

Tworzenie strategii

Nie ma niczego nowego w stwierdzeniu, że strategie powinny mieć charakter adaptacyjny i wykorzystywać okazję, a planowanie powinno rozpoczynać się od oceny wyróżniających zdolności firmy. Jednakże stwierdzenia te są często mylnie interpretowane. Strategię adaptacyjną przeciwstawia się - całkowicie błędnie - analitycznemu podejściu do strategii, tymczasem w rzeczywistości jest ono przeciwieństwem wizji, misji lub strategii życzeniowej, które nie zawierają żadnych elementów analitycznych. Stwierdzenie, że nie możemy przewidzieć, gdzie nasze przedsiębiorstwo będzie za pięć lat, wcale nie oznacza, że nie możemy planować przyszłości. Stwierdzenie, że skuteczne firmy i skuteczni przedsiębiorcy wykorzystują okazję, jak Honda, nie oznacza, że firmy czy menedżerowie powinni, jak brytyjski przemysł motocyklowy, biernie czekać na to, co się zdarzy.

Gdy strategicy mówią o wyróżniających zdolnościach, szybko przechodzą do tematu, jak je uzyskać. Jest to oczywiście ważne, a najbardziej wyróżniające zdolności zostały w takim czy innym sensie stworzone przez firmy, które nimi dzisiaj dysponują. Jednakże dążenie do stworzenia wyróżniających zdolności znajduje się na pograniczu strategii życzeniowej. Uzyskiwanie takich zdolności musi być zadaniem niezwykle trudnym, gdyby bowiem tak nie było, dana zdolność szybko przestałaby być wyróżniająca. Z sukcesu Lincolna nie wynika, że każdy, kto się dostatecznie stara, może zostać prezydentem USA, lecz to, że w otwartym

społeczeństwie człowiek wyjątkowo utalentowany może odnieść sukces niezależnie od tego, jak skromne były jego początki. Na przykładzie Komatsu można stwierdzić, że umiędzynarodowienie współczesnej gospodarki stwarza równie szerokie możliwości w dziedzinie handlu, jak demokratyzacja USA w dziedzinie polityki. Komatsu osiągnął sukces dzięki jakości i konkurencyjnej cenie swoich wyrobów. Sukces częściej jest wynikiem wykorzystania tych zdolności, które firma już ma, niż tworzenia nowych. Punktem wyjścia przy wyborze strategii jest zrozumienie, jakie zdolności wyróżniają firmę [Kay 1996].

Bibliografia:

Kay J., Podstawy sukcesu firmy, Przekład Andrzej Ehrlich, PWE, Warszawa 1996.

