

Aleksandra Sus

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

STRATEGIA JAKO PROCES DYNAMICZNY*

Streszczenie: Celem artykułu jest podkreślenie faktu, że we współczesnych organizacjach procesy planowania strategicznego i implementacji strategii nabierają dynamicznego charakteru. W takich warunkach coraz ważniejsze są okazje, elastyczność przedsiębiorstwa, która umożliwia ich wychwytywanie, oraz ryzyko i niepewność otoczenia, które jak się okazuje, stanowią determinanty wykorzystania nowych rozwiązań, jakimi m.in. są opcje realne (rzeczywiste).

Słowa kluczowe: opcje realne, dynamiczne planowanie strategiczne, strategia dynamiczna.

1. Wstęp

Współczesny proces zarządzania strategicznego powstał w wyniku ewolucji myślenia strategicznego i konieczności jego dostosowania do zmian zachodzących w otoczeniu organizacji. Efekty działań szkoły planistycznej nadmiernie sformalizowały i usztywniły ten proces, na co odpowiedziała szkoła ewolucyjna, poprzez próbę formułowania i poszukiwania rozwiązań na przykładach firm, których działalność zwińczył sukces. Niestety, uogólnianie wyników na całą populację również okazało się nie być tą drogą, która pozwoliłaby organizacjom generować spektakularne zyski. Ponadto rezygnacja z operacjonalizacji strategii także nie była dobrym posunięciem. Poszukiwania doprowadziły do rozwoju szkoły pozycyjnej, która akcentuje wpływy ze strony otoczenia i wręcz nakazuje ich szczegółową analizę w celu określenia pozycji konkurencyjnej firmy. W ten sposób uwaga została skupiona na identyfikacji uczestników sektora, ograniczając jednak konieczność ustalania kierunków rozwoju organizacji. Kolejna ze szkół myślenia strategicznego – szkoła zasobowa – poszukuje odpowiedzi na pytanie: gdzie znajduje się źródło sukcesu przedsiębiorstwa, i odpowiedź zdecydowanie kieruje w stronę jakości gromadzonych zasobów i umiejętności, szczególnie zasobów niematerialnych.

* Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2010-2012 jako projekt badawczy własny nr N N115 021239.

Najważniejszym zadaniem organizacji staje się odpowiednia konfiguracja tych elementów, tak by stały się kluczowymi kompetencjami (*core competences*, spełniające zasady modelu VRIO), generującymi trwałą przewagę konkurencyjną.

K. Oblój pisze jeszcze o dwóch szkołach, a mianowicie o szkole prostych reguł i opcji realnych [Oblój 2007, s. 151-197]. Pierwsza z nich koncentruje się na wykorzystywaniu okazji tkwiących w otoczeniu, dzięki użyciu zbioru prostych reguł wynikających z logiki kadry kierowniczej. W wyniku tych działań powstaje innowacyjna strategia, opierająca się na pięciu kategoriach prostych reguł (wykonawcze, graniczne, hierarchizujące, czasowe i rezygnacji z działania)¹. Ostatnią szkołą jest szkoła opcji realnych, której idea skupia się na zmianie optyki postrzegania niepewności z kategorii negatywnej na pozytywną, i w tych warunkach uelastyczenia organizacji poprzez budowę strategii w postaci zbioru możliwych do zastosowania opcji.

Analiza dorobku poszczególnych szkół myślenia strategicznego pokazuje, że najbardziej dostosowana do współczesnych warunków funkcjonowania organizacji jest właśnie szkoła opcji realnych. Sam proces formułowania strategii staje się interaktywny, a wyboru opcji dokonuje się na podstawie różnych kryteriów, w tym minimalizacji kosztów i ryzyka. Kategorią, która istotnie wpłynęła na proces wyborów strategicznych, jest czas. Konieczność skrócenia horyzontów planistycznych na rzecz podejmowania decyzji w czasie rzeczywistym jest konsekwencją znacznej nieliniowości zmian otoczenia² oraz wymogu natychmiastowej odpowiedzi ze strony przedsiębiorstwa na te zmiany (elastyczność organizacji). I tym właśnie zagadnieniom – dynamicznemu procesowi kształtowania strategii poświęcone jest niniejsze opracowanie.

2. Dynamika strategii

Zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych organizacji powodują, że menedżerowie chętnie sięgają po różnorodne metody i techniki zarządzania: TQM, BPR, *benchmarking*, *outsourcing*, *time-based competition*, zarządzanie zmianami. Zdaniem M.E. Portera działania te znacznie poprawiają efektywność operacyjną, ale powodują również oddalenie od utrzymania pozycji konkurencyjnej. Poprawa następuje jedynie na krótki czas, a uzyskanie trwałej przewagi nie jest możliwe. Według M.E. Portera definiowanie strategii jest procesem, w wyniku którego zostaje zbudowana równowaga pomiędzy efektywnością operacyjną i strategiczną, której spoiwem jest nadrzędny cel:

¹ Szerzej opisane w: [Eisenhardt, Sull 2001].

² R. Bettis i A. Hitt podkreślają, że kolejne fale innowacji technologicznych powodują zachwianie proporcji pomiędzy przyczynami i skutkami. Mała przyczyna może powodować duży skutek (i odwrotnie) – nowa technologia może prowadzić do znacznych zmian w licznych branżach, czego konsekwencją jest nieliniowa dynamika zmian w otoczeniu [Bettis, Hitt 1995, s. 12], za: [Rudny 2009, s. 35].

ponadprzeciętny wzrost zyskowności. Cel ten jest możliwy do osiągnięcia dzięki wygenerowaniu długotrwałej przewagi nad konkurencją, ale nie poprzez konkurencyjną konwergencję³, a raczej dzięki rezygnacji z homogeniczności i naśladownictwa. W tym wypadku strategia koncentruje się na świadomym wyborze unikatowego zestawu czynności w celu zapewnienia klientom niepowtarzalnego zbioru korzyści [Porter 2005]. Tak rozumiany proces formułowania strategii odpowiada na potrzeby płynące z otoczenia organizacji – od jej klientów, którzy otrzymują unikatowe produkty lub usługi we właściwej cenie i jakości oraz w odpowiednim czasie. Taka strategia wpisuje się zarówno w nurt pozycjonowania, zasobowy, jak i opcji realnych. W końcu taka strategia przyjmuje zdecydowanie formę interaktywną, a nie statyczną, a proces jej formułowania staje się nadrzędny nad efektywnością operacyjną.

C.A. Montgomery również podkreśla, że dzisiejszy proces formułowania strategii nie jest „problemem wymagającym analitycznego podejścia, rodzajem ćwiczenia z użyciem lewej półkuli mózgu” [Montgomery 2008]. Jest raczej ciągłym poszukiwaniem nowych zmian, które pojawiają się wewnątrz organizacji, bądź w jej otoczeniu. Sterowanie tym procesem jest nadrzędnym obowiązkiem prezesa firmy, który staje się „strażnikiem celu organizacji”, czyli tego elementu, który wyróżnia organizację spośród innych [Montgomery 2008]. Autorka dokonuje porównania tradycyjnego podejścia do strategii (strategia jako gotowe rozwiązanie) i jej dynamicznego ujęcia (tab. 1).

Tabela 1. Strategia klasyczna vs. współczesna

Wyszczególnienie	Strategia – ujęcie klasyczne (statyczne)	Strategia – ujęcie współczesne (dynamiczne)
Cel	trwała, długookresowa przewaga konkurencyjna	kreowanie wartości
Przywództwo	prezes firmy i doradcy w obszarze strategii	prezes firmy w roli głównego stratega, w której nikt nie może go zastąpić
Forma	niezmienny, analityczny plan	proces, który cechują zdolności adaptacyjne i całościowe ujęcie, a jego wynik jest zawsze możliwy do zmiany
Chronologia	najpierw proces formułowania strategii, a potem jej wdrażanie	codzienny, nieprzerwany i niekończący się proces
Zadania wykonywane w trybie ciągłym	obrona przyjętej strategii	rozwój firmy i generowanie trwałej przewagi konkurencyjnej

Źródło: opracowanie na podstawie: [Montgomery 2008].

³ Autor wyraźnie wskazuje, że współczesne firmy upodabniają się do siebie poprzez wykorzystywanie tych samych metod i technik zarządzania, a więc działanie na rzecz efektywności operacyjnej, a nie budowanie unikatowej strategii. W konsekwencji następuje duże zainteresowanie konsolidacją rynków poprzez fuzje, ponieważ firmy nie dysponują innym pomysłem na dalszą działalność niż wykupywanie rywali.

Podejścia M.E. Portera i C.A. Montgomery wskazują na istotne zmiany we współczesnym procesie ustalania strategii. Okazuje się bowiem, że klasyczne zasady działania nie sprawdzają się we współczesnych organizacjach. Marginalnego znaczenia nabiera jednorazowe opracowanie strategii, a potem jej implementacja – ponieważ turbulentne otoczenie wymaga natychmiastowej reakcji. M.E. Porter akcentuje odejście od zarządzania strategicznego – na rzecz efektywności operacyjnej, z tym że dokonane nie w sposób celowy przez menedżerów, a będące raczej efektem niekończącej się pogoni za konkurencją. Z kolei C.A. Montgomery podkreśla rolę stratega, jako obrońcy głównego celu organizacji, i w ten sposób trzymanie się ustalonej ścieżki postępowania – również w czasie rzeczywistym. W ten sposób wyłaniają się zarówno miękkie, jak i twarde czynniki sukcesu procesu formułowania współczesnej strategii: ludzie i związany z nimi model przywództwa oraz konkretne metody zarządzania.

3. Strategia jako wiązka opcji

Rosnąca złożoność i niepewność ze strony otoczenia współczesnych organizacji powodują, że strategia w formie raz ustalonej ścieżki postępowania nie sprawdza się, a raczej jej realizacja nie gwarantuje sukcesu. Odpowiedzią ze strony przedsiębiorstw jest postrzeganie strategii przez pryzmat wiązki możliwych do podjęcia decyzji strategicznych, które są identyfikowane w czasie rzeczywistym. Taki narzędziem, które w ostatnich latach cieszy się dużą popularnością, są opcje realne (rzeczywiste).

Termin „opcje realne” wprowadził S. Myers w 1977 r., określając tym mianem pojawiające się okazje zakupu aktywów, które mogą wiązać się w przyszłości ze spektakularnymi zyskami. Opcje realne są podobne do opcji wywodzących się z analizy finansowej, z tą jednak różnicą, że decydent nie ma obowiązku korzystać z danego rozwiązania. I taką definicję można znaleźć w literaturze przedmiotu, według której opcje realne stanowią prawo, ale nie obowiązek do podjęcia pewnego strategicznego przedsięwzięcia. Oznacza to, że firma może wykorzystywać okazje, które w danym momencie są dla niej najkorzystniejsze, a ocenione na podstawie wewnętrznych i zewnętrznych źródeł informacji. Ale nie jest ona zobowiązana do podjęcia tych działań [Wang, Barney, Reuer 2003, s. 54].

W literaturze takie rozwiązanie znajduje zastosowanie w warunkach skrajnej niepewności, w których decyzje są podejmowane w warunkach niewiedzy, wysokiej dynamiki rynków i hiperkonkurencji [Amram, Kulatilaka 1999a, s. 15; Oblój 2008, s. 175; Krychowski, Quélin 2010, s. 65]. Jak pisze K. Oblój: „Jak w warunkach niepewności określić cele i sformułować warianty działania? Każdy wybór i zobowiązanie strategiczne – budowa fabryki, wejście na nowy rynek, wprowadzenie nowych produktów, budowa własnej sieci dystrybucji – są obarczone w warunkach nieskończonej liczby możliwych scenariuszy przyszłości takim ryzykiem, iż właściwie decydent powinien albo zdecydować losowo, albo wcale” [Oblój 2008, s. 175]. Stąd

strategia staje się wiązką opcji, z których decydent wybiera najkorzystniejszą w danym momencie. To, co nadaje największą wartość użyteczną temu rozwiązaniu, to fakt, iż określone, możliwe do podjęcia decyzje strategiczne nie są wynikiem sformalizowanego procesu planowania, a wynikają z rzeczywistej działalności organizacji. Są zatem określane tu i teraz, w czasie rzeczywistym. Dzięki opcjom menedżerowie dokonują wyboru maksimum w kolejnych fazach projektu [Oblój 2010, s. 181]. Wymaga to spełnienia przez decydentów wielu warunków, takich jak umiejętność radzenia sobie z wysokim poziomem niepewności poprzez sprawny system monitoringu i analizy zmian i warunków w otoczeniu, umiejętność posługiwania się różnymi modelami wyceny opcji realnych i zdolność postrzegania przedsięwzięcia strategicznego przez sekwencję etapów, a nie jako całość.

Kryteriami wyboru określonej ścieżki postępowania stają się maksymalizacja korzyści finansowych, będąca konsekwencją m.in. minimalizacji kosztów oraz ryzyka. Przesłanki te nie stanowią żadnej nowości w praktyce i teorii zarządzania. To, co jednak odróżnia tę metodykę od pozostałych, to fakt, iż wartość przepływów z przedsięwzięcia jest wyceniana na bieżąco, a koszt związany z realizacją decyzji strategicznej nie jest określany jednorazowo – w trakcie czynności planistycznych.

Propagatorami postrzegania opcji rzeczowych w kategoriach strategicznych są tacy autorzy, jak T. Luehrman, według którego „strategia jest raczej wiązką różnych alternatyw działania niż serią statycznych przepływów pieniężnych” [Luehrman 1998, s. 89] oraz B. Kogut, M. Amram i N. Kulatilaka, którzy podkreślają wzajemne zależności pomiędzy opcjami realnymi a strategią – rodzaj strategii określa wbudowane w nią opcje, ale również istniejące opcje wpływają na kształt strategii [Kogut, Kulatilaka 1993, s. 123-139; Amram, Kulatilaka 1999b, s. 95-104], za: [Rudny 2009, s. 123]. Istota opcji zawiera się w tym wypadku w uzyskaniu odpowiedzi na pytania: co zyskamy, przechodząc z punktu A do punktu B, oraz jakie opcje możemy zidentyfikować podczas tej drogi i co osiągniemy dzięki ich realizacji [Amram, Kulatilaka 1999b, s. 96].

Podejście to zostało przyjęte z wielkim entuzjazmem zarówno przez świat akademicki, jak i przez przedsiębiorstwa. Najczęściej jest wdrażane w przemyśle naftowym, energetycznym, farmaceutycznym i biotechnologicznym [Krychowski, Quélin 2010, s. 65]. Jego zastosowanie jednak nie cieszy się dużą popularnością, przede wszystkim z uwagi na brak przekonania wśród menedżerów co do poprawności zastosowanych metod wyceny opcji. Istotnym czynnikiem, który determinuje wykorzystanie tej metodyki, jest także brak umiejętności matematycznych, niezbędnych przy wycenie możliwości działania. Należy jednak podkreślić, że opcje dają dużo więcej korzyści niż mają wad. Należą do nich przede wszystkim możliwość elastycznej zmiany decyzji strategicznej (elastyczność strategiczna), w zależności od warunków ograniczających (czas, ryzyko, koszty), możliwość zastosowania przy 3 i 4 stopniu niepewności (poziom kontinuum (*range of futures*) i poziom nieokreślony (*true ambiguity*) według koncepcji H.G. Courtneya, J. Kirklanda i S.P. Viguerie [1997, s. 68-71]), a w konsekwencji wysoce praktyczną użyteczność.

4. Uwarunkowania dynamicznej strategii w formie opcji realnych

Proces ustalania strategii o charakterze dynamicznym, według B.R. Barringera i A.C. Bluedorna, powinien wpisywać się w pięć wymiarów strategicznych. O większości z nich, w ujęciu ogólnym, zostało już wspomniane w niniejszym opracowaniu. W ujęciu szczegółowym wymiarami tymi są: a) intensywność lustrowania otoczenia (*scanning intensity*), b) umiejscowienie planowania (*locus of planning*), c) elastyczność planowania (*planning flexibility*), d) horyzont planowania (*planning horizon*) oraz e) cechy kontroli (*control attributes*) [Barringer, Bluedorn 1999, s. 423]. Spełnienie większości tych postulatów wiąże się dokładnie z tymi samymi elementami, co zastosowanie opcji rzeczowych. Dzięki ciągłemu monitoringowi otoczenia możliwe staje się rozpoznawanie okazji i absorpcja niepewności. Jak piszą B.R. Barringer i A.C. Bluedorn, nie jest możliwa całkowita eliminacja niepewności, należy być stale czujnym, bez względu na poziom kontroli, ale dzięki mechanizmom wczesnego ostrzegania menedżerowie są w stanie odpowiednio wcześniej zareagować [Barringer, Bluedorn 1999, s. 423]. Elastyczność planowania, w rozważanym kontekście – strategiczna, zakłada możliwość zmiany decyzji w wypadku pojawienia się nowych okazji czy nowych zagrożeń. Kategoria ta wpisana jest w metodykę wykorzystywaną przez opcje, kalkulacja wartości poszczególnych wariantów działania wykorzystuje bowiem liczbowe kryterium w formie wartości zdyskontowanej netto (NPV), rozszerzonej o wartość elastyczności decyzyjnej. Warto podkreślić, iż elastyczność nigdy nie przyjmuje wartości ujemnych, ale może być równa zero. W takim wypadku wartość inwestycji będzie równa klasycznemu NPV [Trigeorgis 1993, s. 2].

W nurt ten wpisują się również poglądy G. Hamela i C.K. Prahalada, według których warunkiem niezbędnym dynamicznego procesu strategicznego jest *imagining* (wyobrażenie przyszłości przedsiębiorstwa). Nie chodzi tu jedynie o prognozowanie, ale raczej o uzyskiwanie w trybie ciągłym wnikliwego obrazu teraźniejszości (*insight about the present*), antycypacji przyszłych możliwości strategicznych (*foresight about the future*) i wypracowywania zdolności wizualnego myślenia (*visual thinking*). Autorzy z pełną premedytacją używają słowa „wyobrażenie”, a nie „wizja”. Chodzi bowiem o głębokie rozeznanie w trendach, które pojawiają się w najnowszych technologiach, uwarunkowaniach prawnych, stylu życia klientów, nowych konkurencyjnych branżach, oparte na wyobraźni, a nie jedynie na racjonalnych faktach. Autorzy podkreślają, że to, co uniemożliwia firmom kreatywne spojrzenie w przyszłość, często nie jest związane z brakiem możliwości poznania przyszłości, ale z patrzeniem na nią przez pryzmat istniejących rynków. Stąd tak istotne staje się poszerzenie horyzontów swoich możliwości [Hamel, Prahalad 1999, s. 60-69].

Czynników warunkujących dynamiczne podejmowanie decyzji strategicznych we współczesnych przedsiębiorstwach jest wiele i należy ich poszukiwać zarówno we wnętrzu, jak i w otoczeniu organizacji. Jedno jednak jest pewne, klasyczne planowanie strategiczne nie pasuje do zmiennych i można rzec „kapryśnych” warun-

ków, w jakich przyszło funkcjonować tym przedsiębiorstwom. Kluczem do sukcesu staje się poszukiwanie takich rozwiązań, które wyeliminują prawo Knagga⁴, brak elastyczności strategicznej i oddzielnego postrzegania planu i jego implementacji. Narzędziem, które z powodzeniem nadaje strategii dynamiczny charakter, są opcje realne.

5. Zakończenie

Czym zatem jest dynamiczna strategia? Z pewnością jest procesem generowania i utrzymywania długotrwałej przewagi konkurencyjnej, za którą odpowiedzialne jest najwyższe kierownictwo. Jest to proces o charakterze interaktywnym, w trakcie którego decyzje podejmowane są w czasie rzeczywistym. Kryterium wyboru określonej alternatywy działania w zidentyfikowanym zbiorze stanowią czas, koszty i ryzyko, wyznaczone w procesie analizy opcji realnych, a zdeterminowane nadrzędnym celem przedsiębiorstwa, który jest unikatowy i odróżnia firmę od konkurencji. Elementami już na stałe wpisanymi w proces formułowania wiązki opcji strategicznych są elastyczność, niepewność i okazje. To one determinują skuteczność podjętych decyzji i ponadprzeciętną zyskowność przedsiębiorstwa.

Rozważania zawarte w niniejszym opracowaniu nawet nie dotknęły większości problemów powstających we współczesnych organizacjach, a towarzyszących procesowi planowania strategicznego. Jednak celem artykułu nie było dokładne opisanie różnych aspektów tego procesu, a raczej zaakcentowanie faktu, iż jego wytwór w postaci strategii nabiera innych cech niż klasyczne.

Literatura

- Amram M., Kulatilaka N., *Real Options. Managing Strategic Investment in an Uncertain World*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts 1999a.
- Amram M., Kulatilaka N., *Disciplined decisions. Aligning strategy with the financial markets*, „Harvard Business Review” 1999b, January-February.
- Barringer B.R., Bluedorn A.C., *The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1999, no. 20.
- Bettis R., Hitt A., *The New Competitive Landscape*, „Strategic Management Journal” 1995, vol. 16, issue 5.
- Courtney H.G., Kirkland J., Viguerie S.P., *Strategy under uncertainty*, „Harvard Business Review” 1997, November-December.
- Eisenhardt K.M., Sull D.N., *Strategy as simple rules*, „Harvard Business Review” 2001, January.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.

⁴ Według prawa Knagga: im bardziej skomplikowany plan, tym większe prawdopodobieństwo jego niepowodzenia. B. de Witt i R. Meyer proponują rozstrzygać problemy cząstkowo pojedynczo i scalać potem je w całość, niż przeprowadzać odwrotne postępowanie [Witt, Meyer 2007, s. 103-104].

- Kogut B., Kulatilaka N., *Operating Flexibility, Global Manufacturing, and the Option Value of a Multinational Network*, "Management Science" 1993 (Fall), vol. 40, no. 1, 123-139.
- Krychowski Ch., Quélin B.V., *Real options and strategic investment decisions: Can they be of use to scholars?*, „Academy of Management Perspectives” 2010, May.
- Luehrman T.A., *Strategy as a portfolio of real options*, „Harvard Business Review” 1998, September-October.
- Montgomery C.A., *Liderzy firm muszą znów poważnie zająć się strategią*, „Harvard Business Review Polska” 2008, nr 65/66, wersja on-line: www.hbrp.pl, 12.02.2011.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Porter M.E., *Czym jest strategia?*, „Harvard Business Review Polska” 2005, nr 29/30, wersja on-line: www.hbrp.pl, 15.02.2011.
- Rudny W., *Opcje rzeczowe w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
- Trigeorgis L., *The Nature of Option Interactions and the Valuation of Investments with Multiple Real Options*, „Journal of Financial and Quantitative Analysis” 1993, vol. 28, no. 1.
- Wang H., Barney J.B., Reuer J.J., *Stimulating firm-specific investment through risk management*, „Long Range Planning” 2003, no. 36.
- Witt B. de, Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.

STRATEGY AS A DYNAMIC PROCESS

Summary: The new approach to strategic planning and strategy presents them as a dynamic process, which highlights that: a) business opportunities are new targets, b) future is now (as Peter Drucker said), c) strategic flexibility is the most important feature for organizations, d) the environment changes, e) strategic risk factors and uncertainty are regular for current organizations. Moreover, the article presents the strategic management determinants and the real option analysis as an effective way of new strategic management.