New York 1996.

Według Eisenhardt i Sullego, kształtując strategię firmy możemy wykorzystać jedno z trzech podejść. Pierwsze z nich to podejście pozycyjne, które prowadzi do identyfikacji i zajmowania atrakcyjnej, z punktu widzenia firmy, pozycji rynkowej. Podejście drugie to podejście zasobowe, koncentrujące się na określeniu zasobów materialnych i umiejętności, które prowadzą do zapewnienia istnienia i rozwoju przedsiębiorstwa niezależnie od branży, w jakiej w danym momencie funkcjonuje. Podejście trzecie odnosi się do tzw. prostych zasad (simple rules), określających sposób realizacji podstawowych procesów, które stanowią o istnieniu i możliwościach rozwoju firmy[3].

W obu wskazanych propozycjach widać wyraźną analogię. Prowadzi ona do wskazania trzech głównych etapów. Od podejścia pozycyjnego, poprzez zasobowe (kompetencyjne) do procesowego. Porównanie niektórych ich cech prezentuje tabela 1.

Obok wskazanych wyżej należy niewątpliwie zwrócić uwagę na dwa inne sposoby określania tego, czym jest strategia. Pierwszy z nich kładzie nacisk na tworzenie ustrukturyzowanego, długofalowego planu działania, co oznacza, że strategia jest przede wszystkim sformalizowanym planem działania. Drugi zakłada ewolucyjne podejście do kształtu strategii, bardzo mocno uwarunkowane specyficzną sytuacją danej firmy oraz jej doświadczeniami[4]. Uwzględniając propozycję rozumienia dwóch powyższych podejść jako pewnych skrajnych rozwiązań co do sposobu kształtowania strategi[5], można uznać, iż w pewnym sensie stanowią one odmienny wymiar klasyfikacji. Możemy bowiem poszukiwać źródeł przetrwania i sukcesu firmy w szczególnej pozycji, jaką zajmie ona na rynku, zasobach i kompetencjach wyróżniających ją spośród konkurentów, czy też w procesach, które warunkują osiąganie głównych celów. Równocześnie sposób opisu strategii może odzwierciedlać jej uporządkowany, planowy charakter, bądź też zupełnie przeciwny – „ewolujący", zależny od bieżących warunków. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, iż oba wymiary klasyfikacji można odnieść do wspólnego czynnika różnicującego. Jest nim zmienność otoczenia organizacji. W obu tych wymiarach przechodzimy bowiem od podejścia charakterystycznego dla przedsiębiorstw działających w stabilnym otoczeniu do podejścia ukształtowanego dla przedsiębiorstw funkcjonujących w otoczeniu burzliwym.

---

[3]K. M. Eisenhardt, D. N. Sull, *Strategy as Simple Rules*, „Harvard Business Review", January 2001.

[4]K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.

[5]M. Moszkowicz, *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000.

Tabela 1. Porównanie podejść do kształtu strategii

Cecha	Podejście pozycyjne	Podejście zasobowe	Podejście procesowe
Główny cel strategii	zdobycie pozycji	wyróżnianie się poprzez zasoby, kompetencje	wykorzystywanie pojawiających się możliwości
Etapy realizacji strategii	identyfikacja atrakcyjnego rynku	określenie wizji	akceptacja niepewności otoczenia
	osiągnięcie mocnej pozycji	pozyskanie i rozwijanie zasobów	identyfikacja działań o kluczowym znaczeniu
	obrona pozycji	wykorzystanie zasobów na różnych rynkach	wykorzystywanie pojawiających się okazji
Problem strategiczny	gdzie powinniśmy się znaleźć?	czym powinniśmy być?	jak powinniśmy działać?
Źródła przewagi	unikatowa, cenna pozycja rynkowa	unikatowe, cenne, nieimitowalne zasoby	kluczowe procesy z unikatowymi zasadami ich realizacji
Optymalne warunki zastosowania	wolno zmieniające się, dobrze ustrukturyzowane rynki	ewolujące dobrze ustrukturyzowane rynki	szybko zmieniające się, nieustrukturyzowane rynki
Ryzyko stosowania	trudność bądź brak możliwości zmiany pozycji w przypadku istotnych zmian otoczenia	trudność bądź brak możliwości kształtowania nowych zasobów w przypadku istotnych zmian otoczenia	trudność podjęcia decyzji dotyczących pojawiających się możliwości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. M. Eisenhardt, D. N. Sull, *Strategy as Simple Rules*, „Harvard Businees Review" January 2001.

3. *Kryzys a burzliwość otoczenia*

Niewątpliwie można znaleźć wiele analogii pomiędzy warunkami kształtowania strategii przedsiębiorstw funkcjonujących w burzliwym otoczeniu oraz przedsiębiorstw znajdujących się w sytuacji kryzysu. Jest to związane ze wspomnianą na wstępie artykułu tezą, iż przedsiębiorstwo znajdujące się w sytuacji kryzysu nie potrafiło właściwie zinterpretować tych elementów otoczenia lub swego wnętrza, które decydują o możliwości przetrwania lub rozwoju. Można oczywiście zwrócić uwagę na przypadek, w którym zaistniały kryzys jest wyłącznie efektem problemów wewnętrznych. W takiej sytuacji nie ma podstaw do odnoszenia stanu

kryzysu do stanu burzliwości otoczenia. W moim przekonaniu, wspomniany przypadek ma jednak charakter marginalny, a kształtowanie nowej strategii działania w takim wypadku jest zagadnieniem stosunkowo prostym.

Czy można jednak przyjąć założenie, iż kryzys przedsiębiorstwa wymaga w trakcie kształtowania nowej strategii zastosowania podejścia charakterystycznego dla firm funkcjonujących w burzliwym otoczeniu? Można wszakże wskazać wiele przykładów firm, których kryzys występował w ustabilizowanych, dobrze ustrukturyzowanych branżach. W takich przypadkach możliwe jest stosunkowo proste oparcie się na podejściu pozycyjnym lub zasobowym. Podejście procesowe mogłoby okazać się zbyt słabo określonym jak na stabilne warunki działania. Niewątpliwie więc przyjęcie powyższego założenia jest uwarunkowane pewnymi czynnikami.

Czynniki te można sprowadzić w głównej mierze do sposobu postrzegania otoczenia, jaki może występować w sytuacji kryzysu organizacji. Proponowana klasyfikacja zakłada dwa kryteria określenia sytuacji strategicznej przedsiębiorstwa w stanie kryzysu. Pierwszym z kryteriów jest umiejscowienie źródeł kryzysu. Świadomość wewnętrznych źródeł kryzysu pozwala osobom podejmującym strategiczne wybory na postrzeganie otoczenia jako generalnie bardziej przewidywalnego w związku z tym, iż problemy kryzysu tkwią wewnątrz firmy, która w związku z tym potrafi radzić sobie w swoim otoczeniu. W przypadku umiejscowienia źródeł kryzysu w otoczeniu organizacji, będzie ono postrzegane jako bardziej niepewne i zmienne, gdyż fakt kryzysu sam w sobie jest wynikiem nieumiejętności interpretacji otoczenia.

Kryterium drugie dotyczy świadomości źródeł przewagi konkurencyjnej. Jednoznaczność i znajomość tych źródeł pozwala na lepszą orientację w zjawiskach zachodzących w otoczeniu, przez co może być ono odbierane jako bardziej rozpoznane. Niejednoznaczność źródeł przewagi konkurencyjnej powoduje, iż twórcy strategii nie są pewni zasad funkcjonowania w otoczeniu, przez co będą postrzegali je jako bardziej niepewne i ryzykowne.

Zaproponowana klasyfikacja abstrahuje od rzeczywistego stopnia zmienności otoczenia. Niezależnie bowiem od niego, sposób postrzegania otoczenia powinien, moim zdaniem, odpowiadać cechom wskazanym w tabeli poniżej.

Wskazany powyżej sposób postrzegania otoczenia sugeruje, iż w warunkach kryzysu, który najczęściej jest wywołany źródłami zewnętrznymi, organizacja będzie skłonna postrzegać otoczenie raczej jako zmienne czy nawet burzliwe. Występujące problemy będą stanowiły dodatkowy dowód dostrzegania niepewności i ryzyka, jakimi charakteryzuje się to otoczenie.

Niezależnie od sposobu postrzegania otoczenia można przyjąć założenie, że w sytuacji kryzysu najczęściej nie istnieją jednoznaczne opcje strategiczne, jakie powinni wybrać zarządzający. Nawet w przypadku, gdy stery organizacji obejmuje osoba z zewnątrz, znająca branżę i posiadająca koncepcję nowej strategii, brak znajomości wnętrza organizacji sugeruje tworzenie bardziej elastycznych rozwiązań.

Tabela 2. Postrzeganie otoczenia w warunkach kryzysu

Źródła kryzysu	Źródła przewagi konkurencyjnej	Postrzegane cechy otoczenia
wewnętrzne	jednoznacznie określone	**stabilne, przewidywalne**
	niejednoznaczne	**niepewne, ryzykowne**
zewnętrzne	jednoznacznie określone	**konkurencyjne, zmienne**
	niejednoznaczne	**wysoce konkurencyjne, burzliwe**

Źródło: Opracowanie własne.

4. Kluczowe procesy jako wyznacznik nowej strategii

Oparcie procesu budowy strategii na kluczowych procesach wymaga określenia tych z nich, które będą decydować o osiąganiu przewagi konkurencyjnej. Nie jest to możliwe bez przeprowadzenia analizy strategicznej przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Mimo że oparcie się na idei kluczowych procesów ma służyć uproszczeniu strategii, nie może ono odrzucać potrzeby możliwie jak najdokładniejszego rozpoznania sytuacji przedsiębiorstwa [Campbell; 2001]. Pozwoli to na trafniejszą identyfikację procesów o zasadniczym znaczeniu dla pozycji konkurencyjnej.

W zależności od zaistniałych warunków oraz rzeczywistej jakości procesów, budując strategię można przyjąć kilka wariantów budowy strategii opartej na kluczowych procesach. Warianty te zostały zaprezentowane w tabeli 3.

Tabela 3. Warianty budowy strategii w oparciu o kluczowe procesy

Wariant	Charakterystyka
Intensyfikacja	doskonalenie procesów służące poprawie jakości obsługi obecnych klientów
Rozszerzenie	wykorzystanie wyróżniających procesów do wchodzenia na nowe rynki
Rozbudowa	rozbudowa procesów w celu dostarczania dodatkowych usług dla obecnych klientów
Konwersja	wykorzystanie wyróżniających procesów do sprzedaży usług innych przedsiębiorstwom
Innowacja	wykorzystanie wyróżniających procesów do tworzenia innych produktów lub usług
Dywersyfikacja	tworzenie nowych procesów w celu dostarczenia nowych produktów lub usług

Źródło: M. Hammer, *Beyond Reengineering. How the Process-Centered Organization is Changing our Work and our Lives*, Harper-Collins Publishers, New York 1996.

Koncepcja Hammera zwraca uwagę na możliwość oparcia nowo tworzonej strategii na kluczowych procesach. Pozostawia jednak pewien niedostatek co do implementacji tak sformułowanej strategii.

Wartościowym rozwinięciem procesowego podejścia do kształtowania strategii przedsiębiorstwa jest koncepcja Eisenhardt i Sulla. Zwracają oni uwagę na konieczność oparcia procesowo zorientowanej strategii na zespole prostych i komunikatywnych zasad opisujących sposób realizacji każdego z kluczowych procesów konstruujących strategię. Proponując tworzenie kluczowych reguł działania, wspomniani autorzy sugerują możliwość tworzenia kilku typów reguł. Ich charakterystyka została przedstawiona w tabeli poniżej.

Tabela 4. Typy reguł wyznaczających sposób realizacji kluczowych procesów

Typ reguły	Charakterystyka
Opis sposobu	opisują sposób wykonywania procesu, który decyduje o jego unikatowości
Ograniczenia	określają kryteria wyboru przypadków, które mają być objęte procesem
Pierwszeństwo	określają zasady rangowania zaakceptowanych przypadków, w celu optymalnego wykorzystania okazji
Czas	określają kryteria czasowe odnoszące się do czasu realizacji sprawy, lub innych procesów
Rezygnacja	pozwalają na ocenę i podjęcie decyzji o odchodzeniu od wykorzystywanych możliwości

Źródło: K. M. Eisenhardt, D. N. Sull, op.cit.

Eisenhardt i Sull proponują określanie najwyżej kilku reguł dla wybranych kluczowych procesów. Jako jeden z przykładów proponowanego podejścia przywołują przypadek firmy Cisco, która dążąc do poszerzania oferty aktywnych urządzeń sieciowych uznała, że nie jest w stanie sama rozwijać wszystkich potencjalnych produktów i postanowiła oprzeć swoją strategię na przejmowaniu firm posiadających innowacyjne produkty poszerzające ofertę Cisco. Dla procesu przejęć określono kilka podstawowych reguł. Przejmowana firma: powinna zatrudniać do 75 osób, 75% pracowników powinni stanowić inżynierowie, powinna posiadać produkt lub technologię transmisji danych, którą nie dysponuje Cisco, powinna być ulokowana na obszarze, na którym są zakłady bądź biura Cisco.

Analizując możliwość wykorzystania wspomnianego podejścia w przypadku przedsiębiorstwa znajdującego się w sytuacji kryzysu, warto w polskich warunkach zwrócić uwagę na historię Exbud S.A. Exbud był firmą odnoszącą przed rokiem 1990 duże sukcesy na rynku eksportu usług budowlanych. Lata dziewięć-

dziesiąte przyniosły zamknięcie rynków wschodnich, arabskich oraz wzmożoną konkurencję na rynkach Europy Zachodniej. Zarząd zdecydował się realizować strategię dywersyfikacji działalności, która miała prowadzić do wykorzystania nowych możliwości, jakie tworzyły się w tym czasie na rynku krajowym. W procesie dywersyfikacji i uruchamiania nowych przedsięwzięć można wskazać kilka kluczowych reguł postępowania, jakimi mieli kierować się szefowie oddziałów i spółek zależnych: przedsięwzięcie powinno dotyczyć usług, na które popyt wzrasta, powinno wykorzystywać istniejące zasoby oddziału bądź spółki, powinno przynosić zyski[6].

5. *Podsumowanie*

Kształtowanie strategii przedsiębiorstwa znajdującego się w sytuacji kryzysu cechują uwarunkowania podobne do tych, jakie spotykają firmy funkcjonujące w burzliwym otoczeniu. W związku z tym, kształtując strategię wychodzenia z kryzysu, zasadne wydaje się odwołanie do podejścia procesowego zakładającego budowę strategii opartej na określeniu kluczowych reguł działania dla tych procesów, wokół których budowana jest strategia przedsiębiorstwa.

Proponowane podejście zapewnia większą elastyczność i możliwość reagowania na pojawiające się okazje od tradycyjnego podejścia pozycyjnego i zasobowego.

Strategia oparta na kluczowych regułach działania, dzięki swojej prostocie i komunikatywności, jest także możliwa do łatwego wprowadzenia w życie. Nie oznacza to jednak, że sam proces kształtowania strategii tego typu jest prosty i pozbawiony niebezpieczeństw. Jak w każdym innym wypadku, identyfikacja kluczowych procesów i określenie dla nich kluczowych reguł działania powinny być wynikiem analizy strategicznej, która wskaże atrakcyjne obszary działalności, istotne kompetencje oraz niezbędne zasoby.

Bibliografia

1. Campbell A., *Strategy as Simple Rules – Letters to the Editor*, „Harvard Business Review", May 2001.
2. Eisenhardt K. M., Sull D. N., *Strategy as Simple Rules*, „Harvard Business Review", January 2001.
3. Hammer M., *Beyond Reengineering. How the Process-Centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives*, HarperCollins Publishers, New York 1996.

[6] W. Zaraska, *Strategia Exbud*, materiały niepublikowane ze spotkań Zarządu Exbud S.A. z kadrą kierowniczą oddziałów i spółek zależnych, Kielce 1996.

4. Moszkowicz M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000.
5. Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
6. Zaraska W., *Strategia Exbud*, materiały niepublikowane ze spotkań Zarządu Exbud S.A. z kadrą kierowniczą oddziałów i spółek zależnych, Kielce 1996.

Grzegorz Bełz

STRATEGY DEVELOPMENT UNDER CONDITIONS OF CRISIS

SUMMARY

Formulation of the new strategy of the enterprise in crisis should be similar to the process, which is used by firms operating in difficult, changing environments. Other, more traditional approaches to strategy formulation, focused on position and resources, do not give enough flexibility in examining opportunities needed if firm tries to escape from crisis situation. The approach should focus on key processes and describe strategy as simple rules.