

FUTURE FUELLED
BY KNOWLEDGE

ZESZYT 4



PLANOWANIE W CZASACH NIEPEWNOŚCI



PLANOWANIE W CZASACH NIEPEWNOŚCI

REDAKCJA

AGATA HINC

PROJEKT GRAFICZNY

JAREK KOŚCIELNICKI

SKŁAD

A VISTA GROUP
SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ
ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ SP. K.
UL. H. DEMBIŃSKIEGO 10
01-644 WARSZAWA
WWW.AVISTAGROUP.PL

DRUK I OPRAWA

DRUKARNIA "IMPULS"
UL. SZWOLEŻERÓW 132
05-091 ZĄBKI

WYDAWCA

PKN ORLEN SA
UL. CHEMIKÓW 7
09-411 PŁOCK
WWW.ORLEN.PL

© Copyright by PKN ORLEN, Warszawa 2012

Wszystkie prawa zastrzeżone. Żadna część niniejszego dokumentu nie może być publikowana, powielana lub przekazywana w jakiegokolwiek formie i za pomocą jakichkolwiek środków lub przechowywana w jakiegokolwiek bazie danych lub systemie odczytu poza jej wykorzystaniem dla celów prywatnych i niekomercyjnych, z wyłączeniem wszelkich dozwolonych form wykorzystania zgodnych z właściwymi przepisami prawa autorskiego. Każdemu takiemu wykorzystaniu towarzyszyć musi uzyskanie pisemnej zgody.

JACEK KRAWIEC

DŁUGI HORYZONT: MODA CZY KONIECZNOŚĆ? 5

PETER SCHWARTZ, EAMONN KELLY

PLANOWANIE SUKCESU W ŚWIECIE NIEPEWNOŚCI 9

DOMINIC BARTON

PLANOWANIE DŁUGOTERMINOWE A DŁUGOFALOWE WYZWANIA 16

WITOLD ORŁOWSKI

ZNACZENIE STRATEGII W POLITYCE I W BIZNESIE 21

DŁUGI HORYZONT: MODA CZY KONIECZNOŚĆ?



JACEK KRAWIEC

PREZES ZARZĄDU
PKN ORLEN

Jeżeli kryzysy mają nas czegoś uczyć, to ten ostatni niewątpliwie zmusił nas do rewizji poglądów na temat planowania. Kazał nam odkryć na nowo potrzebę i zalety myślenia w długiej perspektywie. Dotyczy to w równym stopniu świata biznesu, co instytucji państwa.

DWIE SKRAJNOŚCI

Co prawda, pierwszą reakcją na ekonomiczny szok była koncentracja całej uwagi polityków i przedsiębiorców na krótkim horyzoncie. Ci pierwsi, zaczęli pośpiesznie ratować firmy, banki i państwa, które wydawały się zbyt duże, aby upaść. Ci drudzy, zaczęli na wyścigi ciąć koszty w obszarach mniej kluczowych dla przetrwania.

Niemniej, gdy emocje już opadły, zarówno politycy, jak i przedsiębiorcy zaczęli zwracać się z powrotem ku dłuższej perspektywie: starając się wszystko przewidzieć, zrozumieć, a tym samym lepiej zaplanować na przyszłość. Jest w tym swego rodzaju paradoks. Bo jak tu wybiegać daleko naprzód w świecie, który (co udowodnił ostatni kryzys) staje się coraz bardziej nieprzewidywalny i skomplikowany? Można mieć uzasadnione wątpliwości, czy długi horyzont jest faktycznie tym, czego nam w tej chwili najbardziej potrzeba.

Bo być może bardziej wskazane byłoby pogodzenie się z tym, że wszelka stabilność upadła wraz z bankiem Lehmann Brothers? Być może powinniśmy przyzwyczać się do tego, że rzeczywistość będzie mutować w sposób niemożliwy dla nas do przewidzenia – jeśli faktycznie w przeszłości cokolwiek dawało się przewidzieć...

Tym, których przekonuje taka argumentacja, może być trudno zrozumieć, skąd ten nagły szum wokół długiego horyzontu. Mogą wręcz odnieść wrażenie, że mamy do czynienia z kolejnym „owczym pędem” – niebezpieczną modą, która znów sprowadzi rządy i przedsiębiorstwa (a w ślad za nimi całe społeczeństwa) na manowce...

LEKCJE Z KRYZYSU

Jednakże takie postawienie sprawy byłoby uproszczeniem, albowiem paradoks odnowionej miłości do planowania jest tylko pozorny. W rzeczywistości, istnieją mocne argumenty przemawiające za potrzebą powrotu do dłuższej perspektywy.

Ujarmianie niepewności

Po pierwsze, planowanie jest dzisiaj konieczne właśnie dlatego, że wzrosła niepewność, a świat stał się bardziej zmienny i złożony jednocześnie. Ta nowa sytuacja jest efektem postępującego rozwoju związków natury gospodarczej, finansowej, politycznej, społecznej i kulturowej – co w skrócie określa się mianem globalizacji. To także efekt wdrożenia nowych technologii internetowych, które nie tylko coraz lepiej nas łączą, ale też coraz częściej przenoszą nas do przestrzeni wirtualnej, nad którą znacznie trudniej nam zapanować.

Aby poradzić sobie w tej nowej rzeczywistości, trzeba być przygotowanym na nieuchronne szoki i zmiany.

A to wymaga dobrego rozeznania w obecnej sytuacji i zmierzenia się z możliwymi scenariuszami przyszłości. To dlatego tak popularna jest od kilku lat analiza scenariuszowa, promowana m.in. przez Petera Schwartza. W Polsce zastosowali ją autorzy Foresightu „Polska 2020”, a następnie autorzy strategii „Polska 2030”.

Scenariusze bada nie tylko państwo, ale i biznes, coraz częściej korzystający z usług tzw. trendwatcherów – czyli specjalistów, którzy obserwują długofalowe zmiany w świecie konsumpcji i produkcji. Dostrzegają oni na przykład, że odbiorcy wolą dzisiaj produkty spersonalizowane; że gusta uległy wyraźnej feminizacji; że coraz częściej poszukiwana jest prostota i funkcjonalność, a kryterium przyjazności dla środowiska oraz dla lokalnych społeczności czasami okazuje się decydujące. Przedsiębiorcy słuchający tych porad zdają sobie sprawę, że stworzenie produktu, który satysfakcjonowałby klientów, jest dzisiaj o wiele trudniejsze niż dawniej. A nawet jak się uda, to zapewne tylko na chwilę. Ale to jeszcze nie powód, aby wywieszać białą flagę! Po prostu, trzeba się do tych nowych warunków lepiej przystosować.

Zmienić bodźce

Aktualna popularność planowania długookresowego ma jeszcze drugie, równie istotne źródło, także związane z kryzysem. Chodzi o to, że – ogólnie rzecz ujmując – kryzys wywołał szerokie społeczne rozczarowanie sposobem funkcjonowania współczesnego kapitalizmu. Za obecną sytuację obywatele obwiniają po równi krótkowzrocznych polityków, jak i chciwych (w ich przekonaniu) finansistów i przedsiębiorców. Ruch „oburzonych” rozlewa się na coraz więcej krajów, a w krytyce kapitalizmu wspierają protestujących wielkie autorytety, z noblistą Josephem Stiglitzem na czele.

Wydaje się, że jeżeli rządy oraz biznes chcą odzyskać wiarygodność w oczach obywateli i klientów, wówczas muszą pogodzić się z tym, że nie ma już powrotu do kapitalizmu sprzed kryzysu. A jeśli ktokolwiek ma

pomysł na to, jak miałyby wyglądać „kapitalizm z ludzką twarzą”, wówczas z reguły wskazuje na potrzebę dwóch zmian. Po pierwsze, mówi się o konieczności takiego zaprojektowania bodźców, aby wszyscy zaangażowani w działania gospodarcze i polityczne mieli powody myśleć o długim okresie, a nie tylko o krótkotrwałych zyskach. Po drugie, wspomina się coraz częściej o potrzebie większej społecznej odpowiedzialności i solidarności, w tym skupienia uwagi na długofalowych społecznych i środowiskowych skutkach polityki i działalności gospodarczej oraz na budowie długotrwałych, stabilnych relacji.

Zacznijmy od bodźców. Mówi się dziś o wprowadzeniu nowych reguł wynagradzania kadry zarządzającej wielkimi korporacjami (w tym funduszami inwestycyjnymi) oraz samych inwestorów. Tak aby i jednym, i drugim, nie zależało wyłącznie na krótkoterminowych zyskach, ale na długotrwałym rozwoju firmy. Jeden z najszerzej dziś diskutowanych pomysłów mówi o tym, że szefowie korporacji powinni posiadać udziały, których jednak nie mogliby sprzedać przez rok po odejściu ze stanowiska¹. To miałyby wyeliminować ryzyko działań efektywnych w krótkim okresie, ale szkodliwych w dłuższej perspektywie. Z kolei w przypadku inwestorów mówi się o wprowadzeniu „bonusów od lojalności”, czyli większych zysków dla tych udziałowców, którzy nie wyprzedali swoich akcji przez, dajmy na to, trzy kolejne lata. Wylicza się, że średni okres trzymania akcji spadł w ciągu ostatnich dwóch dekad z poziomu kilku lat do zaledwie siedmiu miesięcy².

Podobne zmiany próbuje się wprowadzać w świecie polityki. Komisja Europejska wprowadziła niedawno nowe zasady, zgodnie z którymi każdy z krajów członkowskich musi rokrocznie przedstawiać listę planowanych reform, które następnie poddawane są ocenie unijnych ekspertów. Całkiem możliwe jest to, że w ramach nowej perspektywy finansowej otrzymywanie środków europejskich będzie zależeć od zachowania poszczególnych rządów: od tego, czy stawiają sobie wystarczająco ambitne cele, zgodne z unijną strategią Europa 2020, i czy ro-

¹ M. Bishop, „Now for the long term”, *The Economist*, 13 listopada 2009 r.

² „Blood, Gore and capitalism”, *The Economist*, 16 lutego 2012 r.

bią wszystko, aby je osiągnąć. Oczywiście, można mieć wątpliwości, czy nie byłaby to zbyt daleko posunięta ingerencja instytucji wspólnotowych w suwerenną politykę państw członkowskich. Niemniej, już sam „semestr europejski” oraz dyskusja na temat przyszłej polityki spójności mają silny walor edukacyjny i dyscyplinujący, wymuszając na rządach bardziej strategiczne myślenie.

Udomowianie kapitalizmu

Do modyfikacji bodźców, którym poddani są przedsiębiorcy, inwestorzy i politycy, dochodzi na szerszym tle głębszej rewolucji, gdy chodzi o rozumienie samego kapitalizmu. W sytuacji, gdy społeczeństwa zwątpiły w wiarygodność rządów, świata finansów oraz biznesu, te trzy środowiska muszą jasno zademonstrować, że we współczesnym systemie chodzi nie tyle o zarabianie pieniędzy, co o budowę lepszego świata.

Ostatnio dużo mówi się o projekcie „zrównoważonego kapitalizmu”, zaproponowanym przez Alę Gore’a i Davida Blooda. Ich pomysł polega, przede wszystkim, na wprowadzeniu takich reform na rynku, aby najważniejsze wyzwania środowiskowe i społeczne zostały w pełni zintegrowane z procesami decyzyjnymi³. Przekonują oni przy tym, że taka zmiana byłaby korzystna dla samego biznesu! Dlaczego?

Po pierwsze, rynek coraz częściej wynagradza firmy, które zachowują się w sposób zrównoważony, dzięki czemu mogą one zwiększyć zyski, poprawić swój wizerunek, a tym samym osiągnąć silniejszą pozycję.

Po drugie, firmy, które stawiają na działanie zrównoważone, mogą obniżyć koszty – zwiększając efektywność energetyczną lub też, dzięki poprawie warunków pracy i rozwojowi nowego typu relacji wewnątrz firmy, zatrzymując przy sobie pracowników na dłużej (i tym samym obniżając koszty szkolenia ewentualnych nowo zatrudnionych).

Po trzecie (i być może najciekawsze z punktu widzenia planowania długoterminowego), uwzględnienie potrzeb z zakresu środowiska i kosztów społecznych zapewnia firmom bardziej całościowe spojrzenie na rzeczywistość, tym samym lepiej przygotowując je do ewentualnych przyszłych niebezpieczeństw.

Poza tym, Gore i Blood twierdzą, że zrównoważony rozwój jest coraz bardziej doceniany przez inwestorów. Powołują się na badania, które wskazują, że w długim okresie firmy zrównoważone osiągają wyniki lepsze od swoich konkurentów. Tym samym, inwestorzy coraz częściej poszukują firm działających według nowych standardów, licząc na to, że zapewnią im one wysokie zyski, jednocześnie nie będąc tak narażonymi na nagłe szoki.

Ale to, o czym mówią Gore i Blood to zaledwie kawałek szerszego obrazka. W rzeczywistości, już od wielu lat można zauważyć sygnały świadczące o tym, że tu i ówdzie kapitalizm staje się coraz bardziej... ludzki. W niektórych krajach wprowadza się wymogi informowania klientów o społecznych i środowiskowych skutkach sprzedawanych produktów. Zresztą, nie zawsze konieczna jest interwencja centralna. Do wielu zmian dochodzi oddolnie: w miarę jak klienci zaczynają zwracać większą uwagę na to, czy np. kupowana przez nich kawa posiada certyfikat „*fair trade*” albo czy jest zapakowana w ekologiczne opakowanie. Coraz więcej firm odkrywa, że w tych czasach już nie wypada trzymać się z dala od wolontariatu i działalności charytatywnej, a działy CSR (społecznej odpowiedzialności biznesu) stały się korporacyjnym standardem. Nawet innowacje, dotychczas traktowane jako klucz do pobudzenia wzrostu gospodarczego, zaczynają być traktowane z większym dystansem. Wielu przedstawicieli biznesu zgodziłoby się dzisiaj ze słowami Richarda Wurmana, twórcy TED: „Kiedy budzę się rano, to nie myślę o tym, by stworzyć coś nowego, lecz aby zrobić coś dobrego”.

³ A. Gore, D. Blood, „Sustainable capitalism”, Blog Ala Gore’a, http://blog.algore.com/2011/12/sustainable_capitalism.html

NOWY BIZNES, NOWE PAŃSTWO

„W długim okresie wszyscy jesteśmy martwi” – twierdził kiedyś John Maynard Keynes. Niemniej, wydaje się, że postępując zbyt krótkowzrocznie też będziemy martwi, tyle tylko że szybciej.

Przesłanie z ostatniego kryzysu finansowego wydaje się czytelne: nie ma powrotu do kapitalizmu, który skupiał się wyłącznie na krótkim okresie. Kapitalizm wymaga poprawy, a jej podstawowym elementem powinno być poszerzenie perspektywy czasowej. To jednak oznacza co innego po stronie biznesu i państwa.

W przypadku biznesu, chodzi zarówno o przystosowanie się do większej niepewności, jak i o przekonanie do siebie klientów, którzy coraz częściej doceniają działania wykraczające poza surową „zyskowość”. Dlatego firmy muszą stawać się coraz bardziej dalekowzroczone i „zrównoważone” zarazem. Zresztą, jedno i drugie z powodzeniem można uznać za dwie strony tego samego medalu.

Poza wcześniej wymienionymi pomysłami (takimi jak uwzględnienie w działalności biznesowej zagadnień środowiskowych i społecznych; zmiana bodźców w obszarze wynagrodzeń; czy skorzystanie z usług trendwatcherów), inną odpowiedzią na oba te wyzwania jest postawienie na rozwój długotrwałych relacji z klientami. Dziś pozwalają na to nowoczesne technologie, w tym Internet i coraz popularniejsze media społecznościowe. Firmy mają znacznie więcej narzędzi, by zadbać o trwałość relacji ze swoimi klientami oraz dostosować produkty do ich prywatnych potrzeb. Więcej nawet, w duchu tzw. współwytwarzania odbiorcy są coraz częściej włączani w sam proces projektowania i produkcji.

Tyle o biznesie. Natomiast po stronie państwa, pomijając opisywaną wcześniej potrzebę zmiany bodźców decyzyjnych, wydaje się, że niezbędna jest głębsza reforma – polegająca ni mniej, ni więcej, jak na redefinicji roli państwa w gospodarce i społeczeństwie! Tym, co wyrasta na główne zadanie państwa, a tym samym jego podstawową racją bytu, jest niwelowanie społecz-

nych i gospodarczych skutków niepewności. To tam państwo ma do odegrania kluczową rolę, gdyż ani przedsiębiorcy, ani obywatele nie posiadają niezbędnych zasobów (finansowych, kadrowych i organizacyjnych), aby ogarnąć jednym spojrzeniem całą rzeczywistość – przeszłą, teraźniejszą i przyszłą. A państwo ma szansę choć trochę przedrzeć się przez chmurę niepewności i przygotować społeczeństwo na alternatywne scenariusze przyszłości.

Nowoczesne państwo powinno wpisać myślenie długoterminowe do swojego kodu genetycznego. Świat stał się bardziej złożony i nieprzewidywalny, ale właśnie dlatego nie można już sobie pozwolić na działanie *ad hoc*. Sęk w tym, że to wymaga zupełnie innego podejścia i narzędzi niż te, do jakich przyzwyczajone są dzisiejsze rządy i administracje. Obecne struktury administracyjne działają zazwyczaj rutynowo, podczas gdy potrzebna jest nieszablonowość myślenia, elastyczność i odwaga. Politycy, niestety, pozostają często osadzeni głęboko w przeszłości, ignorując podstawowe wyzwania zmieniającego się świata – takie jak migracje międzynarodowe, zmiany w światach pracy, kultury i edukacji, czy przesuwanie się gospodarczego i politycznego punktu ciężkości globu z Atlantyku nad Pacyfik. A to właśnie takimi tematami, wymagającymi długofalowego planowania i zintegrowanego podejścia do wielu pozornie od siebie niezależnych obszarów jednocześnie, powinno zajmować się państwo epoki pokryzysowej.

Kolejnego kryzysu pewnie i tak nie uda nam się uniknąć. Ale jego głębokość zależeć będzie od tego, na ile wszyscy: i politycy, i biznes, i obywatele, wyciągniemy wnioski z naszych minionych błędów.

PLANOWANIE SUKCESU W ŚWIECIE NIEPEWNOŚCI



PETER SCHWARTZ¹

WSPÓŁZAŁOŻYCIEL
GLOBAL BUSINESS NETWORK
MONITOR GROUP

Wschodzie, czy rewolucji technologicznej, prowadzącej do zmian w branży mass mediów, mających wpływ na wiele innych sektorów, wszędzie niepewność zastępuje normalność.

AKCEPTOWANIE NIEPEWNOŚCI

Wspomniany wzrost niepewności nie jest jednak przypadkowy, lecz jest konsekwencją ogromnych zmian podstawowych warunków funkcjonowania biznesu na całym świecie. Przede wszystkim wynika to z przyspieszenia tempa wydarzeń. Na rynkach finansowych miliony akcji zmieniają właścicieli w każdej sekundzie w ramach skomplikowanych transakcji inicjowanych przez komputery według zdefiniowanych zasad podejmowania decyzji. Cykle życia produktów liczy się obecnie w miesiącach zamiast, jak dawniej, w dziesiątkach lat. Obecnie, pojawienie się jednej nowej technologii wpływa na tempo rozwoju innej. Sprawia to, że nie mamy już do czynienia ze stopniowym rozwojem innowacji, ale z ich nieustannym doskonaleniem.

Po drugie ogromnie wzrosła skala wzajemnych powiązań. Gęsta sieć łączy internetowych zapewnia dziś niemal wszędzie natychmiastowy dostęp do informacji płynącej we wszystkie strony z niezliczonych źródeł. Zarazem rozwój logistyki, (a zwłaszcza lotnictwa i transportu morskiego) doprowadził do wykształcenia fizycz-



EAMONN KELLY²

SENIOR PARTNER
MONITOR GROUP

Nietrudno obecnie stwierdzić, że stoimy w obliczu epoki wyjątkowej niepewności. Niemal wszystkie współczesne organizacje muszą zmierzyć się ze zmianami natury ekonomicznej, politycznej, społecznej, środowiskowej i technologicznej na niespotykaną dotychczas skalę. Niezależnie od tego, czy mówimy o trwałej destabilizacji globalnych rynków kapitałowych, katastrofalnych powodziach wywoływanych przez zmiany klimatyczne, zamieszkach politycznych na Bliskim

¹ Współzałożyciel Global Business Network, firmy należącej do grupy Monitor, która słynie ze stosowania i rozwijania planowania w oparciu o scenariusze. Dawniej kierował działem planowania scenariuszy w Royal Dutch Shell, jest także autorem pięciu publikacji książkowych, w tym „The Art of the Long View” oraz „Inevitable Surprises”.

² Senior partner w Monitor Group, członek Globalnego Zespołu Kierowniczego, dyrektor ds. Przełomowego Myślenia, Sieci, Marketingu oraz Doświadczeń Klienta. Przez 10 lat zajmował stanowisko Dyrektora Generalnego w firmie GBN, ponadto jest autorem książki: „Powerful Times: Rising to the Challenge of Our Uncertain World” i współautorem publikacji „What’s Next: Exploring the New Terrain for Business”.

nie istniejącej sieci pokrywającej cały świat. Wszystkie te systemy funkcjonują obecnie w znacznie większej skali niż kiedykolwiek wcześniej. Jednym z przykładów ilustrujących połączenie tempa i skali jest światowa giełda kwiatowa w holenderskiej miejscowości Aalsmeer. Każdego ranka przywozi się tu cięte kwiaty z całego świata, które następnie sprzedawane są na aukcjach i transportowane samolotami do miejsc rozrzuconych po całym globie. Funkcjonowanie tej giełdy opiera się nie tylko na odrzutowcach, lecz także na technologiach informatycznych i telekomunikacyjnych pozwalających hurtowym nabywcom kwiatów śledzić dokładny moment przybycia dostawy i w tej samej chwili składać oferty i ustalać ceny. Funkcjonowanie handlu ciętymi kwiatami w skali globalnej jest możliwe właśnie dzięki istnieniu takiej sieci połączeń wirtualnych i fizycznych o niespotykanych dotychczas rozmiarach. Gdyby którykolwiek jej element przestał działać, nastąpiłoby załamanie światowego rynku kwiatowego, do czego zresztą prawie doszło w okresie, gdy wybuch wulkanu na Islandii wstrzymał ruch lotniczy nad Europą.

Wszystkie te zjawiska wspólnie przyczyniły się do powstania niezwykle złożonego systemu o niewiarygodnie wielkiej sieci wewnętrznych powiązań, funkcjonującego z niebywałą prędkością, który sprawia, że rynek staje się niezwykle niestabilny. Tworzy to podatny grunt dla nowych, przełomowych modeli i praktyk biznesowych, które mogą całkowicie zmienić reguły gry. Tak wielka złożoność stanowi jednak również wyzwanie dla firm próbujących przewidywać zmiany i starających się szybko i skutecznie dostosować się do ich bezprecedensowej skali zmian, których źródłem może być nieoczekiwane pojawienie się konkurencji, przychodzących z różnych zakątków świata lub też wywołanych przez siły pozostające poza czyjąkolwiek kontrolą. Żeby z powodzeniem poruszać się w świecie przyszłości i zapewnić sobie w nim miejsce potrzebne będą zupełnie nowe, elastyczne strategie, obejmujące doskonalsze instrumenty i metody pozwalające zrozumieć niepewność i zarządzać nią.

BADANIE NOWYCH MODELI BIZNESOWYCH

Wikipedia, Facebook, Twitter: te nazwy są uosobieniem fascynujących, nowych modeli firm i organizacji, jakie

pojawiły się w ostatnim dziesięcioleciu. Jednak te firmy, podobnie jak tysiące innych, gotowych do skoku, nie stanowią odchylenia od normy, a raczej funkcjonują dzięki licznym, głębokim zmianom strukturalnym zachodzącym już od pewnego czasu. W sytuacji, gdy kraje Zachodu nie są już motorem globalizacji, zmienia się kształt rynku, układ sił w polityce, role rządów i przedsiębiorstw i krajobraz innowacji. Rośnie znaczenie zrównoważonego rozwoju, a także, co oczywiste, wszechobecnych technologii komunikacyjnych. Tendencje te już obecnie przyczyniają się do powstawania bardziej płynnych, sieciowych metod organizowania się i prowadzenia działalności. Ponadto kładą one największy nacisk na naszą zdolność do pracy zespołowej w sieciach oraz do wykorzystywania aktywów, które do nas nie należą ani nie pozostają pod naszą kontrolą.

Niestety, nie jesteśmy w stanie prognozować, jakie modele biznesowe będą się pojawiać ani przewidzieć momentu ich powstania. Nie wiemy także, które z nich odniosą sukces, a które skończą się niepowodzeniem. Możemy jednak zidentyfikować przynajmniej cztery najważniejsze, dynamiczne czynniki kształtujące ich przyszły rozwój, a także niektóre działania, jakie firmy mogą podjąć już dziś, żeby się na nie przygotować.

„Nowa umowa społeczna”

Ponowne zdefiniowanie warunków tradycyjnej umowy społecznej pomiędzy przedsiębiorstwami, sektorem publicznym a społeczeństwem zmusi przedsiębiorstwa do wyboru trudniejszych dróg i modeli rozwoju. Choć skala zmian w umowie społecznej wciąż pozostaje niewiadomą (i będzie różnić się w zależności od kraju i kultury), możemy spodziewać się, że umowa ta stanie się bardziej złożona i pełna niuansów w miarę światowego dążenia do „dobrego rozwoju”, czyli do zwiększenia zasięgu dobrobytu przy jednoczesnym zmniejszeniu niekorzystnych skutków dla społeczeństwa i środowiska naturalnego. Sytuacja ta daje wiele możliwości tym, którzy będą gotowi przyjąć zdecydowane, aktywne postawy. W wersji minimum będzie to oznaczało ponowne określenie i otwarte przedstawienie moralnych celów organizacji, przesunięcie nacisku z zarządzania przez udziałowców na angażowanie lokalnych społeczności, oraz

ochronę i wzmacnianie aktywów związanych z reputacją w świecie, w którym najważniejszymi fundamentami trwałego sukcesu są więzi, pewność i zaufanie.

Zmiana klientów i sposobu angażowania się w relacje

Zaspokojenie potrzeb czterech miliardów mieszkańców krajów rozwijających się, którzy nie kierują się typowymi zachodnimi wzorcami popytu, stanowi doskonałą możliwość rozwoju, co wymaga jednak bardziej dynamicznych metod angażowania się w relacje z klientami. Wiemy już, że wzrost gospodarczy będzie w coraz większym stopniu dotyczył nowych miejsc i miał nowe źródła, w tym zwłaszcza niedostatecznie dotąd wykorzystane metropolie Azji Środkowej i Południowo – Wschodniej, Ameryki Łacińskiej i Afryki. Nie wydaje się prawdopodobne, żeby samo tylko dostarczanie zachodnich produktów i usług miało zaspokoić potrzeby tak zróżnicowanej rzeszy klientów. Rosnąca troska o zrównoważony rozwój wraz z rozpowszechnieniem pokoleniowych zmian dotyczących oczekiwań, zachowań i konsumpcji tylko zwiększają prawdopodobieństwo, że przyszli klienci będą grupą mniej jednolitą niż dziś, o bardzo zróżnicowanych potrzebach.

Jednocześnie ewolucja marketingu, nowych mediów i procesów przetwarzania ogromnej ilości danych sprawiły, że zmienia się także sposób angażowania się w relacje z klientami. W miarę jak zmieniają się relacje pomiędzy producentami a konsumentami, organizacje w coraz mniejszym stopniu są w stanie kontrolować sposób postrzegania swoich marek, produktów i usług i na niego wpływać. Sytuacja ta ma jednak także swoje dobre strony. Wykorzystanie mediów społecznych w połączeniu z możliwością zdobycia coraz większej ilości lepszych informacji o klientach pozwoli nam skutecznie i w sposób autentyczny angażować się w relacje z klientami i wspólnie tworzenie wartości.

Nowoczesna innowacyjność

Warunki, które sprawiły, że innowacyjność stała się niezbędna – kurczenie się cykli życia produktów, wzrost globalnej konkurencji oraz wzrost i rozpowszechnienie konsumpcji – są dziś widoczne wyraźniej niż kiedykol-

wiek wcześniej. W sytuacji, w której pojawiające się na całym świecie konkurencyjne firmy są w stanie błyskawicznie dogonić liderów rynku o ugruntowanej pozycji, wzrasta presja związana z wprowadzaniem produktów na rynek. Ponadto, nowi klienci będą mieli nowe, odmienne potrzeby i jest wielce prawdopodobne, że będą mogły stać się niezwykle ważnym impulsem dla innowacyjności.

Wraz z charakterem innowacji zmieniają się również metody ich wprowadzania. Angażowanie klientów we współtworzenie produktu oraz otwarte modele innowacyjności (w których mogą uczestniczyć partnerzy, dostawcy, pracownicy, jak i klienci) pozwoli nam wykorzystać pomysły, umiejętności, zdolności i energię większej liczby uczestników. Innowacyjność nie musi też ograniczać się do nowych produktów czy usług, bowiem innowacyjne modele przedsiębiorstw, spółek, procesów i doświadczeń klientów mogą również przyczynić się do tworzenia i wprowadzania istotnych wartości.

Ewolucja modeli organizacyjnych

Żeby odnieść sukces w zmiennym, sieciowym, globalnym środowisku, organizacje będą musiały także wprowadzić innowacyjne metody strukturyzowania, łączenia i koncentracji własnych aktywów i relacji, zaś w miarę dalszego pojawiania się i ewolucji nowych modeli biznesowych ewoluować będą również wspomagające je struktury organizacyjne. Zjawisko to będzie najprawdopodobniej wymagało ściślejszej integracji aktywów, wiedzy, ludzi i działań, zwiększenia zaangażowania, otwartości i przejrzystości na wszystkich poziomach organizacji oraz pojawienia się przywódców zdolnych do „uwolnienia” energii i uzdolnień swych podwładnych, partnerów i klientów zamiast, jak dotychczas, „zaprzęgać” je w służbę organizacji.

PLANOWANIE Z MYŚLĄ O SUKCESIE I ELASTYCZNOŚCI

Przewidywanie przyszłości, nie wspominając już o stawianiu czoła możliwościom (i wyzwaniom) pojawiającym się wraz z nowymi klientami, rywalami i modelami biznesowymi pochodzącymi ze wszystkich zakątków

świata, może wydawać się zniechęcające. Jakie metody możemy więc wykorzystać, aby uporać się z niepewnością i zwiększyć odporność naszych strategii? W jaki sposób mamy przewidzieć niespodzianki i niespójności oraz wykorzystywać szanse w odpowiednim momencie? Sprawdzone metodą nawigacji po tych najeżonych przeszkodami wodach jest planowanie w oparciu o scenariusze. Metoda ta zwiększa prawdopodobieństwo, że organizacja znajdzie się w gronie zwycięzców.

Zalety scenariuszy

Jedną z podstawowych prawd leżących u podstaw planowania w oparciu o scenariusze jest to, że podejmujemy decyzje na podstawie naszej percepcji, nie zaś na podstawie „rzeczywistości”. Rzeczywistość oczywiście wpływa na nasze postrzeganie świata, lecz poza tym jest ono ukształtowane także przez nasze doświadczenia, zainteresowania, wiedzę, skłonność do zaprzeczania rzeczywistości oraz przez społeczność, której jesteśmy częścią. Gdy więc podejmujemy decyzje w oparciu o świadome postrzeganie rzeczywistości, odzwierciedlają one „mapę” naszego myślenia o funkcjonowaniu świata.

Problem, przed którym stoją osoby odpowiedzialne za podejmowanie decyzji w organizacjach, zwłaszcza te odnoszące sukcesy na stanowiskach kierowniczych, polega na tym, że zawsze wykorzystywały one dobre „mapy” umysłu. Jednak z uwagi na tempo i charakter zmian, umysłowe „mapy” niezbędne do podążania naprzód będą najprawdopodobniej różnić się od tych sprawdzonych w przeszłości. Planowanie w oparciu o scenariusze odgrywa niezwykle istotną rolę w podważaniu „map” istniejących w każdym z nas, co pozwala nam przewidywać niespodzianki i rewidować przekonania na temat możliwej przyszłości.

Jednym z klasycznych przykładów nieudanej próby redefiniowania postrzegania świata jest wprowadzenie przez IBM komputera osobistego. Firma IBM zdecydowała się wprowadzić komputery osobiste na rynek w chwili, gdy pojawiły się na nim modele Apple II, Osborne oraz Kaypro. Ponieważ jednak pięcioletnie prognozy przewidy-

wały, że sprzedaż tych maszyn sięgnie zaledwie kilkuset tysięcy egzemplarzy, firma zdecydowała się ograniczyć inwestycje, wykorzystując darmowy system operacyjny zaprojektowany przez młodego przedsiębiorcę – Billa Gatesa i kupując procesory od stosunkowo nowego producenta, firmy Intel. Reszta to już historia. Sprzedano miliony „pecetów”, Gates stał się jednym z najbogatszych ludzi w historii, a firma Intel zdobyła dominującą pozycję na rynku procesorów. IBM natomiast ostatecznie sprzedał przedsiębiorstwo produkujące komputery osobiste.

Jaki błąd popełnił IBM? Nie ulega wątpliwości, że osoby podejmujące decyzje w tej firmie były inteligentne i dysponowały głęboką wiedzą, lecz były także więźniami przeszłości. Wyobrażały sobie, że większość ludzi będzie chciała korzystać z komputerów typu *mainframe*, a zapotrzebowanie na nieduże komputery osobiste o słabej mocy, wyposażone w nieliczne aplikacje, będzie niewielkie, podobnie jak ich wartość. Firmie IBM nie udało się przewidzieć, że dla konsumentów od mocy obliczeniowej ważniejsze będzie poczucie kontroli. Planowanie w oparciu o scenariusze ma na celu uniknięcie właśnie tego typu straconych szans.

Co zatem rozumiemy pod pojęciem scenariuszy? Scenariusze są to bogate, stworzone w oparciu o dane, opowieści na temat przyszłości, które mają nam pomóc uporać się z istotnymi wyborami, jakich musimy dokonać już dziś. Dobre scenariusze zawierają rygorystycznie przeprowadzone analizy i dane, lecz oprócz tego tworzone są w oparciu o głęboką, wnikliwą wyobraźnię. Celem scenariusza nie jest naprawienie przyszłej sytuacji, lecz podejmowanie lepszych decyzji w teraźniejszości. Scenariusz różni się od prognozy, gdyż jest hipotezą opisującą bardzo różnorodne możliwości w przyszłości. Dobre scenariusze poszerzają nasze myślenie i zapewniają spójne ramy, pozwalające nam zrozumieć otaczającą nas złożoną rzeczywistość, systematycznie analizować możliwości i przesuwać granice tego, co dopuszczalne.

Scenariusze często bywają mylone z analizą wrażliwości. Większość ludzi posiada pewien „oficjalny obraz przyszłości”, opisujący ich przypuszczenia co do przy-

słych wydarzeń, nawet, jeśli nie jest on wyraźnie widoczny. Zwykle powstaje on w oparciu o dokonanie projekcji stanu teraźniejszego, a następnie uwzględnienie pewnych odchyłeń od danych wejściowych, na przykład: jak będziemy funkcjonować w sytuacji, gdy sprzedaż lub koszty energii spadną albo wzrosną o 15 procent? W przypadku analizy wrażliwości problem polega na tym, że w rzeczywistości nie podważa ona żadnych istotnych założeń, lecz tylko kilkakrotnie testuje ten sam model przy różnych zmiennych. Scenariusze natomiast odzwierciedlają bardzo różne interpretacje rzeczywistości. Punktem wyjścia jest dla nich przyszłość, następnie zaś koncentrują się wokół „uprzednio zdefiniowanych elementów” i „krytycznych punktów niepewności”, które będą motorami istotnych zmian. Warto zastanowić się, jakie tendencje, w sposób nieunikniony, pojawią się w każdym ze scenariuszy i gdzie, według nas, znajdują się krytyczne punkty niepewności, które doprowadzą do wielkich zmian w przyszłości?

Przy opracowywaniu scenariuszy należy także zrozumieć, że każda firma funkcjonuje jednocześnie w trzech różnych środowiskach: kontekstualnym, transakcyjnym i organizacyjnym. Możemy je sobie wyobrazić jako tarczę strzelniczą o trzech koncentrycznych kręgach. Krąg zewnętrzny tworzy środowisko kontekstowe, na które składają się zewnętrzne tendencje społeczne, technologiczne, ekonomiczne, ekologiczne i polityczne (STEEP), nad którymi nie mamy żadnej kontroli, lecz które przyczyniają się do pojawienia się zmian. Środkowy poziom lub krąg to bliższe środowisko transakcyjne – tendencje w branży, rynki finansowe, konkurencja, klienci i najważniejsi uczestnicy bezpośrednio kształtujący strategiczne decyzje przedsiębiorstwa. Krąg wewnętrzny reprezentuje natomiast środowisko organizacyjne: produkty i usługi firmy, zasoby ludzkie i aktywa finansowe, marki, strukturę kosztów, projektowanie itp.

„Kluczowe pytanie”, na które scenariusze mają przybliżyć odpowiedź, często tkwi w domenie organizacyjnej i może brzmieć na przykład tak: czy powinniśmy dokonać tej inwestycji? Na jakiego rodzaju uzdolnienia będzie zapotrzebowanie w ciągu najbliższych 10 lat? Jak możemy odnieść sukces na nowym rynku? Punktem

wyjścia dla tworzenia scenariuszy jest jednak świat zewnętrzny. W pierwszej kolejności identyfikujemy meta-siły napędzające zmiany i badamy sposób ich interakcji z tendencjami w danym przemyśle. Na tej podstawie wyznaczamy spektrum możliwości i decyzji na poziomie organizacyjnym. Proces ten jest całkowitym przeciwieństwem wielu innych procesów planowania, które wychodzą od „wewnątrz”, czyli z organizacji (jej wizji i celów, aktywów oraz możliwości) a następnie przesuwają punkt widzenia na zewnątrz.

Budowanie scenariuszy

W rzeczywistości najlepszym środowiskiem do tworzenia scenariuszy są warsztaty interaktywne, w których udział biorą zespoły złożone z uczestników pochodzących z różnych regionów, jednostek firmy, środowisk, o różnej płci i wieku. Różnorodność jest najważniejsza, gdyż bez niej znacznie zmniejsza się prawdopodobieństwo poszerzenia horyzontów. Przed rozpoczęciem warsztatów należy przeprowadzić wiele badań ilościowych i jakościowych, na przykład na temat tendencji gospodarczych i demograficznych, kwestii energetycznych, profilowania klientów itp. Czasami wybieramy się na wycieczki edukacyjne, podczas których zwiedzamy najnowocześniejsze laboratoria, obserwujemy innowacyjne przedsiębiorstwa lub nowe zjawiska społeczne, poznajemy postaci ze sceny politycznej lub ustawodawczej. Sednem planowania w oparciu o scenariusze jest jednak wspólna praca i nauka w zespołach.

Bardzo pomocne może okazać się wprowadzenie do grupy osób myślących w sposób oryginalny i prowokacyjny, ludzi, których nazywamy „wyjątkowymi postaciami”, którzy pomogą nam podważyć konwencjonalne przekonania. Mogą to być naukowcy, społecznicy, gwiazdy rocka, pisarze, wynalazcy, ekonomiści lub antropolodzy. Ich rola polega na czymś więcej niż tylko na roli eksperta. Mimo, że są autorytetami we własnej dziedzinie, potrafią też bawić się pomysłami, „połączyć kropki”, by uzyskać pełen obraz i patrzeć na sytuację z odmienną perspektywy. Dzięki temu wnoszą do tworzonych scenariuszy zarówno rygorystyczne myślenie, jak i wyobraźnię.

Sam proces budowania scenariusza może wykorzystywać kilka metod. Może być oparty na dedukcji (np. wyznaczeniu najważniejszych krytycznych punktów niepewności tak, by powstała macierz) lub indukcji (np. rozpoczynanie od „oficjalnej przyszłości”, a następnie wyobrażenie sobie, jak i dlaczego sytuacja może rozwinąć się zupełnie inaczej) lub na kombinacji tych dwóch metod. Sam proces nie ma jednak większego znaczenia – liczy się jakość dyskusji i uczenia się.

Gdy stworzymy już zestaw świeżych, ambitnych, różniących się od siebie i wiarygodnych opowieści na temat przyszłości, będziemy potrafili dostrzec, jakie scenariusze zaczynają się rozwijać przed naszymi oczami. Dokonamy tego dzięki wyczuleniu na wczesne sygnały: pewne wydarzenia, udoskonalenia czy przełomy, które powinny się pojawić podczas realizacji konkretnego scenariusza. Dobre scenariusze pomagają nam uporządkować obserwowane, słabe sygnały, zrozumieć zależności przyczynowo – skutkowe, a następnie we właściwym momencie podjąć odpowiednie działania. Przez lata udało nam się zidentyfikować kilka takich wskaźników, między innymi: „negawaty” (rozumiane jako przeciwieństwo megawatów, czyli „sprzedaż” działań na rzecz ochrony środowiska przez zakłady energetyczne), pojawienie się „Interconnectu”, czyli sieci błyskawicznie dostarczającej dane, muzykę i treści wideo za pośrednictwem komputerów, a ponadto katastrofalne burze, susze i powodzie spowodowane zmianami klimatycznymi oraz kryzys na amerykańskim rynku nieruchomości. (Trzeba przyznać, że niektóre sygnały przeoczyliśmy, na przykład inwazję na Kuwejt w 1991 r., załamanie waluty meksykańskiej w 1994 r. i rozmiary kryzysu finansowego.)

Testowanie przyszłości

Po opracowaniu scenariusza i zidentyfikowaniu najważniejszych wskaźników przychodzi czas na testowanie przyszłości – sprawdzenie, jak należy postępować w takich odmiennych światach. Ponieważ „znamy” już przyszłość opisaną w każdym scenariuszu, możemy odpowiedzieć na zawarte w każdym z nich „kluczowe” pytanie. Co będziemy musieli zrobić (albo z czego

powinniśmy zrezygnować), żeby odnieść sukces? Co stanowi największą szansę (albo ryzyko) w każdym ze scenariuszy? W rezultacie opracowujemy wstępny plan działania dla każdego z możliwych światów – tak, żeby później móc wybierać możliwe opcje. Poszukujemy także skutecznych działań: w jaki sposób postąpilibyśmy w każdym ze scenariuszy?

Oczywiście nie musimy przewidzieć wszystkiego dokładnie. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych pewna globalna firma z branży usług finansowych bardzo zaniepokoiła się problemem roku 2000 i tym, w jaki sposób „pluskwa milenijna” mogłaby wpłynąć na najważniejsze systemy komputerowe przedsiębiorstwa. Po przeanalizowaniu różnych scenariuszy postanowiono stworzyć zapasowe centrum przetwarzania danych w pewnej odległości od głównej siedziby przedsiębiorstwa. Na szczęście rok 2000 nie okazał się katastrofą, lecz 18 miesięcy później, 11 września 2001 r., terroryści zaatakowali Nowy Jork. Centra przetwarzania danych na Manhattanie zostały uszkodzone, zaś to należące do wspomnianej firmy uległo całkowitemu zniszczeniu. Jednak zapasowe centrum umożliwiło szybkie przywrócenie normalnego funkcjonowania, a co najważniejsze, pozwoliło firmie odnaleźć rozproszonych pracowników i kontaktować się z nimi. Czy firmie udało się poprawnie przewidzieć przyszłość? Nie. Czy podjęła właściwą decyzję? Tak. Dzięki scenariuszom można było przetestować sytuację, w której systemy uległyby uszkodzeniu i wprowadzić odpowiednie rozwiązanie. Źródło problemu okazało się mniej istotne od dokonania właściwego wyboru.

Co więcej, scenariusz odłożony na półkę nie na wiele się przydaje. Należy stale utrzymywać go w stanie aktywności poprzez prowadzenie regularnych strategicznych dyskusji w gronie kierownictwa oraz wyszukiwanie i monitorowanie na bieżąco zmian zachodzących w otoczeniu. Jak się nam zdaje, jaki scenariusz rozgrywa się w tej chwili? Co mówią nam sygnały? Czy dostrzegamy jakieś anomalie niepasujące do wzorca? Gdy pojawia się potrzeba przewidywania nowych modeli biznesowych, wówczas łączenie ze sobą sygnałów i anomalii może okazać się wyjątkowo przydatnym ćwiczeniem. Od cza-

su do czasu warto też cofnąć się i na nowo dostosować przygotowane scenariusze do pojawiających się nowych informacji i rozwoju sytuacji.

Wzmacnianie odporności strategicznej

Ostatecznym celem scenariuszy jest poprawa jakości naszego myślenia strategicznego, usprawnienie dyskusji i generowanie nowych możliwości. Rzeczywista strategia organizacji wyłania się w wyniku stałych, często nieformalnych, dyskusji, które następnie zyskują potwierdzenie w formalnych procesach. Dobre scenariusze nieustannie wzmacniają tę dyskusję i dostarczają do niej danych. W sposób konstruktywny stawiają wyzwanie naszemu rozumowaniu, tak, byśmy nie byli skazani na zaprzeczanie rzeczywistości i nie byli zaskakiwani. Dają nam nową wiedzę, nowe perspektywy i sposoby myślenia, pozwalają budować i angażować sieci wewnętrzne i zewnętrzne. Umożliwiają pojawianie się nowych strategii i testowanie już istniejących, a ponadto pozwalają nam wyobrazić sobie i wypróbować nowe formy modeli biznesowych.

Planowanie w oparciu o scenariusze w ostatecznym rozrachunku pomaga wzmocnić odporność strategiczną w złożonej rzeczywistości, która wymaga wizjonerstwa, elastyczności i umiejętności reagowania na nieustanne zmiany i dostosowywania się do nich. Scenariusze pomagają poprawić myślenie w perspektywie długoterminowej i dostrzeganie zjawisk na granicy pola widzenia. Poza tym jednak umożliwiają liderom podejmowanie lepszych decyzji już dziś, w oparciu o lepszą wiedzę, jasność widzenia i pewność. Właśnie tacy przywódcy i kierowane przez nich organizacje mają znacznie większe szanse na odniesienie sukcesu i zapewnienie sobie miejsca w przyszłości.

PLANOWANIE DŁUGOTERMINOWE A DŁUGOFALOWE WYZWANIA



DOMINIC BARTON

GLOBALNY DYREKTOR
ZARZĄDZAJĄCY
MCKINSEY & COMPANY

Polska, podobnie jak wiele innych państw, stoi obecnie w obliczu licznych długoterminowych wyzwań, do których należą zwłaszcza: zwiększenie produktywności i konkurencyjności, modernizacja infrastruktury oraz poprawa standardów edukacji. Co więcej, Polska musi się z nimi zmierzyć w sytuacji istniejących ograniczeń w postaci starzenia się ludności i konstytucyjnego ograniczenia poziomu długu publicznego. Aby sprostać tym wyzwaniom absolutnie konieczne będą długoterminowe planowanie i działania rządu oraz nawiązanie strategicznego partnerstwa z sektorem prywatnym.

Rządy państw całego świata zmagają się z powszechnym problemem, jakim jest plaga myślenia w perspektywie krótkoterminowej. Władze krajów demokratycznych funkcjonują w rytmie narzuconym przez cykl wyborczy – dwu-, cztero- lub sześcioletni, w zależności od kraju. Ponadto, presja wywierana przez media, grupy interesów i opinię publiczną, domagające się błyskawicznych reakcji i rezultatów, sprawia, że przywódcy polityczni koncentrują się przede wszystkim na nagłówkach następnych wydań gazet i najbliższych inicjatywach. Jednak wiele z wyzwań stojących przed rządami – od modernizacji niszczonej infra-

struktury, poprzez zadbanie o starzejącą się ludność, po zapewnienie najmłodszym lepszego wykształcenia – to problemy, których rozwiązanie wymaga nieustannych nakładów pracy na przestrzeni dziesięciolecia lub dłuższego okresu.

Problem ten nie jest niczym nowym. Kraje demokratyczne zmagają się z próbą połączenia krótkoterminowych rządów z długofalowymi wyzwaniami od czasów starożytnej Grecji, lecz obecnie siły globalnej konkurencji sprawiły, że w wielu państwach zachodnich kwestia ta wysunęła się na pierwszy plan. Rozwijające się gospodarki azjatyckie, które cechuje odmienna od zachodniej kultura i system rządzenia, wykazują godną uwagi zdolność do działania i myślenia w perspektywie długoterminowej.

Prezydent Korei Południowej Lee Myung-bak zapytał mnie pewnego dnia, czy firma McKinsey mogłaby pomóc jego rządowi w opracowaniu 60-letniej prognozy dla kraju. Początkowo zdawało mi się, że się przesłyszałem, i że mowa o sześciu latach, lecz polityk naprawdę miał na myśli tak długi okres. Ostatecznie uzgodniliśmy, że opracujemy wizję na rok 2020. Podobnie postąpił rząd Malezji, sporządzając 30-letni plan działania, wytyczający ścieżkę całkowitego rozwoju gospodarczego. Również chiński rząd słynie z myślenia w długiej perspektywie (mimo, że często cytowane powiedzenie Mao Zedonga o tym, że „jeszcze za wcześnie, by oceniać” rewolucję francuską, okazało się tylko błędem). Widać wyraźnie, że przywódcy Chin myślą o rozwoju państwa w perspektywie kilkudziesięciu lat, a ich sposób myślenia ma bezpośredni wpływ na kolejne plany pięcioletnie.

Rezultaty długofalowego myślenia, planowania i działa-

nia widoczne są dla każdego, kto odwiedza rozwijające się kraje azjatyckie. Przejawiają się w gigantycznych inwestycjach w infrastrukturę energetyczną i transportową, w nowe uczelnie i parki technologiczne, w kulturę, oraz, co najbardziej rzuca się w oczy, w coraz lepszych wynikach edukacji w porównaniu do światowych standardów. Mimo imponujących osiągnięć, wiele azjatyckich krajów rozwijających się wciąż musi sprostać istotnym wyzwaniom wynikającym z degradacji środowiska naturalnego, czy też niedostatecznie rozwiniętej sieci opieki zdrowotnej. Wykazują one jednak wyraźną gotowość i zdolność do patrzenia w przyszłość w perspektywie dziesięcioleci, nie tylko do następnego wydania wiadomości.

Dlatego też powszechnym problemem, przed którym stoją liczne demokratyczne państwa zachodnie, w tym Polska, jest potrzeba stworzenia w ramach rządów takich instytucji i procesów, które pomogą im odeprzeć nacisk na myślenie krótkoterminowe i umożliwią społeczeństwom rozwiązywanie problemów w skali kilkudziesięciu lat oraz dokonanie długoterminowych inwestycji w przyszłość.

DŁUGOTERMINOWE WYZWANIA DLA POLSKI

Choć polska gospodarka w ostatnich latach odnotowała większy wzrost niż wiele innych państw Unii Europejskiej, nie ulega wątpliwości, że nasz kraj stoi w obliczu specyficznych długoterminowych wyzwań. Pięć z nich wymaga szczególnej uwagi: po pierwsze, konieczne będzie zwiększenie produktywności i konkurencyjności polskiej gospodarki. Obecnie polska produkcja osiąga przeciętnie poziom równy 35% poziomu niemieckiego, lecz rosnąca płaca średnia wynosi zaledwie 29% niemieckiej. W ogólnoświatowym rankingu państw pod względem „łatwości prowadzenia działalności gospodarczej”, sporządzonym przez Bank Światowy, Polska zajęła w 2011 r. dopiero 62 miejsce. Ponadto, Polska znajduje się pod presją ze strony konkurencyjnych, coraz bardziej produktywnych państw środkowo- i wschodnioeuropejskich, jak i azjatyckich, oferujących bardzo niskie koszty pracy. Międzynarodowy Fundusz Walutowy przewiduje, że roczny wzrost polskiego eksportu zmniejszy się z 8% w 2011 r. do 6% w nadchodzących latach. Polska po-

winna zacząć eksportować więcej towarów o wysokiej wartości i zwiększyć eksport na rynki państw o szybko rozwijających się gospodarkach, na które obecnie przypada zaledwie 9% polskiego eksportu. Ogólnie dla podtrzymania długoterminowego tempa wzrostu PKB na poziomie 3,5% (co pozwoliłoby Polsce osiągnąć poziom PKB na mieszkańca równy temu w krajach „piętnastki” UE już w 2040 r.), konieczne będzie zwiększenie rocznego wzrostu produktywności Polski o około 4% rocznie.

W sytuacji, gdy 45% PKB Polski wciąż generowane jest przez firmy państwowe, niezwykle istotna będzie poprawa produktywności w sektorze przedsiębiorstw publicznych. Szczególnie ważne jest, by przedsiębiorstwa te stały się bardziej konkurencyjne w skali globalnej. Polska posiada kilka dużych firm w sektorach energetycznym, telekomunikacyjnym i przemyśle ciężkiego, brakuje jednak prawdziwych krajowych liderów konkurujących z innymi organizacjami na światowych rynkach.

Poprawa produktywności sektora publicznego stanie się niezwykle istotna również dlatego, że wydatki publiczne sięgają około 45% PKB. Polski sektor publiczny cechuje jeszcze niższa względna produktywność niż sektor prywatny, na poziomie 25% produktywności niemieckiego sektora publicznego. W wielu państwach zachodnich, w tym w Polsce, niski wzrost produktywności w sektorze publicznym sprawia, że zostaje on w tyle za sektorem prywatnym, który z większą łatwością przyswoił nowoczesne technologie informatyczne i techniki zarządzania. Na przykład w krajach UE roczny wzrost produktywności w sektorze prywatnym wynosi średnio około 1,5%, podczas gdy produktywność w sektorze państwowym uległa całkowitemu zahamowaniu.

Po drugie, Polska powinna kontynuować prace nad modernizacją i rozwojem infrastruktury. Niedawno pojawiły się pewne postępy, takie jak wzrost przepustowości autostrad i poprawa infrastruktury kolejowej, lecz zarówno rosnące miasta polskie, jak i infrastruktura telekomunikacyjna i energetyczna będą wymagały znacznych inwestycji. Cena energii w Polsce jest obecnie równie wysoka jak w Niemczech, co stawia polski przemysł w niekorzystnym położeniu. Starzejące się zakłady ener-

tyczne wymagają znacznych nakładów modernizacyjnych i inwestycji – według szacunków McKinsey w wysokości 40 mld euro w ciągu najbliższych 8-10 lat. Ponadto na Polskę wywierane będą naciski na obniżenie kosztów energii, a jednocześnie na zmniejszenie uzależnienia od węgla kamiennego, będącego źródłem emisji dużej ilości dwutlenku węgla. Zarazem Polska ma potencjał, żeby stać się jednym z czołowych eksporterów gazu łupkowego, pod warunkiem, że dokona niezbędnych inwestycji koniecznych do eksploatacji zasobów w sposób nieszkodliwy dla środowiska.

Trzecim wyzwaniem jest doprowadzenie systemu edukacji do poziomu światowych standardów. Istnieje bardzo wyraźna korelacja pomiędzy względną, długoterminową wydajnością gospodarczą a osiągnięciami edukacyjnymi. Jeżeli Polska ma osiągnąć wyższy stopień w światowym rankingu wydajności gospodarczej, również system edukacji będzie musiał poprawić wyniki. W 2009 r. polscy uczniowie zajęli wysokie 15 miejsce w teście na umiejętność czytania, lecz w kategorii przedmiotów ścisłych była to już tylko 19 pozycja, a w matematyce dopiero 25 lokata (badaniem objęto 64 kraje). W odniesieniu do szkolnictwa wyższego, warto zauważyć, że tylko dwie polskie uczelnie: Uniwersytet Warszawski i Uniwersytet Jagielloński – znalazły się w rankingu 500 najlepszych szkół wyższych sporządzonym przez Instytut Szkolnictwa Wyższego Uniwersytetu Jiao Tong w Szanghaju. Edukacja może jednak stać się potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej Polski pod względem atrakcyjności dla inwestorów międzynarodowych. Firma McKinsey zainwestowała na przykład niedawno w utworzenie jednego ze swych globalnych centrów wiedzy we Wrocławiu, przede wszystkim ze względu na dużą koncentrację uzdolnionych osób w tym regionie. Można jednak dokonać więcej, a inwestycje w podnoszenie standardów polskiego szkolnictwa do najwyższego światowego poziomu mogą okazać się bardzo opłacalne w dłuższej perspektywie ekonomicznej.

Czwarte wyzwanie to zmiany demograficzne w starzejącej się populacji. W 2050 r. liczba osób starszych (powyżej 60 roku życia) w Polsce ulegnie podwojeniu i osiągnie około 30% całej liczby ludności. Jest to poziom znacząco

nie wyższy od prognozowanej światowej średniej 22%. Taka zmiana niesie za sobą daleko idące konsekwencje, począwszy od wzrostu kosztów emerytalnych i opieki medycznej, poprzez zmniejszenie podstawy opodatkowania w malejącej populacji osób w wieku produkcyjnym, aż po możliwy niedobór siły roboczej. Zmiana ta prawdopodobnie pociągnie za sobą także implikacje natury politycznej. Pojawi się na przykład pytanie czy starzejąca się ludność będzie skłonna finansować długofalowe inwestycje w infrastrukturę lub kształcenie młodzieży, czy raczej skoncentruje się na ochronie swoich emerytur i innych świadczeń?

Po piąte wreszcie, Polska będzie musiała stawić czoła wszystkim powyższym wyzwaniom w warunkach ścisłych ograniczeń fiskalnych. Zgodnie z konstytucją, dług publiczny Polski nie może przekroczyć poziomu 60% PKB. W sytuacji, gdy obecnie wynosi on około 55%, nie pozostawia to dużej możliwości na to, by wydatki publiczne rosły szybciej niż wzrost gospodarczy. Jednak wyzwania opisane powyżej będą wymagały od rządu znacznych inwestycji w sektorze publicznym, m.in. w infrastrukturę i edukację i wyprzedzenia przyszłego wzrostu gospodarczego po to, by zagwarantować, że taki przyszły wzrost w ogóle nastąpi. Powoduje to dalsze zwiększenie nacisku na poprawę produktywności sektora publicznego. W sytuacji istniejących ograniczeń w zakresie podwyższania podatków i zwiększania zadłużenia publicznego, rząd będzie musiał zdobywać fundusze na przyszłe inwestycje próbując lepiej spożytkować mniejszą ilość środków – poprzez pokonanie dystansu dzielącego polską produktywność od poziomów osiąganych przez inne kraje UE i świata oraz zbliżenie poziomu produktywności sektora publicznego do poziomu sektora prywatnego.

PLANOWANIE WERSJA 2.0

Powyższym problemom nie da się zaradzić za pomocą fragmentarycznych rozwiązań politycznych opracowywanych pod presją polityki krótkoterminowej. Przykładem ilustrującym tę tezę jest sposób, w jaki Polska traktuje inwestycje w przedsiębiorstwa publiczne. Każdy przywódca polityczny bez wątpienia stwierdzi, że wspiera długoterminowe inwestycje w polskie przedsiębiorstwa

publiczne, mające na celu wspomaganie ich rozwoju, zwiększenie zatrudnienia i przekształcenie ich z wiodących firm krajowych w liderów na poziomie światowym. Jednak decyzje o tym, czy rząd powinien wykorzystywać krótkoterminowe dywidendy z przedsiębiorstw publicznych, czy też pozostawić je w firmach z przeznaczeniem na długofalowe inwestycje, zapadają w cyklu rocznym, pod wpływem krótkoterminowych budżetów, zależnych od kaprysów i uwarunkowań politycznych. Oznacza to, że zarządy przedsiębiorstw nie mają pewności ani możliwości przewidywania czy ich długofalowe plany rozwoju zostaną zaakceptowane i sfinansowane. Inne państwa o rozbudowanym sektorze publicznym, jak Szwecja, Norwegia, Francja i Hiszpania, rozwiązały ten problem tworząc wyspecjalizowane instytucje mające zagwarantować, że przedsiębiorstwa publiczne będą zarządzane w sposób korzystny dla obywateli i podatników, a przy tym odseparować ich działalność od krótkoterminowych celów politycznych.

Presja na myślenie krótkoterminowe – zwłaszcza w polityce demokratycznej – nie zniknie. Jest ona elementem rzeczywistości. Zamiast jednak jej się poddawać, rządy państw takich jak Polska powinny zastanowić się nad tym, w jaki sposób mogą stworzyć instytucjonalne struktury i procesy, które odseparowałyby podejmowanie długoterminowych decyzji od takich nacisków przy jednoczesnym zachowaniu demokratycznej odpowiedzialności.

Procesem, który może okazać się tu niezwykle przydatny, jest wykorzystanie przez rządy długoterminowego planowania strategicznego. Termin „plan rządowy” może budzić szczególnie negatywne skojarzenia w krajach postkomunistycznych, gdyż przywołuje wspomnienia sztywnych i nieskutecznych planów pięcioletnich. Rządy na całym świecie odkrywają jednak, że wprowadzenie szczegółowe centralne planowanie rocznej produkcji pasty do zębów prowadzi do niekorzystnych rezultatów i wszelkiego rodzaju absurdów ekonomicznych, to jednak całkowity brak planowania sposobu, w jaki gospodarka ma zaspokoić długofalowe potrzeby w dziedzinie infrastruktury, energetyki lub edukacji może mieć równie fatalne skutki.

Wiodące przedsiębiorstwa prywatne, współpracujące z firmą McKinsey, nie utożsamiają planowania strategicznego z wysiłkiem ukierunkowanym na opracowanie sztywnego planu, bowiem tempo zmian rzeczywistości i panująca niepewność sprawiają, że byłoby to nieskuteczne. Planowanie postrzegane jest raczej jako ćwiczenie, podczas którego najważniejsze osoby odpowiedzialne za podejmowanie decyzji gromadzą się, żeby wspólnie poznać stojące przed nimi wyzwania i fakty na temat świata, w którym funkcjonują, oraz żeby opracować wspólną wizję pożądanego celu. Wspólnie poznane fakty, zdobyta wiedza i wypracowana wizja zapewniają następnie stabilne ramy dla bardziej szczegółowych planów operacyjnych, które z konieczności ulegają częstym zmianom. Ćwiczenie takie nie kończy dyskusji, sporów ani rywalizacji (wszak firmy również prowadzą własną politykę). Sprawia ono jednak, że prowadzona dyskusja jest oparta na faktach i osadzona w rzeczywistości. Wspólna wiedza zdobyta podczas takiego ćwiczenia ma wielką wartość także w sytuacjach nieuniknionych niespodzianek i zmian, ponieważ umożliwia przygotowanie bardziej spójnej reakcji.

W wielu rządach, ministerstwach i departamentach rządowych regularnie prowadzone są ćwiczenia z planowania, jednak zwykle koncentrują się one na budżetach, krótkoterminowych kwestiach operacyjnych lub strategiach politycznych niezbędnych do wygrania następných wyborów. Z wyjątkiem wojska, rzadko stosuje się ćwiczenia z zakresu strategii długoterminowej, jeszcze rzadziej zaś biorą w nich udział poszczególne grupy interesariuszy i decydenci spoza kół rządowych. Najlepsze firmy natomiast regularnie angażują swoich klientów, pracowników, dostawców i inwestorów w ćwiczenia z dziedziny planowania strategicznego. Rządy powinny więc również znaleźć sposób na włączenie najważniejsze grupy zainteresowanych w proces długoterminowego planowania w sprawach gospodarczych. Przykładem jest rząd Australii, który zaangażował przedstawicieli wszystkich dziedzin, od przedsiębiorców, poprzez reprezentantów kultury i sztuki oraz środowisk akademickich, aż po członków plemion Aborygenów w opracowanie „strategii 2020” stworzonej w 2008 r. Również w Singapurze próba długoterminowego planowania z udziałem licznych zaintereso-

wanych uczestników zakończyła się realnym sukcesem. Agencja ds. Nauki, Techniki i Badań (A*STAR) nawiązała skuteczną partnerską współpracę z singapurskimi uczelniami, przedsiębiorstwami krajowymi i zagranicznymi, instytucjami finansowymi i ministerstwami rządowymi, w celu wspierania długofalowego rozwoju najważniejszych dziedzin, w tym badań biomedycznych.

Środowisko biznesu powinno tu odegrać szczególnie istotną rolę partnera rządu w planowaniu długoterminowym. Rządy państw zachodnich często skarżą się na zbyt ściśle powiązania między azjatyckimi firmami i rządami. Zdarza się, że skargi te nie są bezpodstawne w kontekście polityki wolnego handlu. Z drugiej strony jednak, powiązania te pozytywnie wpływają na zrozumienie wspólnych problemów i wzmacniają poczucie partnerstwa w rozwijaniu gospodarki. Koncepcja, na której partnerstwo strategiczne jest oparte, przejawia się w takich działaniach, jak wspieranie branży produkcji półprzewodników przez rząd Tajwanu, rozwój branży elektronicznej w Korei Południowej lub działania Chin mające na celu promowanie rozwoju sektora energetyki przyjaznej dla środowiska.

Mimo, że polska gospodarka i rząd pod wieloma względami znacznie różnią się od przedstawionych tu przykładów krajów azjatyckich, to wciąż mogą wykorzystać wypracowaną tam koncepcję strategicznej współpracy środowisk rządowych i biznesu przy wspieraniu długoterminowego rozwoju i konkurencyjności. Długoterminowe planowanie w dziedzinie infrastruktury z pewnością stanie się bardziej efektywne, jeśli rząd będzie dysponować wiedzą na temat planów rozwojowych i potrzeb przedsiębiorstw, a te z kolei będą inwestować z większą pewnością znając rządowe plany rozwoju infrastruktury i mając do nich zaufanie. Również powodzenie Polski w rozwiązywaniu problemów demograficznych będzie wymagało ściślejszej partnerskiej współpracy sektora przedsiębiorstw i rządu w wielu dziedzinach, od szkolenia pracowników po system emerytalny. Szczegółowy sposób funkcjonowania takich interakcji trzeba będzie dopasować do specyfiki polskich instytucji rządowych i gospodarczych oraz do lokalnej kultury, lecz najważniejsze jest, by interakcje te w ogóle zaistniały.

* * *

W ostatnich dziesięcioleciach oraz w trakcie ośmioletniego członkostwa w UE, w Polsce dokonał się ogromny postęp w rozwoju gospodarki rynkowej, zaś perspektywy na przyszłość rysują się jeszcze lepiej. Kluczem do ich urzeczywistnienia będzie znalezienie sposobów na prowadzenie trwałych, długofalowych działań mających na celu zwiększenie produktywności, modernizację infrastruktury, poprawę systemu edukacji, rozwiązanie problemów związanych ze starzeniem się społeczeństwa, a to wszystko w warunkach konstytucyjnych ograniczeń finansowych. Żeby sprostać tym długofalowym wyzwaniom, konieczne będzie apolityczne, oparte na faktach planowanie długofalowe we współpracy z polskimi środowiskami biznesowymi oraz innymi grupami interesów. Nie istnieją proste recepty na ich rozwiązanie, jednak wspólne zrozumienie problemów i wspólna wizja celu będą doskonałym punktem wyjścia.

ZNACZENIE STRATEGII W POLITYCE I W BIZNESIE



WITOLD ORŁOWSKI

GŁÓWNY EKONOMISTA
PRICEWATERHOUSECOOPERS

skomplikowanymi grami, w których osiągnięcie sukcesu zależy właśnie od wyboru odpowiedniej strategii. Strategii, która pozwala w pełni wykorzystać własne atuty i ukryć słabości – a jednocześnie wykorzystać słabości i zneutralizować atuty przeciwników. A przede wszystkim strategii, która stanowi długofalowy plan działań podejmowanych po to, by osiągnąć zamierzone cele. Podejmowanych konsekwentnie, w przemyślany sposób, zgodnie z ogólnym planem.

Słowo „strategia” przywędrowało do języka polityki i biznesu z obszaru militarnego. W starożytnej Grecji mianem *strategos* określano dowódcę armii: dziesięciu ateńskich strategów dowodziło hoplitami podczas zwycięskiej bitwy pod Maratonem, strateg Temistokles doprowadził do rozgromienia Persów pod Salaminą, strateg Alkibiades zaplanował wielką inwazję na Sycylię. Wywiedzione od tytułu *strategos* greckie słowo *strategia* oznaczało oryginalnie sztukę pokonania wrogiej armii, a szerzej mówiąc – jak definiuje Słownik PWN – „przemyślany plan działań w jakiejś dziedzinie”. Wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia ze skomplikowanym, trudnym problemem, którego rozwiązanie wymaga starannej analizy, oceny trudności, rozeznania posiadanych sił i środków, a wreszcie zaplanowania działań – potrzebna jest właśnie strategia.

Szybko okazało się, że we współczesnym świecie strategia potrzebna jest nie tylko dla prowadzenia wojen. W końcu, według znanego powiedzenia von Clausewitza, „wojna jest jedynie kontynuacją polityki innymi środkami”. Zarówno polityka, jak i biznes okazały się

Przykłady błyskotliwych, skutecznie wdrożonych strategii w sferze polityki można oczywiście mnożyć. Wzorem skuteczności może być zawsze Otto von Bismarck i sposób, w jaki doprowadził on do zjednoczenia Niemiec. Kiedy w roku 1862 został Kanclerzem Prus, pomysł taki wydawał się całkowitą, pozbawioną jakichkolwiek podstaw mrzonką. Prusy miały oczywiście swoje atuty – świetnie wyszkoloną armię, znakomity zespół dowódców, doskonały przemysł stalowy, nowoczesną infrastrukturę kolejową, dobre wykształcenie obywateli. Ale na drodze do zjednoczenia Niemiec stały cztery największe mocarstwa ówczesnego świata – Austria, Francja, Rosja i Wielka Brytania, z których każde z osobna dysponowało większymi wpływami, większą ludnością, większym PKB i większą siłą militarną od Prus¹. Jak rozwiązać ten nierozwiązywalny problem? Głównym celem strategii Bismarcka stało się poróżnienie czterech mocarstw, tak by można było część z nich zneutralizować, a z pozostałymi rozprawić się z każdym z osobna. Już w 1863 r. wytrącił z szeregu wrogów Rosję, podpisując z nią konwencję ułatwiającą carowi stłumienie powstania styczniowego (choć konwencji tej przeciwstawiła się większość pruskiej opinii publicznej, oburzonej

¹ Łączna ludność czterech mocarstw była 9-krotnie większa od ludności Prus, łączny PKB 6-krotnie większy od pruskiego, łączna wielkość armii 10-krotnie większa od pruskiej (Paul Kennedy, *The Rise and Fall of the Great Powers*, Vintage Books, New York 1989).

rosyjskimi okrucieństwami w Polsce). Potem w 1866 r. wypowiedział wojnę i szybko pokonał walczącą w pojedynkę Austrię, zapewniając sobie neutralność Francji dzięki obietnicom poparcia dla aneksji przez nią Belgii i Nadrenii. Następnie zapewnił sobie życzliwą neutralność Wielkiej Brytanii, wykorzystując w tym celu informacje o francuskich planach aneksji, do których sam wcześniej namawiał cesarza Napoleona III. I w ciągu błyskotliwie poprowadzonej wojny, wykorzystując swą znakomitą armię, 1870 r. rozbił osamotnioną Francję zmuszając jednocześnie pozostałe państwa niemieckie do zgody na zjednoczenie Rzeszy. W ten sposób w ciągu niecałej dekady dokonał czegoś, co w 1862 r. wydawało się całkowicie niemożliwe do zrealizowania. Zjednoczył Niemcy dzięki niebywale śmiałej, efektywnej i przeprowadzonej z żelazną konsekwencją strategii, w której dyplomatyczne pułapki, ustępstwa, tajne negocjacje i traktaty użyte zostały jako niezwykle skuteczne narzędzia realizacji celu na równi z armatami, przemówieniami, artykułami prasowymi i sfałszowanymi depeszami. Czy powinniśmy uważać Bismarcka za przykład do naśladowania, można mieć oczywiście wątpliwości (zwłaszcza w Polsce, bo w naszej historii zapisał się on raczej jako postać mroczna). Ale że jest to wzór politycznego stratega – znakomitego analityka, błyskotliwego planisty, konsekwentnego realizatora, zabójczo skutecznego wykonawcy – nie ma chyba wątpliwości.

Czy można znaleźć przykłady równie błyskotliwych strategów w biznesie? Bardzo wielu. Moim ulubionym jest twórca masowej motoryzacji, Henry Ford. Zaczynał – jak przystało na amerykańskiego miliardera – skromnie, jako prosty syn farmera, który w domowym warsztacie zbudował prototyp swojego pierwszego auta. Umierając w 1947 r. był posiadaczem fortuny (wartej w dzisiejszej walucie blisko 180 miliardów dolarów) i twórcą jednej z najpotężniejszych korporacji świata, Ford Motor Company. To, że Henry Ford dorobił się swoich miliardów nie było wcale przypadkowym zrzędzeniem losu. Był on wizjonerem gospodarki opartej na powszechnej konsumpcji, masowej produkcji oraz redukcji kosztów dzięki

zastosowaniu przemysłowych metod organizacji pracy. Przede wszystkim, zerwał z obowiązującą dawniej rzemieślniczą zasadą, iż celem producenta jest jak najdroższe sprzedawanie wyrobów – na rzecz zasady odwrotnej. Celem jest dostarczenie na rynek towaru jak najtańszego, wytworzonego jak najmniejszym kosztem i obciążonego umiarkowanym narzutem jednostkowego zysku. Wielkie zyski realizuje się zaś nie przez śrubowanie ceny, ale poprzez masową produkcję i sprzedaż. Dlatego właśnie zaprojektował słynny model Ford T – auto, które w 1908 r. kosztowało 850 USD (17 tys. USD według dzisiejszej wartości dolara), a w połowie lat dwudziestych, dzięki drastycznej obniżce kosztów produkcji, już tylko 290 USD (3500 USD według dzisiejszej wartości dolara) – mniej niż roczna płaca zwykłego robotnika. Obniżkę kosztów uzyskał dzięki zrewolucjonizowaniu metod produkcji: rankiem huty Forda otrzymywały z należących do niego kopalni węgla i rudy żelaza (przewożone barkami należącymi do Forda), potem ze stali wytwarzano części i podzespoły które składali zatrudnieni przy taśmie produkcyjnej pracownicy, a w 28 godzin później z fabryki wyjeżdżało gotowe auto². Geniusz masowej konsumpcji wiedział, że warunkiem sprzedaży jest nie tylko zapewnienie podaży, ale również to, aby na rynku istniał odpowiedni popyt. Oferował więc swoim robotnikom płace dwukrotnie wyższe, niż te które obowiązywały na rynku, po to aby i oni mogli kupić na raty swojego Forda T. Sprzedał w ten sposób ponad 16 milionów sztuk jednego modelu auta, ustanawiając rekord pobity dopiero po dziesięcioleciach przez Volkswagena garbusa. I stał się nie tylko drugim najbogatszym człowiekiem w historii, nie tylko symbolem triumfu społeczeństwa „drugiej fali”, ale również autorem jednej z najbardziej błyskotliwie zrealizowanych strategii rozwojowych w dziejach biznesu. Strategii bazującej często na działaniach odwrotnych, niż podejmowali ówcześni rywale Forda, ale zawsze działaniach celowych, przemysłanych, dobrze wpisujących się w plan strategiczny.

Strategia wiąże się nierozzerwalnie z problematyką przywództwa. To właśnie od przywódcy oczekuje się zdol-

² Historię powstania imperium Forda opisuje książka Richard Bak, Henry and Edsel: *The Creation of the Ford Empire*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 2005.

ności do wyboru, a następnie zdolności do skutecznej realizacji strategii, wbrew wszelkim przeciwnościom i przeszkodom. Takimi przywódcami-strategami byli w polityce Otto von Bismarck, Winston Churchill, Charles de Gaulles. Takimi przywódcami-strategami w biznesie byli Henry Ford, Steve Jobs czy Jack Welch. Ceniemy ich przede wszystkim za to, że odnieśli sukces walcząc z potężnymi przeciwnikami, dysponując zbyt szczupłymi środkami, nie dając się złamać w momentach beznadziejnych. Powinniśmy ich jednak przede wszystkim cenić za coś innego: wizję, wytrwałość w realizacji celu, konsekwencję. Czyli za strategię.

Czy z tych, a także wielu innych przykładów, należy wyciągać wnioski, że strategia w polityce i w biznesie musi opierać się tylko na walce, agresji, zaskakiwaniu i niszczeniu przeciwnika? Manią obecnych wykładowców zarządzania jest traktowanie strategii biznesowej w kategoriach quasi-militarnych. Niedoścignionymi wzorami skuteczności, które wykorzystuje się dla instruwania poszukujących recept na zostanie przywódcą menedżerów są wojskowi dowódcy: Attyla, Napoleon, Aleksander Wielki. No cóż, rzeczywiście umieli zmotywować swoich ludzi do wysiłku i osiągnęli sukces (choć ich imperia długo nie przetrwały). Wykładowcy zajmujący się problematyką przywództwa do nudności maglują militarne porady Sun-Tzu, albo zapraszają na zajęcia dowódców elitarnych oddziałów sił specjalnych, wbijając w głowę zafascynowanym słuchaczom, że polityka i biznes mają sens tylko wtedy, gdy są ciągłą walką i dążeniem do zniszczenia przeciwnika oraz podporządkowania innych swojej woli. Ten „militarystyczny” sposób podejścia do problematyki przywództwa i strategii znalazł chyba szczytowe odbicie w wydanej przez Boston Consulting Group słynnej książce „*Hardball*”, analizującej doświadczenia najtwardszych rynkowych graczy⁵. Rady udzielane biznesowym strategom to m.in.: „zaatakuj z druzgocącą siłą”, „zmuszaj rywali do odwrotu”, „niszcz *status quo*”, „obserwuj zmiany na polu walki”. Jednym słowem: jeśli chcesz być skutecznym w polityce i w biznesie, uważaj je za pole bitwy. Traktuj każdego

jak przeciwnika, którego trzeba podejść, zdominować lub zniszczyć. Nikomu nie ufaj, na nikim nie polegaj, sprzymierzaj się tylko po to by wzmocnić swoje siły w walce. Wyborcy mają być dla polityka głównie celem manipulacji – dokładnie tak, jak klienci dla menedżera. Partnerzy mają być rywalami, z którymi można współpracować tylko doraźnie, nieszczerze, zwracając się przeciw nim wtedy, gdy tylko będzie to bardziej korzystne od współpracy.

Takie podejście do strategii niekoniecznie najlepiej pasuje do współczesnego świata. Są oczywiście w polityce i biznesie obszary, w których jedyną strategią dającą szansę na sukces jest nieprzerwana walka. Startujący w wyborach polityk musi zdawać sobie sprawę, że w tym momencie gra o wszystko: albo on pokona przeciwnika, albo przeciwnik jego. Ale musi też pamiętać o tym, że jeśli jego celem jest coś więcej niż tylko zdobycie stanowiska prezydenta czy premiera, już następnego dnia po wygraniu wyborów musi być gotowy do współpracy z tymi, których pokonał.

Rzecz w tym, że współczesny świat jest niezwykle złożony, a równie złożone są problemy, które trzeba w nim rozwiązywać. Zachód traci swoją pozycję na świecie, najwspanialsze instytucje, których się dopracował – wielkie banki, korporacje, uniwersytety, partie polityczne, media – przeżywają kryzys przywództwa. Liderzy strefy euro nie są w stanie porozumieć się w sprawie banalnie prostego problemu bankructwa Grecji, amerykańscy politycy nie są w stanie porozumieć się w sprawie budżetu. Politycy żyją sondażami i do nich dostosowują swoje kluczowe działania. Największe media ogniskują dyskusję społeczną na plotkach z życia celebrytów. Nie ma strategicznego planowania, jest tylko życie do najbliższych wyborów, najbliższych raportów o zyskach, najbliższych badań oglądalności.

A tymczasem światowa polityka wymaga dziś nie morderczej walki – choć tej oczywiście się nie uniknie – ale raczej strategii mądrej współpracy. Po pierwsze, współ-

⁵ George Stalk, Rob Lachenauer, *Hardball*, czyli twarda gra rynkowa, Helion, Gliwice 2005.

pracy między krajami, bo bez tego nie da się ustanowić nowego, sprzyjającego rozwojowi i stabilności ładu. Ogromnym wyzwaniem jest również nawiązanie odpowiedniej współpracy nie tylko pomiędzy rządami, ale pomiędzy wszystkimi głównymi graczami globalnej gospodarki. Świat trwale się zmienił – globalizacja i zmiany technologiczne sprawiają, że okres omnipotencji wielkiego państwa przechodzi do historii, a ponadnarodowe koncerny i grupy finansowe stały się równorzędnymi partnerami dla rządów. Bez ich współpracy nie da się ani trwale ustabilizować rynku, ani rozwiązać kluczowych problemów rozwojowych przed którymi stoi świat. A ponieważ problemy XXI w. daleko wykraczają poza czystą ekonomię i politykę, do dialogu pomiędzy rządami i wielkimi organizacjami gospodarczymi trzeba również włączyć trzeci sektor – instytucje społeczeństwa obywatelskiego⁴.

Głównym wyzwaniem związanym z odpowiednią strategią w polityce nie jest więc już dziś tylko umiejętność walki (która dominowała w XIX i XX wieku), ale raczej umiejętność nawiązania mądrej współpracy. Na partnerów, a nawet konkurentów trzeba patrzeć nie tylko przez pryzmat tego, co nas od nich dzieli, ale również tego, co nas z nimi łączy. USA i Chiny mają wiele sprzecznych interesów gospodarczych i politycznych. Ale koniec końców oba wielkie kraje są zainteresowane rozwojem światowej gospodarki, stabilnością rynków finansowych, przywróceniem normalnych mechanizmów ekonomicznych i zahamowanych przez kryzys procesów globalizacyjnych. Muszą również brać pod uwagę czynnik w strategii kluczowy – czas. To samo zjawisko, które jest krótkookresowym zagrożeniem, na dłuższą metę może okazać się korzystne. Podjęte dziś mądre działania mogą służyć lepszemu ułożeniu się sytuacji w przyszłości. Chińczyków zresztą nie trzeba tego uczyć – akurat ich rozumienie strategii każe podejmować działania z wielkim wyprzedzeniem i cierpliwie czekać na wyniki. Kiedy

w końcu XIV w. na dworze cesarskim zapadła decyzja o przeprowadzeniu wielkich wypraw oceanicznych admirała Zheng He, na wiele lat przed nimi posadzono drzewa odpowiednie na maszty do wielkich statków. Kiedy w początku lat 1970-tych komunistyczne Chiny zdecydowały się zawrzeć wymierzony w Związek Radziecki faktyczny sojusz z USA, w Pekinie z miejsca sprecyzowano, że chodzi o sojusz na „50, a może 100 lat”⁵.

Zachód może się w tej dziedzinie wiele od Chin nauczyć, a zachodnia demokracja wręcz musi się nauczyć planować działania w ramach wieloletniej strategii, jeśli ma pozostać atrakcyjną formą rządów dla społeczeństw świata. Wymaga to stworzenia mechanizmów planowania i realizacji planów ponad podziałami politycznymi. Jeśli np. wiadomo, że społeczeństwa krajów europejskich muszą się pogodzić z reformami systemu emerytalnego i przesunięciem w górę wieku emerytalnego, idące w tę stronę działania powinny być poparte przez wszystkie odpowiedzialne siły polityczne, a nie tylko tę partię która jest akurat przy władzy. Podobnie Republikańskie i Demokraci w USA muszą umieć porozumieć się w sprawie rozwiązania problemu deficytu i zadłużenia państwa, niezależnie od tego czy władzę w nadchodzących wyborach zdobędzie Barack Obama, czy też jego republikański kontrkandydat.

Ciekawe, że w biznesie zrozumienie tego faktu przyszło wcześniej, niż w polityce. Refleksja nad poszukiwaniem sposobów rozwoju nie skoncentrowanych na stałej, bezlitosnej walce przyszła choćby w formie popularnej „strategii błękitnego oceanu”⁶. Strategia ta polega raczej na szukaniu nowych, niezajętych jeszcze przez konkurentów obszarów rynkowych – a więc np. nowych, nieznanych dotąd rynkowi produktów i usług, albo szans zaspokojenia zupełnie nowych potrzeb konsumenta. Jest to strategia, która każe szukać

⁴ Szerzej omawiam tę problematykę w książce: Witold M. Orłowski, „Świat do przeróbki”, Agora, Warszawa 2011.

⁵ Interesujące kulisy tego porozumienia zawiera opracowanie: Yafeng Xia, China's Elite Politics and Sino-American Rapprochement, *Journal of Cold War Studies*, Vol. 8, No. 4, Fall 2006. Warto zauważyć, że akurat zaczynamy się zbliżać do końca półwiecznego okresu współpracy USA i Chin.

⁶ Strategię tą – w odróżnieniu od oznaczającej stałą walkę „strategii czerwonego oceanu” – zawiera książka W. Chan Kim i Renée Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, Boston 2005.

szans ekspansji głównie w innowacyjności, zalecając jednocześnie podejście długookresowe. W takim podejściu wizja i cel strategiczny są ważniejsze od krótkookresowych rachunków kosztów i korzyści. Stosując ją – zgodnie ze starą anegdotą – producentowi butów warto więc szukać krajów, gdzie ludzie masowo chodzą boso, nawet jeśli przekonanie ich do zakupu pierwszej pary butów może być trudne i kosztowne, a zyski mogą nadejść dopiero po latach. Zanim jeszcze ktokolwiek to opisał, wielkie firmy nauczyły się inwestować w nowe produkty i rynki, nie oczekując szybkiego zwrotu z inwestycji. To właśnie dzięki temu powstał walkman i komputer osobisty, dzięki temu dokonano wielkich inwestycji w Chinach i Europie Środkowo-Wschodniej.

Strategiczne myślenie, pozwalające na długookresowe łączenie konkurencji ze współpracą potrafi jednak zaprowadzić w biznesie jeszcze dalej. Znane są dobrze przypadki tzw. *co-opetition* (określenie pochodzi ze zgrabnego połączenia słów *co-operation* i *competition*), a więc działania polegające na łączeniu wysiłków nawet z bezpośrednimi konkurentami w dziedzinach, w których istnieje wspólny interes. Powszechnie znanym przykładem są działania wielkich koncernów motoryzacyjnych, w zgodnej współpracy dzielących pomiędzy siebie ogromne koszty rozwoju nowych silników – po to by po zamontowaniu ich do własnych modeli samochodów na nowo stać się konkurentami walczącymi o klienta⁷. Konieczność nawiązywania współpracy, przy konieczności jednoczesnego konkurowania, to zapewne najtrudniejszy wymiar strategii współczesnego biznesu.

Według wielkiego teoretyka zarządzania Petera Druckera, każda organizacja, w tym także biznesowa, musi przede wszystkim ustalić swoją fundamentalną strategię – czyli cel swojego istnienia. Wbrew rozpowszechnionym poglądom, nawet w przypadku organizacji biznesowej celem tym nie jest po prostu maksymalizacja zysku. Celem podstawowym jest zawsze zaspokajanie potrzeb klientów, gdyż jest to jedyna podstawa umożliwiająca trwałe funkcjonowanie firmy⁸. Również państwo istnieje

je po to, aby zaspokajać zbiorowe potrzeby obywateli, a polityka służy znalezieniu najbardziej odpowiadającej społeczeństwu drogi do tego celu. Bez skutecznej, długofalowej, przemyślanej strategii, realizacja zasadniczego celu istnienia żadnej organizacji nie jest możliwa. I dlatego umiejętność strategicznego myślenia i planowania jest darem, na którym każdej organizacji powinno zależeć najbardziej.

⁷ Analiza zjawiska *coopetition* zawarta jest m.in. w opracowaniu: PricewaterhouseCoopers, *Compete & Collaborate*, 11th Annual Global CEO Survey, London 2008.

⁸ Peter Druckner, *Mysli przewodnie*, MT Biznes, Warszawa 2008.



www.konferencje.orklen.pl