Kazimierz Krzakiewicz

UWARUNKOWANIA REAKCJI STRATEGICZNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Uwagi wstępne

W gospodarce rynkowej kierownictwo przedsiębiorstw coraz częściej spotyka się z czynnikami niepewności generowanymi przez otoczenie. Większość kierowników ma przy tym świadomość, że podstawowym problemem z którym muszą sobie radzić w swojej działalności, są różnego rodzaju zmiany otoczenia i że sens ich działalności polega na tym, aby w odpowiednim czasie reagować na te zmiany. W przeszłości przyczyną tych zmian były czynniki niepewności mieszczące się w ramach tradycyjnej działalności firmy. Obecnie źródła tej zmienności są często nowe i nieznane. Rosnąca liczba tego typu zmian, których przykładem może być gwałtowne starzenie się wykorzystywanej przez firmę technologii, utrata znacznej części rynku, nagły wzrost nakładów produkcyjnych, nieoczekiwana możliwość osiągnięcia przewagi nad konkurentami lub uzyskanie swobodnego dostępu do nowej gałęzi przemysłu stwarza dla przedsiębiorstw istotne zagrożenie albo odkrywa przed nimi nowe możliwości ekspansji.

Ta szybko w ostatnim dziesięcioleciu rosnąca niestabilność otoczenia wymagała od kierownictwa przedsiębiorstw coraz bardziej precyzyjnych i efektywnych systemów zarządzania. W miarę jak obniżała się predyktywność zachowania elementów otoczenia czołowe firmy opracowywały coraz bardziej złożone i szybko działające systemy. Równocześnie kierownictwo szeregu innych firm, a wraz z nimi niektórzy teoretycy, proponowali przeciwstawne rozwiązania, a mianowicie uproszczenie systemu zarządzania, zmniejszenie horyzontu planowania, a nawet odrzucenie w sytuacjach kryzysowych planowania na rzecz intuicji i doświadczenia[1]. Wydaje się, że oba podejścia zasługują na uwagę.

Na korzyść tworzenia złożonych konstrukcji można przytoczyć jedno z podstawowych twierdzeń cybernetyki sformułowanych przez angielskiego uczonego W. R. As-

[1] Por. K. R. Andrews, *The Concept of Corporate Stratedy*, Irwin, Homewood 1980.

hby'ego. Przełożone na język zarządzania przedsiębiorstwem jego twierdzenie o niezbędnej różnorodności głosi, że aby skutecznie przeciwstawiać się niekorzystnym wpływom otoczenia, złożoność i szybkość podejmowanych w przedsiębiorstwie decyzji powinny odpowiadać złożoności i szybkości zmian zachodzących w otoczeniu. Przedsiębiorstwo niczego zatem nie osiągnie stosując uproszczone lub nazbyt złożone rozwiązania. Tak więc, aby radzić sobie z coraz bardziej złożonymi problemami generowanymi przez otoczenie należy budować również coraz bardziej złożone systemy zarządzania[2].

Dla uzasadnienia poglądów zwolenników prostych, standartowych rozwiązań należy odwołać się do koncepcji ograniczonej racjonalności decyzji kierowniczych[3], sformułowanej przez H. Simona. Badając praktyczne zasady działań kierowniczych, Simon wysunął wniosek, że zarówno poszczególni kierownicy jak i całe organizacje nie są w stanie poradzić sobie z problemami, których złożoność przewyższa pewien określony poziom. Kiedy ten poziom jest przekroczony, kierownicy nie są w stanie zarówno zrozumieć istoty zachodzących w otoczeniu zjawisk jak i realizować racjonalną strategię firmy. W obecnym okresie wiele mówi się także o tym, iż złożoność współczesnych zjawisk społecznych przekroczyła granice skutecznego pojmowania tych, którzy odpowiadają za sterowanie tymi zjawiskami oraz o tym, że skala i złożoność działalności niektórych firm przekroczyła już potencjalne możliwości kadry kierowniczej. Pojawia się zatem problem jak rozwiązać konflikt między zapotrzebowaniem na systemy zarządzania o coraz wyższym stopniu złożoności, które dyktuje twierdzenie o niezbędnej różnorodności, a koniecznością uproszczenia tych systemów wynikającą z zasady ograniczonej racjonalności.

Praktyczne próby rozwiązania tego dylemetu poszły w dwóch kierunkach. Pierwszy związany jest z koncepcją określenia pozycji firmy wobec otoczenia, której celem jest ustalenie kanałów kontaktów przedsiębiorstwa z otoczeniem. Zasadniczy nacisk kładzie się tutaj na zwiększenie predyktywności relacji zachodzących między przedsiębiorstwem a otoczeniem, głównie poprzez długookresowe i strategiczne planowanie oraz zarządzanie poprzez wybór strategicznej pozycji przedsiębiorstwa. W ramach tego podejścia doradza się często kierownictwu przedsiębiorstw, iż jeżeli nie chce ono nadmiernie komplikować systemu zarządzania do poziomu odpowiadającego warunkom dyktowanym przez burzliwe otoczenie, powinno ono pójść po linii uproszczenia strategicznej pozycji firmy porzucając niestabilne obszary działalności[4].

Drugi kierunek związany jest z koncepcją odpowiedniej reakcji strategicznej przedsiębiorstwa dającej odpowiedź na szybkie i nieoczekiwane zmiany zachodzące w jej otoczeniu.

Wybór i ewentualne połączenie elementów poszczególnych systemów zarządzania dla konkretnej firmy zależy przede wszystkim od stopnia niestabilności (zmienności) otoczenia, w którym ona funkcjonuje lub zamierza funkcjonować. Przy czym wybór

---

[2] H. I. Ansoff, *Implanting Strategie Management*, Prentice / Hall International, Englewood Cliffs 1984, s. 64.

[3] H. A. Simon, *Theories of bounded rationality*, w: *Decision and Organozation*, North-Holland Company, Amsterdam-London 1972.

[4] Por. D. F. Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategie Planning* Prentice Hall, Englewood Cliff, New York 1980.

niezbędnego systemu określania pozycji strategicznej zależy od złożoności i nowości zadań, które wynikają z uwarunkowań zewnętrznych. Natomiast wybór systemu odpowiedniej reakcji strategicznej zależy od tempa zmian i predyktywności zadań stawianych firmie przez otoczenie.

W praktyce zarządzania coraz szerzej są stosowane systemy zapewniające możliwie wczesną reakcję na zmiany zachodzące w otoczeniu. Podstawowe metody zarządzania wykorzystywane w ramach systemu zarządzania opartego na szybkiej i elastycznej reakcji strategicznej to: zarządzanie poprzez rangowanie zadań strategicznych, zarządzanie na podstawie słabych sygnałów i zarządzanie w warunkach strategicznego zaskoczenia.

Zarządzanie poprzez rangowanie zadań strategicznych

W połowie lat siedemdziesiątych w szeregu firmach zauważono, iż takie systemy aktywności działań, w nadziei na oczekiwany przebieg zdarzeń, jak długookresowe i strategiczne planowanie oraz zarządzanie poprzez wybór strategicznej pozycji, a więc systemy oparte na zasadzie antycypacji potencjalnych zadań drogą opracowania strategii firmy, okazywały się mało przydatne dla reagowania na zdarzenia, które są tylko częściowo przewidywane, jednakże ujawniają się i rozwijają zbyt szybko, aby można było odpowiednio wcześnie przygotować i w odpowiednim czasie podjąć niezbędne decyzje[5]. Planowanie i podejmowanie w odpowiednim czasie niezbędnych decyzji, to proces angażujący wszystkie szczeble przedsiębiorstwa i trwający niekiedy kilka miesięcy. To także proces na tyle złożony, iż kierownictwo wielu firm nie daje sobie rady z brakiem predyktywności działań elementów otoczenia tzn. z tym całym balastem zdarzeń, które nadchodzą zbyt szybko, aby kierownictwo firmy było w stanie włączyć je w cykl systemu planowania. Aby radzić sobie z takimi szybko zmieniającymi się zadaniami, firmy stosują niekiedy tzw. zarządzanie poprzez rangowanie zadań strategicznych. Metodę tę można stosunkowo łatwo opanować i wykorzystać w praktyce. Przewiduje ona realizację następujących zadań:

- Kierownictwo przedsiębiorstwa organizuje system ciągłej obserwacji wszystkich tendencji zmian zachodzących w otoczeniu: rynkowych, technicznych, ogólnoekonomicznych, społecznych, politycznych.
- Wyniki analizy tych obserwowanych tendencji i ocena pilności podjęcia decyzji są prezentowane kierownictwu firmy na regularnie odbywających się zebraniach lub niezwłocznie w przypadku ujawnienia w otoczeniu nowych zagrożeń i odkrycia nowych możliwości (szans).
- Kierownictwo firmy wspólnie z przedstawicielami służby planistycznej dokonuje podziału wszystkich zadań stawianych przez otoczenie na cztery kategoria:

a) najważniejsze i najbardziej pilne zadania wymagają niezwłocznego rozpatrzenia;
b) ważne zadania o średnim stopniu pilności, które mogą być rozwiązane w ramach następnego cyklu planistycznego;
c) ważne, lecz niezbyt pilne zadania, wymagające ciągłej kontroli;

---

[5] Por. H. I. Ansoff, A. Bosman, P. Storn, *Understanding and Managing Strategic Change*, Elserier, Amsterdam 1982.

d) zadania stanowiące „fałszywy alarm" i nie zasługujące na dalsze rozpatrywanie.

– Zadania oceniane jako pilne, w celu dokładnej ich analizy i podjęcia szybkich decyzji, przekazywane są albo do odpowiednich istniejących już komórek przedsiębiorstwa, albo specjalnie tworzonym grupom operatywnym.
– Kierownictwo przedsiębiorstwa kontroluje cały proces podejmowania reaktywnych decyzji z punktu widzenia ich strategicznych konsekwencji wpływające na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.
– Kierownictwo przedsiębiorstwa w sposób ciągły dokonuje przeglądu i aktualizacji spisu zadań zgodnie z hierarchią ich ważności i pilności.

Już z powyższej, krótkiej charakterystyki wynika, iż w sensie metodycznym zarządzanie poprzez rangowanie zadań strategicznych stanowi prosty system – znacznie prostszy niż planowanie strategiczne lub okresowe wykorzystanie metod zarządzania strategicznego.

Zarządzanie na podstawie słabych sygnałów

Problemy identyfikowane w trakcie obserwacji zmian funkcjonowania elementów otoczenia ujawniają się w różnym stopniu. Niektóre z nich są na tyle oczywiste i konkretne, że przedsiębiorstwo jest w stanie dokonać oceny ich znaczenia i przedsięwziąć stosowne działania dla ich rozwiązania. Nazwiemy je problemami określonymi na podstawie silnych sygnałów. O powstaniu pozostałych problemów wiadomo jedynie na podstawie tzw. słabych sygnałów – wczesnych i nieprecyzyjnych oznak, objawów wystąpienia istotnych dla przedsiębiorstwa zadań. Takie słabe sygnały z czasem wzmacniają się i przekształcają w silne sygnały.

Kiedy poziom zmienności otoczenia nie jest zbyt wysoki firma może jeszcze pozwolić sobie na oczekiwanie silniejszego sygnału, gdyż wystarczy jej czasu na przygotownie decyzji do momentu, w którym problem ujawni się. Jenakże przy wysokiej zmienności otoczenia, kiedy sytuację zmienia się bardzo szybko, firma oczekując silnego sygnału może albo spóźnić się z decyzją, albo okazać się niezdolną do jej podjęcia w tym momencie, w którym powstały problem zagrozi jej interesom. Dlatego właśnie przy wysokim poziomie zmienności otoczenia powstaje konieczność przygotowania decyzji odpowiednio wcześnie, kiedy z otoczenia napływą jedynie słabe sygnały.

Kolejność działań w tej sytuacji przedstawiono w tabeli 1. W lewej kolumnie wymienionych jest pięć podstawowych stadiów narastania ilości informacji o pojawiającym się problemie. Ruch ku dołowi kolumny ukazuje jak sygnały, początkowo słabe, stają się coraz silniejsze. Początkowo (poziom sygnału I) można być jedenie pewnym, że w otoczeniu powstają nieoczekiwane zjawiska. Na poziomie V kierownictwo przedsiębiorstwa ma już tak wiele informacji, iż może określić potencjalne zyski i straty zarówno z tytułu powstania problemu, jak i z tytułu realizacji zaprojektowanych kontrdziałań. Na poziomie IV natomiast ma ono dostatecznie wiele informacji aby odpowiednio zareagować na powstałe zagrożenie lub ujawnioną szansę, nawet jeśli nie jest jeszcze w stanie ocenić finansowych konsekwencji swoich decyzji. W zależności od siły sygnałów nadchodzących z otoczenia narastać także powinna siła reakcji ze strony przedsiębiorstwa. W tablicy 1 wymienione są zatem możliwe reakcje o narastającej sile oddziaływania.

Tablica 1.

Działania firmy przy występowaniu słabych sygnałów o zmianach zachodzących w otoczeniu

	Obserwacja sytuacji powstałej w otoczeniu	Określenie relatywnej siły sygnałów	Obniżenie zewnętrznej strategicznej wrażliwości na wpływy otoczenia	Podwyższenie poziomu elastyczności wewnątrz firmy	Opracowanie koncepcji reakcji strategicznej i działania preparacyjne	Opracowanie planów praktycznych przedsięwzięć i ich realizacja
	A	B	C	D	E	F
I. Pojawia się świadomość istnienia zagrożenia lub nowej szansy	Zakres podejmowanych działań w zależności od charakteru sygnałów					
II. Następuje identyfikacja źródeł zagrożenia lub nowej szansy						
III. Zarysowuje się wyraźnie skala zagrożenia lub szansy						
IV. Określone zostają sposoby rozwiązania problemu						
V. Przewidywalne stają się rezultaty zamierzonej reakcji						

Źródło: H. I. Ansoff, *Implanting Strategic Management*, Prentice/Hall International Englewood Cliffs 1984, s. 58.

Najsłabsze z nich (poziom A) polegają na obserwacji tego obszaru otoczenia, na którym występuje brak stabilności. Na drugim końcu (poziom F) znajdują się najsilniejsze, bezpośrednie kontrdziałania podejmowane w odpowiedzi na zagrożenia lub pojawiające się szanse. Między tymi skrajnymi poziomami, ku poziomowi F rośnie oczywiście nie tylko siła reakcji, lecz także jej koszt i trwałość skutków. Środkowa część tablicy ukazuje, iż w miarę jak sygnały stają się coraz silniejsze, przedsiębiorstwo uzyskuje coraz więcej informacji niezbędnych dla podjęcia aktywnych kontrdziałań. Do czasu natomiast kiedy będzie dokładnie znany rodzaj niebezpieczeństwa lub nowe możliwości firmy, można uruchomić specjalny program, którego celem będzie ograniczenie jej słabych stron i nadanie jej reakcjom niezbędnej elastyczności.

Potencjalne działanie kierownictwa przedsiębiorstwa przedstawione w tablicy 1 odpowiadają koncepcji zarządzania na podstawie słabych sygnałów. Aby można ją było wykorzystać powinien być w przedsiębiorstwie zorganizowany specjalny podsystem obserwacji nastawiony na pozyskiwanie nadchodzących z otoczenia sygnałów ostrzegawczych. Oprócz tego kierownictwo powinno ukształtować pozytywny stosunek członków organizacji do zmian, powinno być gotowe do podejmowania ryzyka i posiadać umiejętności rozwiązania problemów nie tylko w oparciu o dotychczasowe doświadczenia, lecz także o informacje dotyczące potencjalnych zjawisk zachodzących w otoczeniu[6].

Zarządzanie w warunkach strategicznego zaskoczenia

Podobnie jak bywa to w systemie obserwacji radarowych również w zarządzaniu przedsiębiorstwem niektóre nowe problemy umykają uwadze nawet bardzo wnikliwych obserwatorów i wywołują tzw. strategiczne zaskoczenie. Oznacza ono, że:

– problem powstaje nagle i niezgodnie z oczekiwaniami;

– stawia on przed kierownictwem firmy nowe zadania nie odpowiadające dotychczasowemu doświadczeniu;

– brak umiejętności podjęcia kontrdziałań prowadzi albo do istotnych strat finansowych, albo do obniżenia potencjalnych możliwości uzyskania zysku;

– reakcja ze strony przedsiębiorstwa powinna być szybka, jednakże aktualnie istniejący w nim system zarządzania nie umożliwia tego.

Największe zagrożenie powstaje oczywiście w przypadku wystąpienia kombinacji wszystkich czterech czynników. Powstaje wówczas sytuacja, w której dotychczasowe strategie i plany nie są przydatne, zadania są nowe, napływa duża ilość nowych informacji, które należy opanować i poddać analizie. Firmie zagraża przeciążenie informacyjne. Nagły charakter zmian i duże prawdopodobieństwo poniesienia strat są na tyle uświadamiane przez członków organizacji, że powstaje groźba wybuchu ogólnej paniki. Oddolna inicjatywa, w normalnych warunkach przyspieszająca podjęcie kontrdziałań, w warunkach strategicznego zaskoczenia traci swe znaczenie, a nawet może okazać się niebezpieczna. Kierownicy niższych szczebli pozbawieni nagle zaleceń i instrukcji działania zaczynają podejmować sprzeczne decyzje stwarzając zamęt i pewien bezwład. W końcu, wysiłki o zachowanie odpowiedniego klimatu w organizacji i trud-

[6] Por. P. F. Drucker, *The Changing World of the Executive*, Time Books, New York 1982.

ności związane z nieoczekiwanym charakterem powstałej sytuacji oddciągają uwagę kadry kierowniczej od sprawnej realizacji typowych, operatywnych zadań.

Jeżeli kierownictwo przedsiębiorstwa przewiduje, że poziom niestabilności otoczenia może być bardzo wysoki, powinno ono przystąpić do przygotowania systemu reakcji strategicznych stanowiącego zbiór przedsięwzięć dokonywanych w obliczu strategicznego zaskoczenia. Funkcjonowanie takiego systemu powinno obejmować następujące działania:

- w chwili gdy kierownictwo przedsiębiorstwa znajduje się w sytuacji strategicznego zaskoczenia uruchamia się sieć łączności dla nadzwyczajnych sytuacji. Sieć ta przecinając granice różnych pionów i szczebli zarządzania dokonuje selekcji informacji i szybko, w sposób bezpośredni przekazuje ją do wszystkich komórek organizacyjnych;
- na okres występowania nadzwyczajnego położenia dokonuje się zmiany podziału obowiązków między członków kierownictwa firmy. Tworzone sa trzy grupy kierownicze. Jedna grupa poświęca swą uwagę kontroli i utrzymaniu dobrego klimatu wśród członków organizacji. Druga grupa realizuje dotychczasowe zadania dbając o utrzymanie normalnego tempa pracy. Trzecia grupa zajmuje się przygotowaniem i koordynacją specjalnych działań strategicznych;
- dla przygotowania działań specjalnych stanowiących strategiczną reakcję przedsiębiorstwa organizuje się sieć grup operatywnych. Są one tworzone niezależnie od ukształtowanego już systemu wewnątrzorganizacyjnych zależności. Więzi łączące grupy operacyjne z kierownictwem przedsiębiorstwa tworzone są na schemacie gwiazdy, a więc mają one charakter bezpośredni. Grupa kierownicza odpowiedzialna za przygotowanie reakcji strategicznej, określa podstawowe, składające się na nią działania, dokonuje podziału zadań między realizujące je grupy operacyjne oraz koordynuje działania tych grup. Grupy operacyjne z kolei realizują działania w ramach przydzielonych im elementów strategii;
- poszczególne grupy operacyjne oraz więzi między nimi organizowane są odpowiednio wcześnie a ich funkcjonowanie jest testowane w symulowanych warunkach. Systemy łączności pomiędzy tymi grupami mogą być zróżnicowane wg kryterium przedmiotowego, np. dla problemów dotyczących zbytu, technologii, polityki itd. Członkowie grup uczą się szybkiego reagowania na powstawanie nowych problemów, łącząc ściśle metody analizy z podejściem twórczym;
- organizowany system reakcji strategicznych jest testowany w niekryzysowych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstwa, przy czym symulowane są realne zadania strategiczne tak, jakby ujawniły się one w sposób nieoczekiwany.

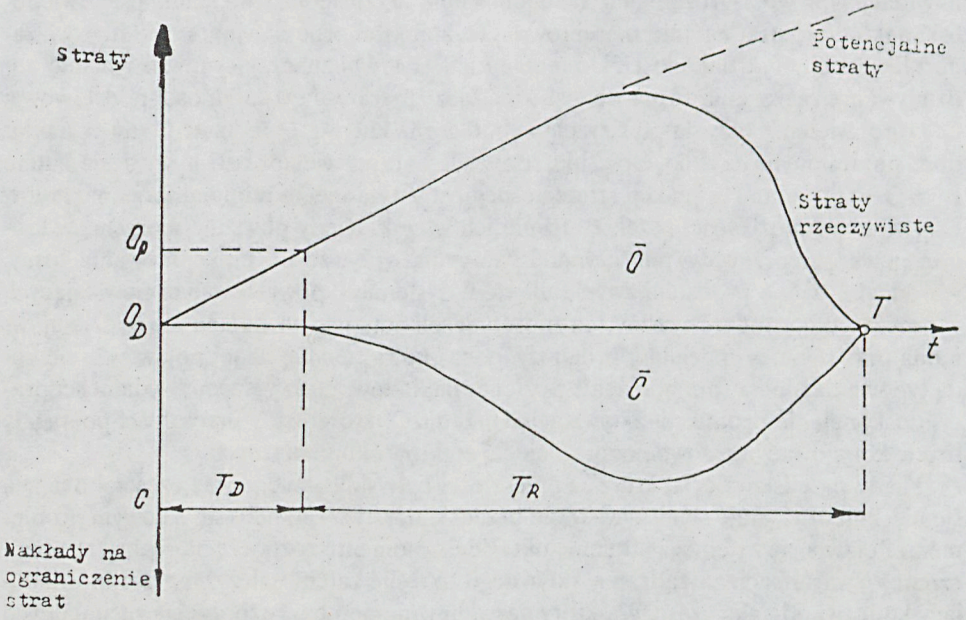
Powyższe podstawowe elementy sytemu reakcji strategicznej odpowiadają rzeczywistym doświadczeniom rozwiązywania w przedsiębiorstwach nieprzewidzianych zadań. Trzeba przy tym zaznaczyć, iż poza nielicznymi przypadkami przedsiębiorstwa nie dysponują i nawet nie przygotowują formalnych systemów zarządzania w warunkach zaskoczenia strategicznego. Można jednak przypuszczać, iż przedsiębiorstwa funkcjonujące w warunkach wysokiego poziomu niepewnooości będą zmuszone tworzyć tego typu systemy, i że będą to systemy zbieżne z przedstawionymi powyżej[7].

[7] Por. K. R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood 1980.

Model reakcji strategicznej w ujęciu H. L. Ansoffa

Jeżeli w pewnym okresie przedsiębiorstwo nie jest w stanie sprawnie reagować na podstawowe zagrożenie, to powstałe w wyniku tego straty będą rosnąć zgodnie z przedstawioną na rys. 1 krzywą „nieprzewidywane straty". Jednakże, wcześniej czy później większość firm podejmie odpowiednie kontrakcje. Na rys. 1 zachodzi to po okresie T_D.

Rys. 1. Reakcja strategiczna w warunkach zarządzania aktywnego



Źródło: H.I.Ansoff, *Implanting Strategic Management*, Prentice (Hall International, Englewood Cliffs 1984).

Jeżeli na przykład nie można zapobiec zmniejszeniu się poziomu zbytu, pewnym rozwiązaniem problemu będzie zmniejszenie produkcji danego asortymentu wyrobów i jednocześnie ograniczenie nakładów produkcyjnych, co umożliwi utrzymanie rentowności całej produkcji. Jeżeli istnieje możliwość wyboru, korzystniejszą decyzją może okazać się opracowanie i rozpoczęcie produkcji nowych wyrobów. Ich wytwarzanie pozwoli na wykorzystanie mocy produkcyjnych unieruchomionych w wyniku powstania danego zagrożenia. Jeszcze bardziej złożonym wariantem reakcji będzie likwidacja części przestarzałych urządzeń z równoczesną kompensacją pewnego obniżenia poziomu zysku drogą przestawienia się na całkowicie nowy rodzaj działalności. Niewątpliwie najbardziej preferowana, chociaż nie zawsze możliwa do realizacji alternatywa polega na tym, aby przekształcić zagrożenie w szansę, tzn. znalezienie takiej strategii działania, która pozwoli nie tylko kompensować straty, ale i zwiększyć zysk. Tak np. efektywnie funkcjonująca firma wiedząc, iż w najbliższej przyszłości nastąpi przejście

na nowe źródła energii, może rozpocząć ich wykorzystanie wcześniej niż uczynią to samo jej konkurenci i w ten sposób zwiększyć ich kosztem swój udział w rynku.

Konkretna postać oraz czas reakcji strategicznej są różne w różnych firmach. Nierzadko, jak ilustruje to rysunek 2, firma zaczyna reagować dopiero wówczas gdy zagrożenie wyraźnie się ujawnia i wywołane przez nie straty osiągną znaczne rozmiary. Od momentu, w którym przedsiębiorstwo przystąpi do realizacji kontrdziałań, straty stopniowo będą obniżały się, a krzywa je obrazująca będzie asymptotycznie zbliżała się do osi odciętych. W tym samym czasie firma ponosi dodatkowe nakłady związane np. z likwidacją części bazy produkcyjnej, zbędnych zapasów itp. W ten sposób w okresie likwidacji wpływu zagrożenia na funkcjonowanie przedsiębiorstwa sumują się dwa potoki nakładów: strat z tytułu nierentownej działalności produkcyjnej i nakłady związane z likwidacją tej działalności. Do momentu T (rys. 1) oznaczającym wstrzymanie oddziaływania zagrożenia firma ponosi więc łączną stratę na działalności podstawowej O, której wielkość określa powierzchnia pod górną krzywą, oraz stratę C równą nakładom poniesionym na zlikwidowanie straty O. Łączna wielkość strat wyniesie zatem $L_T = O + C$. Zadaniem reakcji strategicznej jest w tym ujęciu minimalizacja nakładów L_T i w miarę możliwości przekształcenie ich w zysk. Kiedy powstaje moment, w którym pewne nieprzewidywane czynniki zaczynają wpływać na funkcjonowanie firmy, ich oddziaływanie pozostaje zwykle ukryte w systemie typowych wahań powstających w procesach gospodarczych. W ten sposób, jeżeli potencjalna zmiana nie będzie ujawniona przy pomocy specjalnej prognozy, początkową reakcją na jej pojawienie się będą typowe działania (np. obniżenie poziomu nakładów, podwyższenie wydajności pracy, doskonalenie produkcji, aktywizacja sprzedaży), które już w przeszłości pomagały firmie korygować okresowe pogorszenie jej efektów ekonomicznych.

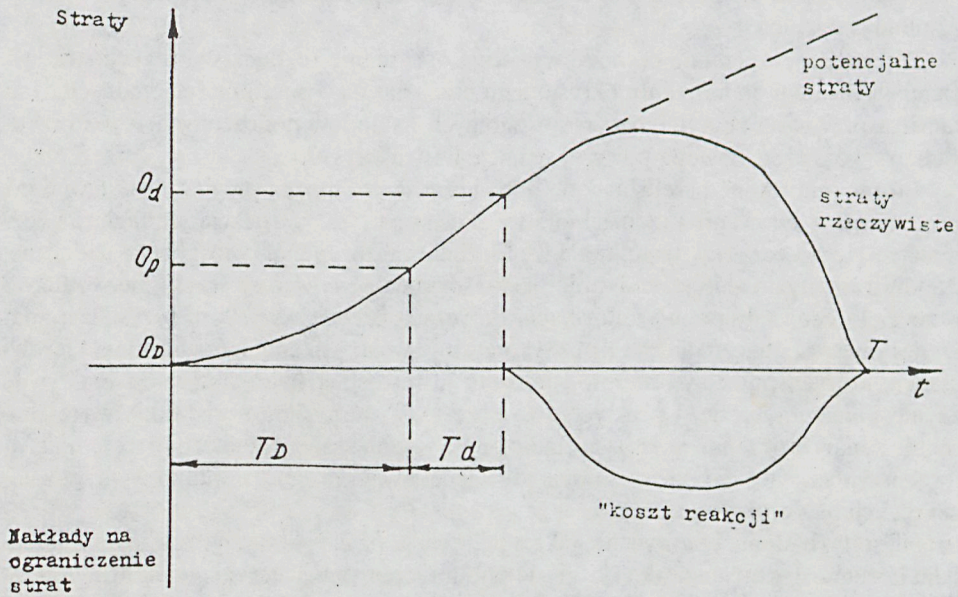
Kiedy przedsięwzięcia, które w przeszłości były skuteczne, coraz częściej okazują się nieskuteczne, staje się oczywiste, że przedsiębiorstwo zetknęło się z nowym problemem. Pojawia się zatem zagadnienie określenia momentu rozpoczęcia reakcji strategicznej. W warunkach zarządzania aktywnego określić zatem należy punkt odpowiadający końcowi odcinka czasu T_D, który nazwiemy momentem rozpoczęcia racjonalnych działań. Jest to moment, w którym posiadane przez kierownictwo firmy dane pozwalają z wysokim stopniem prawdopodobieństwa, że pogorszenie rezultatów działalności firmy stało się nieodwracalne i w związku z tym konieczne jest podjęcie specjalnych kontrdziałań.

Niektóre współczesne firmy, zwykle niewielkie i zarządzane przez młodych, energicznych kierowników, nie zajmują się wnikliwym badaniem otoczenia i nie posiadają rozbudowanego systemu prognozowania. Funkcjonują one jednak w sposób bardzo elastyczny, „uczą się" szybko ograniczać straty i aktywnie wykorzystywać pojawiające się szanse. Tego typu aktywne zarządzanie przedstawia rysunek 1. Skoro tylko posiadane przez kierownictwo firmy informacje wskazują, iż rosnący spadek efektywności działania nie jest wynikiem typowych wahań koniunkturalnych, wówczas następuje szybka reakcja. W ten sposób reakcja rozpoczyna się w punkcie określającym moment rozpoczęcia racjonalnych działań.

W szeregu innych przypadków, w szczególności w dużych i „starych" firmach posiadających wieloletnie doświadczenie płynące z efektywnego stosowania stabilnych strategii, posiadanie przez kierownictwo wiarygodnych danych nierzadko nie okazuje

się warunkiem wystarczającym dla dokonania szybkiej reakcji. Istnieje wiele konkretnych przykładów tego, jak takie firmy ignorowały sygnały o pojawieniu się nowych technologii, zmiany preferencji konsumentów lub o istotnych zmianach w sytuacji politycznej w pewnych regionach świata. W podobnych przypadkach, jak ilustruje to rysunek 2, rozpoczęcie reakcji strategicznej jest opóźnione w stosunku do momentu racjonalnego początku działania (opóźnienie to oznaczono symbolem T_d). Najczęściej wymienia się cztery czynniki warunkujące takie opóźnienie:

Rys. 2. Reakcja strategiczna w warunkach zarządzania reaktywnego



Źródło: H. I. Ansoff, *Implanting Strategic Management*, Prentice (Hall International, Englewood Cliffs 1984).

- opóźnienia w systemie, które występują szczególnie w dużych firmach. Najczęściej są one wywolane nakładami czasu przeznaczonego na obserwację, przetwarzanie i interpretację uzyskiwanych z otoczenia danych i na przekazywanie informacji poszczgólnym komórkom organizacyjnym;
- opóźnienia spowodowane dodatkową weryfikacją danych. Są one związane z czasochłonnością sprawdzania wiarygodności informacji dotyczących występującego zagrożenia. Wielu kierowników pomimo wyraźnych oznak, iż wpływ niekorzystnych zjawisk osiągnął wielkość przekraczającą znacznie poziom tolerancji, nie jest w praktyce przekonanych o realności pojawiającego się zagrożenia i o trwałości jego oddziaływania. Będą oni zatem opowiadać się za tym, aby zwlekać z reakcją w nadziei, że zagrożenie zacznie się zmniejszać;
- opóźnienia z powodu zagrożenia statusu. Mogą one pojawić się wówczas: jeżeli grupa kierowników, odpowiedzialnych za realizację zadań leżących w sferze zwią-

zanej bezpośrednio z powstałą krytyczną sytuacją uzna, iż potwierdzenie istnienia takiej sytuacji wpłynie niekorzystanie na ich pozycję zawodową lub doprowadzi do utraty przez nich władzy organizacyjnej. Nawet jeżeli będą oni przekonani co do realności zagrożenia, będą próbowali opóźniać ujawnienie i uznanie tego faktu w celu uniknięcia roli „kozła ofiarnego" oraz uzyskania zwłoki dla przygotowania obrony własnych pozycji lub opracowania taktyki wycofania się;

– opóźnienia wywołane awersją do akceptacji wyjątkowych sytuacji – charakterystyczne nie tylko dla naszych kierowników. Są oni bowiem przyzwyczajeni do tego, aby wierzyć przeszłemu i typowemu doświadczeniu i aby odrzucać sytuacje nietypowe, które traktuje się najczęściej jako mało prawdopodobne i w zbyt małym stopniu umotywowane.

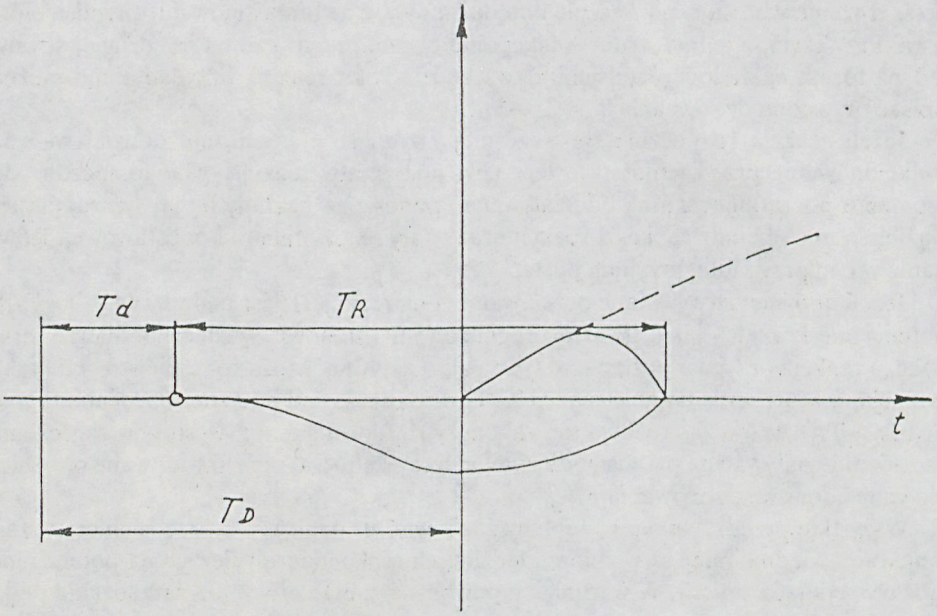
Wszystkie wymienione czynniki wywołują opóźnienie rozpoczęcia reakcji strategicznej w stosunku do momentu określonego przez nas jako początek racjonalnych działań i są przyczyną znacznego wzrostu ogólnych nakładów ponoszonych przez przedsiębiorstwo. Przedstawioną powyżej sytuację ilustruje rys. 2.

Biorąc pod uwagę przedstawione dotychczas uwagi można przyjąć, że aktywne jak i reaktywne zachowanie przedsiębiorstwa polega na tym, że reakcja strategiczna rozpoczyna się wówczas kiedy powstałe w otoczeniu zagrożenie przynosi firmie widoczne, dotkliwe straty. Takie zachowanie jest zrozumiałe wówczas, jeżeli kierownictwo przedsiębiorstwa dysponuje informacją dotyczącą przede wszystkim przeszłych zdarzeń. Ponieważ znaczna liczba firm wykorzystuje wciąż systemy informowania kierownictwa, których podstawę stanowią informacje retrospektywne, aktywne i reaktywne zachowanie spotyka się w praktyce dosyć często, Tymczasem, biorąc pod uwagę charakter zmian otoczenia, w którym funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, należałoby przypuszczać, że będą one udzielały więcej uwagi prognozowaniu i wyprzedzającej reakcji na oczekiwane zmiany.

Niestety, badania empiryczne wskazują, iż wiele firm, w których prowadzone są badania prognostyczne, charakteryzuje się podobną powolnością reakcji jak firmy zarządzane w sposób reaktywny. Jedna z przyczyn tego faktu kryje się zapewne w samej istocie informacji prognostycznej. W wielu przypadkach opracowane obecnie prognozy koniunktury gospodarczej, wielkości sprzedaży, nakładów i dochodów, stanowią ekstrapolację dotychczasowych rezultatów działalności firmy. W takich prognozach oddziaływanie dyskretnych odchyleń od dotychczasowych tendencji pozostaje na początkowym stadium zakryte, zamaskowane przez normalne wahania statystyczne wywoływane przebiegiem działalności gospodarczej i walką konkurencyjną. Kierownictwo firmy uświadamia sobie występowanie tych dyskretnych odchyleń dopiero wówczas kiedy ich oddziaływanie wzrasta na tyle, że staje się zauważalne na tle typowych wskaźników ekonomicznych. W ostatnim okresie jednak coraz więcej przedsiębiorstw stosuje inne niż ekstrapolacyjne metody prognozowania, np. prognozowanie rozwoju technologii, strukturalne prognozowanie ekonomiczne, prognozowanie scenariuszowe itp., bezpośrednio ukierunkowane na ujawnianie potencjalnych zmian powstających w związku z dyskretnymi odchyleniami o strategicznym charakterze. Otrzymane w ten sposób prognozy reprezentują zbiory informacji, które umożliwiają w zasadzie dokonywanie działań wyprzedzających w stosunku do potencjalnych zagrożeń (a także szans). Dostatecznie długi horyzont prognoz pozwala zakończyć działania – reakcje do czasu,

zanim przewidywane zagrożenie wywoła w przedsiębiorstwie znaczne straty. Tego typu zachowanie nazwiemy reakcją strategiczną w warunkach zarządzania antycypacyjnego. Jest on zilustrowany na rys. 3.

Rys. 3. Reakcja strategiczna w warunkach zarządzania antycypacyjnego



Źródło: H. I. Ansoff, *Implanting Strategic Management*, Prentice (Hall International, Englewood Cliffs 1984).

Na rysunku ukazano, iż moment rozpoczęcia racjonalnego działania znajduje się w tym przypadku w granicach horyzontu prognozowania. Reakcja strategiczna rozpoczyna się bowiem skoro tylko prognoza ujawni realną możliwość pojawienia się zagrożenia. Interesujące jednak jest tutaj to, iż odroczenie reakcji T_d, które spotyka się w przypadku reaktywnego zarządzania i nie występuje w aktywnym systemie zarządzania, pojawia się przy zarządzaniu antycypacyjnym. Opóźnienie rozpoczęcia kontrdziałań jest w tym systemie jednak znacznie mniejsze niż w pozostałych sposobach reagowania.

Stosunkowo duże opóźnienia mogą być spowodowane w warunkach zarządzania antycypacyjnego przez przedłużające się weryfikacje informacji o przewidywanych zagrożeniach, przez zagrożenie statusu pewnych członków organizacji oraz awersję do akceptowania nietypowych zjawisk. Szczególnie fakt, iż informacja stanowiąca podstawę reakcji oparta jest w danym przypadku na hipotezach, a nie na sprawdzonych faktach, jak ma to miejsce przy zarządzaniu reaktywnym, może powodować zwiększenie tych opóźnień. W skrajnym przypadku mechanizmy wywołujące opóźnienia są w stanie zniwelować potencjalne korzyści wynikające z wykorzystania systemu prognozowania. Straty, które w warunkach zarządzania antycypacyjnego może ponieść przedsię-

biorstwo, zależne są przy tym od zależności występujących między trzema podstawowymi czynnikami: horyzontem prognozowania T_D, opóźnień wywołanych oczekiwaniem na reakcje T_d i czasem T_R, którego potrzebuje firma dla dokonania kontrdziałań na potencjalne zagrożenie.

Sytuacja będzie optymalna, jeżeli opóźnienie T_d znajdzie się pod kontrolą tak, że pozostanie dostatecznie wiele czasu, aby dokonać odpowiedniej reakcji na potencjalne zagrożenie wcześniej niż zacznie ono oddziaływać na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Przy czym, z jednej strony, reakcja nie będzie przedwczesna i, z drugiej strony, jedyną formą nakładów przedsiębiorstwa będzie koszt reakcji. Przypadek ten można opisać przy pomocy równania $T_d = T_D - T_R$.

Jeżeli reakcja rozpocznie się wcześniej niż zagrożenie zacznie oddziaływać na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, lecz zbyt późno, aby reakcja była zakończona do momentu początkującego na oddziaływanie, ponoszone nakłady będą wyższe, ponieważ będą one obejmować koszt reakcji oraz straty na działalności podstawowej. Równanie w tym przypadku przyjmie postać $T_d > T_D - T_R$.

Jeżeli opóźnienie wywołane oczekiwaniem na reakcję T jest nadmierne ($T_d > T_D$), potencjalne korzyści, jakie stwarza prognozowanie, stanowią w znacznej mierze utracone, a reakcja przyjmie postać reaktywną albo aktywną. Może wystąpić wreszcie taka sytuacja, w której czas trwania reakcji T_R będzie dłuższy od horyzontu prognozowania T_D($T_R > T_D$). Wówczas reakcja nie zakończy się do momentu, w którym zagrożenie zacznie oddziaływać na przedsiębiorstwo, nawet jeżeli zostanie zlikwidowane opóźnienie spowodowane oczekiwaniem T_d.

Wszystkie przedstawione wyżej typy zachowań strategicznych przedsiębiorstw zajmują odpowiednie miejsce w zbiorze możliwych reakcji kierowniczych na potencjalne i już występujące zmiany. W warunkach powolnych zmian otoczenia zarządzanie reaktywne, uwzględniając nawet związane z nim znaczne nakłady, może z powodzeniem przeciwdziałać powstającym zagrożeniom. Wraz jednak ze wzrostem zmienności otoczenia dla umożliwienia firmie skutecznego unikania negatywnych konsekwencji dyskretnych zmian otoczenia, niezbędne staje się wykorzystanie najpierw aktywnych, a następnie antycypacyjnych reakcji strategicznych.