

Andrzej Kaleta

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

WYBÓR STRATEGICZNY JAKO WYZWANIE WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA

1. Wstęp

Szybko się zmieniające, coraz bardziej wymagające warunki rozwoju współczesnych przedsiębiorstw wciąż generują potrzebę tworzenia nowych koncepcji i metod zarządzania. Dotychczasowe rozwiązania nie są zadowalające, w związku z czym wciąż pojawiają się nowe propozycje, które mają lepiej sprostać wyzwaniom.

Problem w tym, że tendencje rozwoju współczesnej gospodarki są bardzo różnorodne, wielostronne, nie do końca spójne. Dlatego też koncepcje zarządzania tworzone z myślą o rozwiązywaniu poszczególnych problemów bywają niezgodne bądź wręcz sprzeczne. Problem ten dotyczy koncepcji wyboru strategicznego, a więc tendencji do specjalizacji, koncentracji działań wokół najważniejszych czynników sukcesu, które coraz trudniej pogodzić z dążeniem do dywersyfikacji i wszechstronności działań przedsiębiorstw. Istnieje realne niebezpieczeństwo, że jedna z koncepcji zarządzania może rozwijać się kosztem drugiej. Szczególnie niebezpieczne wydaje się w tym przypadku zaniechanie specjalizacji na rzecz dominującej wszechstronności. Z tego powodu celem niniejszego opracowania jest analiza znaczenia i istoty koncepcji wyboru strategicznego na tle dylematów związanych ze współczesnymi możliwościami realizowania tej koncepcji.

2. Współczesne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw ważne dla wyboru strategicznego

Wśród współczesnych tendencji rozwoju przedsiębiorstw największy wpływ na możliwości wyboru strategicznego mają rosnące wymagania konkurencyjne oraz narastająca nieprzewidywalność uwarunkowań rozwojowych.

Postępujące wraz z globalizacją nasilenie konkurencji oznacza duży wzrost wymagań rynkowych wobec przedsiębiorstw. Rosną oczekiwania klientów, konkurenci podnoszą obowiązujące standardy działalności. W tych warunkach nasila się walka o bycie najlepszym, jako że wygrywają nieliczni, tylko najlepsi, a przeciętność staje się najprostszą drogą do porażki.

Warunkiem sukcesu w tych okolicznościach jest osiąganie jak najwyższego poziomu w wybranej dziedzinie. Gdy zwycięzca, często globalny, zgarnia całą wygraną, nie warto być trzecim czy nawet drugim. Na szczęście, zwycięzców może być relatywnie wielu, jako że postępuje segmentacja oraz specjalizacja rynków i sektorów. Pozwala to liczniejszym przedsiębiorstwom być najlepszymi w wybranej dyscyplinie, pod pewnymi względami, ponieważ coraz trudniej być bezapelacyjnym zwycięzcą w każdej dziedzinie działalności. Kto nie skorzysta z tych możliwości i nie okaże się dostatecznie wybitny, by stać się zwycięzcą przynajmniej w określonej kategorii rywalizacji, nieuchronnie skazany jest na przegraną i eliminację z rynku.

Tendencja ta zaznacza się coraz bardziej wyraziście w praktyce gospodarczej. Jej negatywnych konsekwencji boleśnie doświadczają liczne przedsiębiorstwa światowe, które nadmiernie rozpraszając swe działania, nie zadbały skutecznie o osiąganie perfekcji w poszczególnych dziedzinach swej działalności. Obrazują to szczególnie dobitnie problemy rozwojowe koreańskich chaeboli, takich jak Daewoo czy Hundai, które w pogoni za nieograniczoną dywersyfikacją (czego dobitnym przykładem jest wizja Hyundaia – „*from ships to chips*” – od statków do chipsów) zatraciły możliwość zwyciężania w poszczególnych dziedzinach. Dziś z dużym opóźnieniem i nie zawsze zadowalającymi skutkami usiłują wracać do korzeni i drastycznie zredukować zakres swych działań. Z podobnymi problemami, choć w nieco mniejszym wymiarze, borykają się ostatnio inne światowe koncerny, takie jak Sony, Siemens, Vivendi, Ericsson, które również coraz wyraźniej skłaniają się ku redukcji zakresu swej działalności.

W Polsce analogiczne problemy przeżywają obecnie Elektrim i KGHM „Polska Miedź”, a wcześniej doświadczył ich wyjątkowo dotkliwie Exbud czy Uniwersal. Nadmierna dywersyfikacja, wchodzenie w nowe, często słabo znane inwestorowi dziedziny, oznacza często trudność koordynacji działań, niespójność przedsiębiorstwa, brak synergii między działaniami, porażki w poszczególnych dziedzinach. Nasilenia się tego typu problemów można oczekiwać już w najbliższej przyszłości, gdyż trend do nieograniczonej dywersyfikacji utrzymuje się i traktowany jest jako recepta na niestabilność warunków gospodarowania w kraju. Części tych działań trudno wróżyć powodzenie, jeśli zdarzają się np. takie przypadki, jak sytuacja niewielkiej 200-osobowej spółdzielni dolnośląskiej, która na fali dywersyfikowania działalności rozpoczęła produkcję żarówek, prostowników elektrycznych, rękawic roboczych i chipsów ziemniaczanych. Trudno takiej firmie wróżyć sukcesy konkurencyjne w którejkolwiek dziedzinie działalności, gdzie musiałaby spro-

stać firmom bardziej wyspecjalizowanym i lepiej od nich spełniać oczekiwania coraz bardziej wymagających klientów.

Jednocześnie ze zwiększaniem się wymagań wobec przedsiębiorstw zarysowuje się we współczesnej gospodarce drastyczny wzrost burzliwości warunków rozwoju, które stają się nie tylko coraz mniej stabilne, ale i coraz bardziej nieprzewidywalne. Gwałtownie rozwijają się nowe produkty, technologie i metody działania, wypierając dotychczasowe rozwiązania. Dotyczy to wszelkich bez wyjątku dziedzin gospodarki. Nawet sektory najbardziej tradycyjne znajdują się w fazie gruntownych przeobrażeń lub stoją u ich progu. Drastycznie zmieniają się pozycje poszczególnych konkurentów. Rewolucyjnym przeobrażeniom ulegają zachowania i oczekiwania konsumentów. Błyskawicznie znikają przewagi konkurencyjne, wypracowywane często latami.

Opisane zmiany stają się coraz głębsze i dają coraz mniej czasu na reakcję na nie. Niezdolność zareagowania w porę na nowe wyzwania, co w wielu wypadkach oznacza uprzedzenie zmian, oznacza w każdej sytuacji porażkę przedsiębiorstwa. Nie ma taryfy ulgowej dla spóźnionych, nie dość elastycznych, a w efekcie wkrótce anachronicznych przedsiębiorstw. Kto nie reaguje na czas, zazwyczaj nie uzyskuje już drugiej szansy i ma bardzo niewielką możliwość wyeliminowania swoich błędów.

Licznych przykładów tego rodzaju sytuacji dostarcza obserwacja współczesnej gospodarki światowej i polskiej. Znamienne są problemy Apple'a, który nie dostrzegł w porę nowych trendów na rynku komputerów osobistych i praktycznie przegrał walkę o ten rynek. Największe w swej historii problemy przeżywają jednocześnie Coca Cola i Mc Donald's, w obu przypadkach z tych samych przyczyn – przeoczenia trendów eksponujących walory zdrowego odżywiania. Nie mniejsze problemy przeżywa dziś kolejny światowy potentat – Kodak, który zbyt późno zareagował na rozwój fotografii elektronicznej.

W Polsce oczywiście również nie brakuje przedsiębiorstw, które nie doceniły tempa zmian gospodarczych i nie uwzględniły dostatecznie poważnie nowych wyzwań. Upadła Stocznia Szczecińska, niegdyś wzorcowy przykład skutecznej restrukturyzacji, nie nadążając za kolejnymi zmianami uwarunkowań rozwojowych. Upadła niegdyś słynna dzierzoniowska Diora, firma o niewątpliwie znacznym potencjale rozwojowym, gdyż nie zdołała dostosować się do nowych realiów. Z podobnych powodów podupadł sztandarowy dostawca maszyn budowlanych na polski rynek – wrocławska Fadroma. Problemy ma do niedawna niezwykle dynamiczny producent napojów Helena, który także słabo radzi sobie z nowymi wyzwaniami konkurencyjnymi. Te i im podobne przedsiębiorstwa mają poważne problemy z tych samych powodów, okazują się nie dość elastyczne i przez to nie reagują w porę na nowe wyzwania charakterystyczne dla współczesnej fazy rozwoju gospodarczego.

3. Dylematy wyboru strategicznego we współczesnych realiach

Omawiane zjawiska są bez wątpienia bardzo wyraziste i mają duże znaczenie dla współczesnej gospodarki i jej uczestników, generując wyzwania dla metod zarządzania dzisiejszymi przedsiębiorstwami. Wywierają one m.in. istotny wpływ na możliwości stosowania metod wyboru strategicznego. Co gorsza, są to trendy o niejednoznacznym, w dużym stopniu ambiwalentnym oddziaływaniu. Z jednej strony sprzyjają wyrazistym wyborom strategicznym, czy wręcz je wymuszają, a z drugiej – utrudniają owe wybory, zwiększają ich ryzyko, a tym samym zniechęcają do nich.

Zjawiska sprzyjające wyrazistym wyborom strategicznym to bez wątpienia omówiona już tendencja do zwiększania wymagań rynku i konsumentów, a także przymus coraz bardziej profesjonalnego zaspokajania potrzeb. Zjawiska te prowadzą do koncepcji koncentracji, specjalizacji. Oznacza to konieczność identyfikowania najważniejszych czynników sukcesu, ich łączenia z umiejętnościami przedsiębiorstwa, najcenniejszymi jego zasobami. Skupienie najcenniejszych umiejętności i zasobów na najbardziej obiecujących rynkach i dziedzinach działania, a więc w praktyce często „postawienie wszystkiego na jedną kartę”, to w tych warunkach jedyna szansa, choć nie gwarancja sukcesu. Z pewnością nie dają takich możliwości działania rozproszone.

W takich warunkach współczesne zarządzanie to koncepcja dokonywania nieustannych wyborów najważniejszych dziedzin i metod działania. Są to zawsze wybory kontrowersyjne, ryzykowne, ale niezbędne w drodze do sukcesów. Niefortunny wybór dziedzin i metod działania przedsiębiorstwa może skazać je na klęskę. A jednocześnie trafne koncentrowanie działań daje jedyną szansę na odpowiednie podniesienie ich jakości i sprostanie wymaganiom.

Światowa i krajowa gospodarka dostarcza mnóstwa przykładów udanych wyborów strategicznych i wynikających z nich skutecznych strategii specjalizacji. Fińska Nokia, światowy koncern wyspecjalizowany wyłącznie w produkcji telefonów komórkowych wygrywa na tym rynku z bardziej wszechstronnymi, ale przez to rozpraszającymi swe zasoby rywalami, takimi jak Motorola czy Siemens. Linie lotnicze oferujące niskie ceny, takie jak Ryan Air czy Easy Jet, które dokonały jasnego wyboru i skoncentrowały się głównie na redukowaniu kosztów lotów nawet za cenę wygody pasażerów oraz wyspecjalizowały się w obsłudze tylko wybranych segmentów rynku, udanie rywalizują z niewątpliwie bardziej wszechstronnymi, tradycyjnymi lotniczymi potentatami. Przykładem tej tendencji jest też obecna strategia IBM, który aktualnie zawęży swą działalność do dużych serwerów komputerowych i wyspecjalizowanych usług informatycznych, a rezygnuje z wytwarzania komputerów osobistych. Nie wynika to z niezdolności IBM do produkcji dobrych komputerów osobistych, ale ze świadomości, iż poważne działania na tym polu utrudnią osiągnięcie przewagi w dziedzinach bardziej obiecujących i przez to istotnych dla firmy.

W Polsce najbardziej spektakularne sukcesy osiągają też zazwyczaj przedsiębiorstwa wyspecjalizowane, skoncentrowane na wąskim polu działania, wokół swych szczególnych umiejętności i najcenniejszych zasobów. Fakro stał się światowym potentatem w produkcji okien dachowych, skupiając się tylko na nich, Nowy Styl to europejski potentat ograniczający swą działalność do produkcji krzeseł biurowych. Atlas, wyspecjalizowany w chemii budowlanej, dostosowany do specyfiki polskiego rynku, skutecznie rywalizuje ze światowymi, bardziej zdywersyfikowanymi rywalami. Kamis ogranicza się do produkcji przypraw, choć nie zawęża swej działalności do rynku polskiego, podejmując ekspansję w krajach ościennych, z tym że zawsze na podobnych zasadach jak w Polsce. Solaris z Bolechowa to relatywnie niewielki, ale już liczący się w Europie specjalista w produkcji autobusów. InterGroclin zdobył pozycję europejskiego potentata w produkcji tapicerki samochodowej. LPP swój sukces zawdzięcza skupieniu się na projektowaniu i sprzedaży odzieży, i to wyłącznie dla wybranych segmentów rynku młodzieżowego.

W przeciwnym kierunku prowadzi zwiększająca się nieprzewidywalność warunków rozwojowych, raczej zniechęcając niż zachęcając do wyrazistych i jednoznacznych wyborów strategicznych. Receptą na niepewność co do przyszłych warunkowań rozwojowych wydaje się często wszechstronność i wynikająca z niej elastyczność przedsiębiorstw. Skoro obawiamy się tworzenia przedsiębiorstw przystosowanych do określonych rynków i panujących na nich warunków, to może lepiej budować przedsiębiorstwa zdolne dostosować się do każdych, nawet najbardziej niesprzyjających warunków rozwoju. Służą temu uniwersalne zasoby, możliwe do wykorzystania w różny sposób, i rezerwy możliwe do uruchomienia w każdym momencie. Tego rodzaju doskonale elastyczne przedsiębiorstwo musiałoby też charakteryzować się wielością źródeł dochodów, która pozwoliłaby przetrwać ewentualne załamania koniunktury i porażki w poszczególnych dziedzinach.

Ponadto preferowana koncepcja rozwoju przedsiębiorstwa według takiego schematu myślenia to eksperymentowanie w rozmaitych dziedzinach, działanie metodą prób i błędów. Zakłada się, że jeżeli wprowadzimy dostatecznie wiele produktów na wiele różnorodnych rynków, to zwiększy się prawdopodobieństwo, że wśród nich znajdą się i te szczególnie atrakcyjne, które pozwolą się rozwinąć przedsiębiorstwu i zrekompensują straty wynikłe z nieudanych eksperymentów. Tego typu mechanizmy rozwojowe nieraz porównuje się do procesów ewolucji gatunków w przyrodzie i na tej m.in. podstawie uzasadnia się ich skuteczność.

Faktycznie światowa gospodarka dostarcza przykładów skuteczności tego typu reakcji na współczesne uwarunkowania rozwoju. Globalna firma 3M oferuje dziesiątki tysięcy produktów, w kilkudziesięciu bardzo różnych, bardzo odległych od siebie dziedzinach (od taśm samoprzylepnych do plomb dentystycznych i od środków czystości po rzutniki do wyświetlania folii) i dzięki temu cechuje się wyjątkową elastycznością. Równie wszechstronne są takie koncerny, jak Nestle, Unilever, General Electric, Kraft-Philip Morris, które swój dynamiczny rozwój i wy-

jątkowo stabilną pozycję rynkową zawdzięczają w dużym stopniu wielości sfer działania i kompleksowości dróg rozwoju.

W Polsce również nie brakuje przedsiębiorstw, które swój sukces zawdzięczają dywersyfikacji, wszechstronności i wynikającej stąd elastyczności. Taką koncepcję rozwoju realizuje Maspeks, urastający do rangi środkowoeuropejskiego koncernu produkcji spożywczej, zajmujący się produkcją kaw, soków, makaronów, obecny nie tylko w Polsce, ale też zdobywający dominujące pozycje rynkowe w Czechach, Słowacji, na Węgrzech. Podobne koncepcje rozwoju z nie mniejszymi efektami realizują grupy przemysłowe Boryszew, Cersanit, które za sprawą swych inwestorów – Karkosika i Sołowowa – szybko przekształcają się w bardzo wszechstronne konglomeraty. Sukcesywna dywersyfikacja jest kluczem do sukcesów Agory, Polsatu i wielu innych krajowych przedsiębiorstw.

4. Przesłanki skutecznego wyboru strategicznego

Realia współczesnej gospodarki, jak widać, sprzyjają wyrazistym wyborom strategicznym, stawianiu na wąską specjalizację i zniechęcają do nich zarazem. Zasadne w tej sytuacji wydaje się pytanie, która z powyższych opcji powinna przeważyć. Decydować się na wybór, zawężenie pola działania z pełną świadomością negatywnych i ryzykownych konsekwencji tego typu rozwiązania? Czy też przyjąć stanowisko przeciwne, a więc stawiać przede wszystkim na wszechstronność, także kosztem utraty szans na specjalizację? Przenikanie się negatywnych i pozytywnych konsekwencji każdego rozwiązania powoduje, że wybór jednej z koncepcji będzie zawsze kontrowersyjny, ale konieczny.

Wydaje się, iż bez względu na niejednoznaczność skutków, jedynym uzasadnionym rozstrzygnięciem jest nadanie prymatu wyborowi strategicznemu, koncentracji, specjalizacji. Dlaczego?

Po pierwsze dlatego, że związana z wyborem strategicznym specjalizacja staje się dziś warunkiem koniecznym do przetrwania przedsiębiorstw.

Po drugie dlatego, że wszechstronność przedsiębiorstw jest dziś pożądana, zwłaszcza w perspektywie dłuższego czasu, ale nie jest koniecznym warunkiem ich istnienia.

Po trzecie dlatego, że zdecydowanie się na koncepcję wyboru strategicznego i specjalizację pozostawia pewne pole dla elastyczności, wszechstronności działań, zwłaszcza w długofalowym wymiarze, i nie wyklucza działań podejmowanych w tym kierunku.

Po czwarte wreszcie, zdecydowanie się na wszechstronność, uniwersalność jednoznacznie przekreśla wszelkie szanse na korzyści specjalizacji i to zarówno w perspektywie bieżącej, jak i strategicznej.

Rozwijając pierwsze stwierdzenie, można bez wątpienia powiedzieć, że specjalizacja, perfekcja w działaniu to dziś konieczny, choć nie wystarczający warunek

sukcesu przedsiębiorstw. Choć w dalszej perspektywie zbyt wąska specjalizacja może krępować rozwój, to jej brak nie pozwoli do tej przyszłości dotrzeć. Przedsiębiorstwa chcąc nie chcąc na poszczególnych etapach swego rozwoju muszą dokonywać trudnych wyborów, skupiać się na określonych dziedzinach, co nie oznacza, że owe rozstrzygnięcia w różnych fazach ewolucji przedsiębiorstwa nie mogą być różne. Wyborów strategicznych nie można zatem unikać, odsuwać, gdyż są one podstawą decyzji przedsiębiorczych i decydują o sensie istnienia przedsiębiorstwa.

Nie można tego samego powiedzieć o próbach nadania przedsiębiorstwom wszechstronności. Przedsiębiorstwo nie dość wszechstronne, pozbawione dostatecznie różnorodnych zasobów, źródeł dochodów może na pewno funkcjonować na rynku, choć wynikający stąd niedostatek elastyczności może utrudniać rozwój, zwłaszcza w dłuższej perspektywie czasowej. Wszechstronność i uniwersalność przedsiębiorstwa stanowią w tym wypadku cechy pożądanego, choć nie warunkujące jego istnienia.

Istotne jest i to, że dokonując wyboru strategicznego, decydując się na specjalizację, można zarazem tworzyć podstawy elastyczności przedsiębiorstwa. Trafny wybór specjalizacji, dający przewagę w dłuższej perspektywie czasowej, nie zamyka przedsiębiorstwu drogi do ewolucji. W razie potrzeby obszar specjalizacji może być modyfikowany, czy nawet radykalnie zmieniany. To oznacza, że przyjmując priorytet wyboru strategicznego, nie traci się bezpowrotnie szans na elastyczność, która jest głównym walorem podejścia zdywersyfikowanego.

Postawienie na uniwersalność i wszechstronność przedsiębiorstwa przekreśla szansę na perfekcję w poszczególnych dziedzinach. Decydując się na karierę dziecioboisty, automatycznie tracimy wszelkie szanse na bycie najlepszym w poszczególnych dyscyplinach. W tym ujęciu koncepcja daleko idącej dywersyfikacji działalności jest mniej uniwersalna aniżeli koncepcja wyboru strategicznego, gdyż nie sposób ją pogodzić nawet z wybranymi aspektami strategii specjalizacji, tak jak wyklucza osiągnięcie najwyższej jakości działania.

Przyjmując prymat koncepcji wyboru strategicznego nad uniwersalnością, należy zadbać o to, by koncepcję specjalizacji realizować w jak najkorzystniejszy dla przedsiębiorstwa sposób. Oznacza to:

- nadanie wyborom strategicznym jak najbardziej długofalowego charakteru,
- powiązanie wyborów z najważniejszymi i najbardziej perspektywicznymi walorami przedsiębiorstwa,
- stałą weryfikację trafności dokonywanych wyborów i w razie potrzeby ich modyfikację,
- ciągły rozwój wybranej specjalizacji zarówno przez jej pogłębienie, jak i poszerzenie pola działania.

Strategiczny, a zarazem długofalowy charakter wyboru strategicznego wydaje się niezwykle istotny choćby dlatego, że tylko w takim wymiarze wybory mogą być dokonywane. W perspektywie bieżącej praktycznie każde przedsiębiorstwo

skazane jest na realizację mnóstwa przedsięwzięć, z których każde wydaje się niezbędne. Dopiero spojrzenie z pewnego dystansu, rozważenie długofalowej rangi poszczególnych działań pozwala je hierarchizować. Na plan pierwszy awansują wówczas działania przesądzające o przyszłości przedsiębiorstwa. Na planie dalszym sytuują się wówczas działania, które na przyszłość przedsiębiorstwa mają mniejszy wpływ, choćby nawet w wymiarze bieżącym wydawały się szczególnie ważne.

Ważne jest, by dokonując tego typu strategicznych wyborów, skupić się na jak najbardziej przyszłościowych obszarach i dziedzinach specjalizacji. Osiągnięcie pełnych korzyści ze specjalizacji wymaga bowiem czasu, a ich wykorzystywanie może mieć wymiar długookresowy.

Praktycznym przykładem możliwości tkwiących w długofalowym wyborze strategicznym jest choćby wspomniana firma Nokia. Jeśli wybrany obszar działania, w tym wypadku rynek telefonów komórkowych, jest dostatecznie perspektywiczny, to przed przedsiębiorstwem otwiera się atrakcyjna możliwość długofalowej ekspansji. Jeśli zostanie to wsparte sukcesywnie budowaną, znaczną przewagą konkurencyjną, jak w przypadku Nokii, to firma skutecznie wyspecjalizowana, w atrakcyjnej dziedzinie może w pełni dyskutować korzyści swej specjalizacji, przekuwając je w długofalowe pasmo sukcesów.

Skuteczny wybór strategiczny nie może mieć charakteru abstrakcyjnego, lecz powinien maksymalnie wykorzystywać zasoby i umiejętności już zgromadzone w przedsiębiorstwie. W warunkach nasilonej konkurencji skutecznie rywalizować mogą tylko ci, którzy w pełni wykorzystują swe walory. Nie chodzi w tym wypadku o wykorzystywanie wszelkich posiadanych zasobów ani o ograniczenie się do umiejętności już posiadanych. Dużym wyzwaniem jest zidentyfikowanie walorów dla przyszłości najcenniejszych, ich spożytkowanie i rozwinięcie w takim stopniu, by nie dać konkurencji szans naśladownictwa. Potencjał wyjściowy jest w tym wypadku bardzo ważny, ale nie mniej istotna jest determinacja w rozwijaniu najcenniejszych umiejętności.

Przedsiębiorstwem, które robi to w sposób wyjątkowo udany, jest np. japoński potentat branży motoryzacyjnej – Honda. Firma opiera się na swej najważniejszej umiejętności, jaką bez wątpienia jest umiejętność konstruowania i produkcji perfekcyjnych silników spalinowych. Sukcesywne rozwijanie tej specjalizacji i jej adaptowanie do różnych dziedzin działalności pozwoliło Hondzie na skuteczny podbój rynków motocykli, samochodów, kompresorów, kosiarek itp. Firma, nie tracąc i nie zaniedbując swej specjalizacji, odnotowuje systematyczny rozwój w ciągu kolejnych dziesięcioleci.

Żaden wybór strategiczny nie może być dokonywany raz na zawsze. Zwłaszcza w aktualnych, zmiennych warunkach niezbędna jest nieustanna, krytyczna weryfikacja obranej specjalizacji, po to, by stosownie do nowych uwarunkowań można było ją modyfikować bądź radykalnie zmieniać. Ważne jest przy tym umiejętne analizowanie nawet słabych sygnałów zapowiadających konieczność zmian, po to, by

zmiany te nie były prowadzone z opóźnieniem, co może uczynić je nieskutecznymi. Tak rozumiany wybór strategiczny nie przekreśla szans na elastyczność przedsiębiorstwa. Stale ewoluujący zakres i charakter specjalizacji, odpowiednio do zmieniających uwarunkowań, umożliwia wykorzystanie walorów tej koncepcji zarządzania.

Przykładem takiego podejścia do wyboru strategicznego, trudno jeszcze ocenić, czy do końca udanym, staje się globalny potentat branży fotograficznej Kodak. Firma od lat wyspecjalizowana w sektorze fotograficznym zdobyła pozycję niekwestionowanego lidera w produkcji aparatów, błon fotograficznych, chemikaliów dla fotografii. Ewolucja sektora w kierunku fotografii cyfrowej drastycznie zredukowała popyt na wiele sztandarowych produktów Kodaka. Przedsiębiorstwo podjęło ogromny wysiłek w celu zmodyfikowania swego obszaru specjalizacji do fotografii elektronicznej. Jest to o tyle łatwe, że firma już wcześniej realizowała pionierskie projekty dotyczące fotografii cyfrowej. Odłożono je w owym czasie na półki, by nie zagrażały dominującej działalności. Z drugiej strony opóźnienie startu w nowy obszar specjalizacji generuje ogromne trudności i oznacza duże ryzyko nowego wyboru strategicznego.

Strategiczny wybór obszaru specjalizacji przedsiębiorstwa nie musi oznaczać akceptacji przeszkód w rozwoju czy wzroście przedsiębiorstwa. Specjalizacja nie musi być gorsetem krępującym przedsiębiorstwo. Pogłębianie specjalizacji, umocnienie tą drogą przewagi konkurencyjnej jest znakomitą drogą sukcesywnego jakościowego rozwoju przedsiębiorstwa, które przez zdobywanie dominacji, a często monopolistycznej pozycji w sektorze może uzyskiwać coraz większą stabilność i coraz lepsze wyniki ekonomiczne. Jednocześnie koncentracja na wybranych rodzajach przewagi konkurencyjnej nie wyklucza ekspansji ilościowej, wyrażającej się we wzroście wyspecjalizowanego przedsiębiorstwa. Ważne, by dokonując wyboru strategicznego, dbać o tworzenie warunków dla ilościowego wzrostu, a przynajmniej jakościowego rozwoju przedsiębiorstwa, nie skazując go na stagnację.

Znamiennym przykładem tego typu podejścia do wyboru strategicznego wydaje się firma 3M. Jak wspomniano, ta wyjątkowo wszechstronna organizacja, oferująca dziesiątki tysięcy bardzo różnorodnych produktów, to przede wszystkim przedsiębiorstwo wysoce wyspecjalizowane w działalności badawczo-rozwojowej. Realizując swą misję, która koncentruje się na „rozwiązywaniu w sposób innowacyjny dotąd nie rozwiązanych problemów”, firma niezwykle skutecznie rozwija procedury i metody kreowania nowych produktów. Zajmuje czołową pozycję wśród jednostek patentujących nowe rozwiązania i wynalazki, dzięki temu, że osiągnięcia badawcze z jednego sektora skutecznie przenoszone są do innych. Umożliwia to stały rozwój firmy i jej dynamiczny wzrost bez utraty wyrazistej specjalizacji, specjalizacji w rozwoju nowych technologii.

Powyższe możliwości skutecznego wyboru strategicznego stają się kluczowym wyzwaniem dla licznych polskich przedsiębiorstw. Od tego zależy przyszłość KGHM „Polska Miedź”. Ów mało wyrazisty konglomerat przemysłowy wciąż

szuka obszaru swej specjalizacji, który pozwoliłby na spójny i konsekwentny rozwój. Nie musi to być wydobywanie i przetwórstwo miedzi w regionie Lubina, ale też niejasne jest miejsce w przyszłej wizji przedsiębiorstwa aktywów z branży telekomunikacyjnej, turystycznej i wielu innych.

Podobne zadania stają przed Maspeksem, Agorą, Elektrimem, Polsatem. Wszystkie te przedsiębiorstwa stają przed koniecznością stworzenia spójnej wizji swego rozwoju, wskazującej na zakres ich faktycznej specjalizacji. Jeśli nie określą, na czym skoncentrują swe działania, co będzie je łączyło, poza jakie granice nie wyjdą, na jakich umiejętnościach oprą swą przewagę, to nie sprostają wyzwaniom współczesnej konkurencji, przegrywając z firmami bardziej wyrazistymi i spójnymi w swych poczynaniach.

Powyższe wyzwanie dotyczy nie tylko organizacji produkcyjnych i przemysłowych. Przed koniecznością wyznaczenia obszaru swej specjalizacji staje np. wrocławska Akademia Ekonomiczna (a z pewnością i inne krajowe uczelnie). W warunkach jej rozwoju, w nowych, trudniejszych uwarunkowaniach staje się rozstrzygnięcie, na jakich dziedzinach edukacji się skupi, jakie umiejętności studentów będzie rozwijać, jakie dziedziny badań naukowych będą jej domeną. Tylko skupienie się na działaniach, które mają największe oparcie w potencjale uczelni i jednocześnie są najbardziej przyszłościowe, daje szansę na zajęcie dogodnej pozycji konkurencyjnej. Kontynuacja rozproszonych, mało spójnych działań nie daje takiej możliwości.

5. Podsumowanie

Przyjęcie koncepcji wyboru strategicznego jako głównej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem stwarza niepowtarzalną szansę podniesienia jakości działania wraz z postępującą specjalizacją. Nie jest to działanie wolne od ryzyka, zwłaszcza gdyby dokonywane wybory okazały się nietrafione. Podejmowanie takiego ryzyka staje się jednak nieuchronne. Niezbędne jest rozstanie się ze złudnym, niebezpiecznym, a często obecnym w przedsiębiorstwach przekonaniem, że szansą zmniejszenia ryzyka jest unikanie decyzji i uchylanie się od wyborów strategicznych.

Niebezpieczne dla przyszłości przedsiębiorstw może też być kultywowanie przekonania, że najlepszą i najbezpieczniejszą drogą rozwoju jest nieograniczona dywersyfikacja, maksymalna wszechstronność, uniwersalność, działanie metodą prób i błędów, eksperymentowanie na wielu polach, z których samoczynnie wyłonią się pozytywne trendy decydujące o przyszłości.

W dzisiejszych realiach koncepcje takie stają się coraz mniej skuteczne. Grożąc rozproszaniem wysiłków, niedoinwestowaniem działań najważniejszych, nie dają możliwości osiągnięcia satysfakcjonującego poziomu konkurencyjności. Ten wymaga koncentracji, skupienia, specjalizacji, a więc zawsze wiąże się z dokonywaniem wyborów strategicznych.

STRATEGIC CHOICE AS A CHALLENGE OF CONTEMPORARY MANAGEMENT

Summary

The article indicates the necessity for strategic choice of specialization in the context of growing demands of competition. Specialization becomes a dominating trend despite high unpredictability which impedes the choice. Efficient strategic choice requires acquiring a long-term perspective and combining it with the most valuable competences, constant verification of decisions and development within the chosen specialization.