

*Paweł Dec*¹

Ograniczanie niepewności w działalności przedsiębiorstw

Wstęp

Wielu ekonomistów udowadnia, że to zysk jest podstawowym celem działalności przedsiębiorstw. Twierdzi się, że dla osiągnięcia korzyści finansowych tworzone są kolejne podmioty gospodarcze, zarówno te małe, lokalne, jak i te o potężnych rozmiarach, często swoim zasięgiem działalności przekraczających granice wielu państw. Lecz czy kiedykolwiek wcześniej na świecie człowiek był tak bezbronny wobec przyszłości, posiadając przecież tak ogromny zasób wiedzy, doświadczenia, tysiące lat historii, dodatkowo wykorzystując niesamowicie zaawansowaną technologię i mając do dyspozycji praktycznie nieograniczoną liczbę naukowców, ekspertów i specjalistów z przeróżnych dziedzin?

Dlatego nie można się dziwić, że wielu przedsiębiorców, nie ma tu znaczenia czy reprezentujących małe, czy duże firmy, nie radzi sobie wobec tak turbulentnego i zmieniającego się obecnie otoczenia gospodarczego. Pomijane są tutaj oczywiście przypadki świadomego doprowadzania firm do upadłości oraz przypadki kwalifikujące się do wyjaśniania przez organy ścigania. Wielu właścicielom i zarządzającym bankrutujących podmiotów gospodarczych można również zarzucić chociażby brak wystarczającej wiedzy, umiejętności czy oszczędzanie na wykwalifikowanej sile roboczej. Można też mówić o istnieniu niesprzyjającego otoczenia politycznego. Ale w znacznej większości przypadków firmy upadają w wyniku niedoszacowania ryzyka podjętej działalności oraz braku podejmowania kroków w celu ograniczania wszechobecnej teraz niepewności.

¹ Dr Paweł Dec, Instytut Finansów Korporacji i Inwestycji, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

1. Niepewność w działalności przedsiębiorstw

Niepewność to słowo, które już po usłyszeniu lub przeczytaniu, jego odbiorcom nie kojarzy się zbyt pozytywnie, zwłaszcza jeśli mamy do czynienia z działalnością biznesową. Jednak by móc rozpocząć analizę zjawiska braku dostatecznej wiedzy o najbliższym i dalszym otoczeniu podmiotów gospodarczych warto jest zdefiniować zjawisko całkowitej czy inaczej mówiąc nieredukowalnej niepewności. Ten rodzaj niepewności to dość grzeczny termin dla stanu całkowitej ignorancji, niewiedzy, której nie można zaradzić poprzez zbieranie większej ilości danych, nawet używając bardziej złożonych i skomplikowanych metod wnioskowania statystycznego lub większej liczby potężnych komputerów (o ogromnej zdolności przeliczeniowej), lub też myślenie coraz cięższe i mądrzejsze². Tego rodzaju niepewność jest poza zasięgiem probabilistycznego rozumowania, wnioskowania statystycznego oraz poza możliwością jakiegokolwiek kwantyfikacji. Nieredukowalna niepewność należy do domeny filozofów i przywódców religijnych, którzy skupiają się nie tylko na tym co nieznanne, ale również co niepoznawalne.

Znając swoiste ekstremum w definiowaniu niepewności można zawęzić analizę tego zjawiska do przypadków spotykanych w gospodarce podczas prowadzenia działalności gospodarczej. Przez znaczną liczbę przypadków, jak i zakres samej definicji niepewności, niezwykle trudno jest zarówno jednoznacznie wyjaśniać to zjawisko, jak i opracowywać metody pozwalające minimalizować jej negatywny wpływ na działalność firm. Jest ona bowiem jednym z najczęściej spotykanych psychologicznych stanów w kontekście zmian organizacyjnych³.

Można przyjąć, że niepewność to związek pomiędzy zmiennymi wielkościami złożoności (liczbą i zróżnicowaniem elementów otoczenia) a tempem zmian elementów otoczenia⁴.

Im większe tempo zmian elementów otoczenia i im większa ich liczba oraz zróżnicowanie, tym jest większa i wiąż rosnąca niepewność otoczenia. Z kolei wraz ze spadkiem tempa zmian elementów otoczenia oraz ich liczby i zróżnicowania mamy do czynienia z coraz mniejszą niepewnością. Natomiast w przypadku

² A.W. Lo, M.T. Mueller, *Warning: Physics Envy May be Hazardous to Your Wealth*, Risk Management, Cornell University Library, 2010, s. 13; P. Ball, *Economists need their own uncertainty principle*, „Nature” 2012, no. 5, www.nature.com

³ P. Bordia, E. Hobman, E. Jones, C. Gallois, V.J. Callan, *Uncertainty during organizational change: types, consequences, and management strategies*, „Journal of Business and Psychology” 2004, vol. 18, no. 4, s. 509.

⁴ J.M. Hatch, *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern*, Oxford University Press, 1997, s. 99.

niskiej złożoności i wysokiego tempa zmian albo wysokiej złożoności oraz niskiego tempa zmian występuje umiarkowana niepewność. Czyli stan, który większość przedsiębiorców spotyka w trakcie prowadzonej działalności. Wówczas znane są już i zazwyczaj sprawdzone metody podejmowanie ważnych decyzji biznesowych w takich warunkach. W przypadku gdy otoczenie jest stabilne oraz mało złożone, zarządzający przedsiębiorstwem zakładają, że potrzebne informacje są im znane i dostępne, a tym samym otoczenie wydaje się dla nich w miarę pewne. Natomiast odwrotna sytuacja występuje, jeżeli tempo zmian elementów otoczenia jest wysokie i liczba tych zmian oraz ich zróżnicowanie jest też wysokie. Wówczas osoby kierujące przedsiębiorstwem nie mają wystarczającej ilości informacji, a tym samym doznają dużej niepewności. Z sytuacją taką mamy do czynienia wraz z umiędzynarodowieniem się rynków i ciągłym postępem technicznym. To prowadzi z kolei do coraz większego zróżnicowania elementów otoczenia i tym samym stwarza trudność znalezienia odpowiednich informacji. W przypadkach stabilnej (umiarkowanej) niepewności albo występuje nadmiar informacji (otoczenie bardzo złożone), albo zachodzi ciągła potrzeba ich uzyskiwania (wysokie tempo zmian).

Na niepewność w działalności przedsiębiorców mogą wpływać głównie dwie grupy czynników: zewnętrzne i wewnętrzne. Czynniki zewnętrzne stanowią część otoczenia, zatem są one niezależne od przedsiębiorstw (np. zmiany legislacyjne czy rynkowe). Niepewność, która jest wynikiem takich uwarunkowań zewnętrznych jest określana jako niepewność zewnętrzna. Z kolei źródłami niepewności wewnętrznej przedsiębiorstw są takie czynniki, jak:

- niedostateczna znajomość podmiotów gospodarczych,
- błędy lub powolne decyzje w kierowaniu ich działalnością,
- niewłaściwe oceny aktualnych i przyszłych zdolności produkcyjnych, czy możliwości dostarczania danych usług,
- nieodpowiednia i niedostosowana do zmieniających się warunków struktura organizacyjna firm.

Niepewność wewnętrzna wzrasta wraz ze zwiększaniem rozmiarów danego przedsiębiorstwa. Łączy się to przede wszystkim z bardziej złożoną strukturą organizacyjną oraz rodzajem i skalą podejmowanych decyzji. Postępujące obecnie na świecie zmiany wskazują, że dla przetrwania przedsiębiorstw coraz większe znaczenie mają wydarzenia, które zachodzą w otoczeniu firm, niż te, które dzieją się w jej wnętrzu⁵. Znaczna część menadżerów nie jest przygotowana (lub wręcz nie posiada takiej wiedzy) na diagnozowanie i rozpoznawanie oznak wskazujących na zbliżające

⁵ G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa: zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 11.

się zagrożenie w funkcjonowaniu ich przedsiębiorstw⁶. Co więcej w sytuacji, kiedy już rozpoczyna się sytuacja kryzysowa w firmie, wielu menadżerów również nie jest w stanie jej sprostać i podjąć właściwe działania korygujące czy naprawcze. Spotykana jest jednakże dość często, co warte zaakcentowania, odwrotna sytuacja, kiedy kierownictwo zbyt mocno przywiązuje wagę do wpływu czynników zewnętrznych na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, a pomija istotne problemy zachodzące w samej firmie⁷. Ważne zatem by zachować zdrową równowagę pomiędzy analizą czynników zewnętrznych i wewnętrznych w działalności podmiotów gospodarczych. Bowiem nawet najlepiej skonstruowany strategiczny system wczesnego ostrzegania nie zwalnia z bieżącej kontroli finansowej i zarządczej⁸.

Jeszcze do niedawna w literaturze przedmiotu podkreślano postępujący wzrost niepewności, który był wynikiem zachodzących przemian, a tym samym powodował konieczność dokonywania nieustannych korekt w procesie konstruowania strategii konkurowania przedsiębiorstw na danym rynku. Obecnie coraz mocniejszy nacisk kładzie się na zmianę dotychczasowych źródeł wywołujących niepewność. Kiedyś bowiem dla wielu przedsiębiorców ekspansja na międzynarodowe rynki praktycznie z góry obarczona była znacznym poziomem nie tylko niepewności, ale przede wszystkim ryzyka niepowodzenia. Współcześnie wiele firm świadomie przenosi produkcję czy świadczenie usług poza macierzyste rynki, właśnie z uwagi na możliwości zrealizowania dodatkowych zysków i zwiększenia rynków zbytu. Nie jest już zatem problemem umiędzynarodawianie swoich działalności przez firmy, natomiast kluczowe wydaje się skuteczne konkurowanie na takich rynkach. Dlatego też ci przedsiębiorcy, którzy nie przeprowadzają właściwej kalkulacji ryzyka w funkcjonowaniu swoich firm oraz nie dostrzegają i nie uwzględniają zmian w ich otoczeniu, w tym zwłaszcza w poczynaniach najbliższych konkurentów, mogą doprowadzić do wystąpienia w nich poważnych trudności, w tym nawet zagrożenia dalszej działalności, łącznie z wycofaniem się z danego rynku, a w dłuższej perspektywie wręcz upadłości. Stąd też należy pozytywnie oceniać próby przedsiębiorców związane z podejmowaniem wspólnej współpracy (kooperacji) na danym rynku, właśnie w celu ograniczania niepewności i ryzyka niepowodzenia. Łatwiej bowiem podzielić się klientami z konkurentem, niż zostać zmuszonym do zaprzestania działalności, a tym samym do braku przychodów i zysków.

⁶ J.M. Collard, *Is your company at risk?*, „Strategic Finance”, July 2002, s. 37.

⁷ S. Tse, J.W. Tucker, *Within-industry timing of earnings warnings: do managers herd*, „Rev Account Stud” 2010, no. 15.

⁸ Por. Z. Liu, *Strategic Financial Management in Small and Medium-Sized Enterprises*, „International Journal of Business and Management”, February 2010.

Ponadto bardzo ważnym aspektem w prowadzeniu działalności gospodarczej, często dla wielu menadżerów i właścicieli firm niezmiernie trudnym do kontrolowania czy wręcz do przewidzenia, jest otoczenie polityczne i prawne dla biznesu, czyli rosnąca liczba elementów w bardzo dużym stopniu koordynowanych międzynarodowo. Procesy bądź decyzje polityczne, które często podejmowane są w pełnym oderwaniu od zdrowego rozsądku, potrafią wielu przedsiębiorcom nie tylko pokrzyżować plany (mowa tu rzecz jasna o legalnej działalności), ale nawet doprowadzić do bankructwa (przypadek ostatnich polskich przetargów dotyczących budowy autostrad).

Dlatego zdaniem P. Kellego ostatnio coraz bardziej powszechne jest twierdzenie, że ten tradycyjny sposób pojmowania państwa (w tym jego roli, funkcji) istotnie podważa sam fakt globalizacji. Zachodzi zatem niewątpliwie konieczność przemyslenia na nowo podstawowych relacji między liberalnymi wartościami oraz zasadami a samą istotą państwa⁹.

Nie można jednak definitywnie skreślić roli państwa w kształtowaniu porządku demokratycznego i reguł oraz zasad panujących w biznesie. Można oczywiście przywoływać tu istnienie określonych i ewoluujących (w obliczu zachodzących zmian) kanonów wewnętrznego działania danej gospodarki czy różne, ustalone międzynarodowe zasady (pakty, konwencje, unie itd.). Jednakże mimo sprawności działania wielu krajowych instytucji, przejrzystego prawodawstwa czy mechanizmów kontroli, często wiele państw okazuje się bezradnych wobec nieprzewidzianych zjawisk występujących na świecie (czego najlepszym przykładem jest ostatni kryzys gospodarczy).

Dyskutując o roli i zadaniach państw, stanowieniu prawa, a także ich wpływu na kształtowanie środowiska do rozwoju i prowadzenia działalności gospodarczej przez przedsiębiorców, nie sposób pominąć roli, jaką obecnie odgrywają korporacje międzynarodowe. Znaczenie tego typu organizacji jest we współczesnym świecie nieporównywalnie większe niż jeszcze kilkadziesiąt lat temu. Można bez obaw stwierdzić, że w wielu przypadkach to korporacje decydują o kształcie polityki gospodarczej wielu mniej rozwiniętych państw, choć wydarzenia ostatnich lat nakazują rozszerzyć tę grupę o państwa o znacznie większym potencjale gospodarczym. Korporacjami międzynarodowymi kieruje i zarządza się często znacznie trudniej niż niejednym krajem na świecie. Zdaniem wybitnego noblisty J.K. Galbraitha obecnie proces kierowania wielką, międzynarodową korporacją, jest zadaniem nie tylko niezwykle wymagającym, ale znacznie przekraczającym władzę oraz zdolności pojedynczej osoby (i to nawet tej najbardziej zdeterminowanej do tego zadania).

⁹ Zob. P. Kelly, *Liberalizm*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2007, s. 192.

Ponadto Galbraith uważa, że „iluzja zarządzania korporacyjnego jest jedną z naszych najbardziej wyrafinowanych, a w ostatnich czasach najbardziej oczywistych postaci oszustwa”¹⁰. Właściciele, akcjonariusze, udziałowcy czy inwestorzy nierzadko są pewni i przekonani o swojej widocznej roli w korporacji, tymczasem ich prawdziwe znaczenie jest tylko pozorne i z reguły są podporządkowani kierownictwu korporacji, do której należy władza. Galbraith podkreśla również, że kierownictwo współczesnej korporacji, inaczej niż kiedyś kapitalista, uzyskało swoistą publiczną akceptację dla swojej pozycji rynkowej i określonych wpływów politycznych¹¹. Według Galbraitha „wyników systemu korporacyjnego, zwłaszcza następstwa i czasu trwania boomu i recesji, nie da się przewidzieć. Przyczyny w całym swym zróżnicowanym oddziaływaniu nie mogą być z góry znane”¹².

W otaczającym i nieustannie zmieniającym się gospodarczym i politycznym świecie można zaobserwować kolejny praktycznie niepodważalny fakt – malejące znaczenie odległości i jej wpływu na życie ludzi. Jak pisze P. Virilio, „skracanie dystansu stało się strategicznym faktem brzemennym w nieprzewidywalne skutki natury ekonomicznej i politycznej, zjawisko to stanowi bowiem wyraz zanegowania przestrzeni jako takiej”¹³. Obecnie świat jest dosłownie na wyciągnięcie ręki, co prawda możliwości docierania do jego różnych obszarów, wciąż mogą być ograniczone bądź ekonomicznie (w przypadku braku środków finansowych), bądź fizycznie (brak technologii i sprzętu). Jednakże z każdym dniem człowiek pokonuje kolejne bariery, o których jeszcze kilkadziesiąt czy kilka lat temu mówiono, że są nie do pokonania. Nierozpatrywana jest tutaj ocena słuszności takich przekroczeń granic, a jedynie ukazana jest zdolność człowieka do podejmowania bardzo wielu starań mających na celu poznawanie nowych faktów i tym samym ograniczania niepewności. Korporacje międzynarodowe są właśnie przykładem rozciągania takiej przestrzeni. Ich zwiększająca się skala działania, pociągająca za sobą uniwersalizację i ujednolicanie procesów, technologii czy regulacji wewnątrz firmy w dużym stopniu ogranicza bariery wejścia na dany rynek oraz sprawia, że pierwsze efekty ekonomiczne ekspansji są zdecydowanie szybciej niż kiedyś.

¹⁰ J.K. Galbraith, *Gospodarka niewinnego oszustwa. Prawda naszych czasów*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005, s. 41.

¹¹ Ibidem, s. 75.

¹² Ibidem, s. 77.

¹³ P. Virilio, *Prędkość i polityka*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2008, s. 171.

2. Narzędzia i metody ograniczania niepewności w przedsiębiorstwach

Menadżerowie najwyższego szczebla i zarząd z definicji są ostatnią grupą, do której docierają informacje o nieprawidłowościach w przedsiębiorstwie czy korporacji¹⁴. Nic bowiem nie przekazywane jest wolniej na sam szczyt w firmie jak właśnie zła wiadomość. To zatem jest nierzadko główną przyczyną opóźnień w reagowaniu na istotne problemy, często nawet zagrażające dalszej działalności przedsiębiorstwa.

Jednakże zdaniem A. Browna, wyzwaniem dla zarządzania firmami nie jest brak dobrej (istotnej) informacji, ale przede wszystkim¹⁵:

- brak wyobraźni u osób, które kierują przedsiębiorstwami,
- błędne i nieadekwatne do sytuacji przeprowadzane analizy,
- niedostrzeżenie całości danych zjawisk, wydarzeń,
- brak przełożenia otrzymanych informacji na konkretne działania.

To właśnie odpowiednie powiązanie nabytej informacji z podjęciem dalszych decyzji stanowi swoiste serce skutecznego mechanizmu wykrywania sygnałów wpływających na działalność przedsiębiorstwa¹⁶. Nie wykrywanie istotnych sygnałów czy też ich identyfikacja, ale błędna późniejsza interpretacja może przecież powodować zagrożenie działalności przedsiębiorstwa.

Zarówno w teorii ekonomicznej, jak i w praktyce gospodarczej opracowano wiele różnych narzędzi wspomagających menadżerów w procesie zarządzania firmami, funkcjonującymi w niepewnym i zmieniającym się otoczeniu. Dalej zostaną zanalizowane te narzędzia, które zdaniem autora mogą być najbardziej użyteczne do ograniczania ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej związanego z brakiem wystarczającej wielkości informacji.

2.1. Strategiczne systemy wczesnego ostrzegania

Strategiczne systemy wczesnego ostrzegania to systemy informacyjne, których głównym zadaniem jest sygnalizowanie menadżerom zagrożeń występujących w otoczeniu lub wewnątrz przedsiębiorstwa (bądź organizacji). Definiowane są one również jako „systemy informacyjne, których podstawowe funkcje polegają na

¹⁴ T. Jaques, *Embedding issue management as a strategic element of crisis prevention*, „Disaster Prevention and Management” 2010, vol. 19, no. 4, s. 475.

¹⁵ A. Brown, *Avoiding unwelcome surprises*, „The Futurist” 2002, vol. 36, no. 5, s. 22.

¹⁶ T. Jaques, *Embedding issue management...*, op.cit., s. 475.

przetwarzaniu informacji lub których podstawowymi produktami są informacje¹⁷. Przekazywanie sygnałów ostrzegawczych następuje z takim wyprzedzeniem czasowym, aby ich odbiorcy mogli odpowiednio wcześnie zareagować na pojawiające się zagrożenia, np. poprzez podjęcie określonych działań ochronnych lub zmniejszających skutki sygnalizowanych zagrożeń.

Strategiczny system wczesnego ostrzegania może sygnalizować nie tylko zagrożenia, ale także pojawiające się szanse w otoczeniu przedsiębiorstwa. Dokonywana jest bowiem analiza słabych sygnałów mogących mieć pozytywny wpływ na strategiczną pozycję przedsiębiorstwa na rynku.

Strategiczny system wczesnego ostrzegania to swego rodzaju sztab obserwacji środowiska, który ma na celu pozyskiwanie wiarygodnych i w miarę możliwości wyczerpujących informacji istotnych dla działania przedsiębiorstwa¹⁸. Zbieranie informacji nie jest jednorazową czy sporadyczną czynnością, lecz to proces ciągły i właściwie zaprogramowany. Dodatkową, istotną funkcją strategicznego systemu wczesnego ostrzegania jest monitorowanie procesów wewnętrznych w firmie w kontekście sytuacji zewnętrznej, bazując na modelach procesów wewnętrznych stworzonych dla konkretnego przedsiębiorstwa. Taki system ma za zadanie ograniczanie ryzyka, które jest związane z podejmowaniem decyzji w przedsiębiorstwie.

2.2. Gry wojenne

Gry wojenne stanowią dość niezwykle i niecodzienne narzędzie wykorzystywane w procesie zarządzania strategicznego¹⁹. Są one bardzo użyteczną techniką, która umożliwia identyfikację wielu konkurencyjnych luk, a także weryfikację przyjętych błędnych założeń dotyczących strategii najbliższej konkurencji. Opracowywane symulacje konkurencyjnych scenariuszy służą do zbadania skutków zmian w strategiach bez ponoszenia zbędnego ryzyka przeprowadzania takich zmian w rzeczywistości, kiedy koszty i podjęte decyzje nie mogłyby być już cofnięte i skutkowałyby określonymi konsekwencjami. Ważną zaletą gier wojennych jest wspieranie nowych sposobów myślenia o konkurencji i jej działaniach czy planach. Technika gier wojennych jest niezwykle cenna w przypadku tych przedsiębiorstw, które stoją na progu podejmowania kluczowych decyzji strategicznych (nierzadko decydujących o ich przyszłym istnieniu). Co więcej narzędzie to może doskonale się sprawdzić, kiedy konkurujące ze sobą firmy podejmują decyzję o rozpoczęciu

¹⁷ J. Wierziński, *Systemy wczesnego ostrzegania w planowaniu strategicznym*, TSZ, Toruń 1998, s. 48.

¹⁸ J. Penc, *Role i umiejętności menedżerskie*, Difin, Warszawa 2005, s. 194.

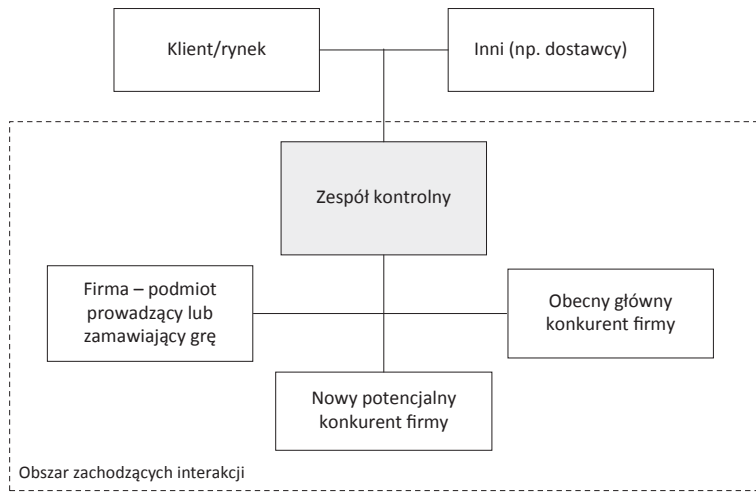
¹⁹ J. Downey, *Strategic analysis tools*, Technical Information Service, The Chartered Institute of Management Accountants, London 2007, s. 12.

wzajemnej współpracy. Można wówczas bardzo dobrze przeanalizować różne scenariusze działań i wydarzeń, które miałyby miejsce zarówno w przypadku nawiązania współpracy, jak i jej braku.

Typową grę wojenną podmiotu gospodarczego charakteryzują następujące cechy:

- miejsce przeprowadzania gry jest w warunkach ćwiczeniowych i wcześniej ustalane są jej warunki i ograniczenia,
- w grze wojennej uczestniczą menadżerowie wyższego szczebla reprezentujący przekrój różnych działów,
- czas trwania gry wojennej określony jest z reguły od dwóch do trzech dni roboczych,
- tworzone są co najmniej cztery zespoły o liczbie uczestników od czterech do ośmiu (każdy zespół),
- każdy zespół reprezentuje firmę przeprowadzającą grę wojenną, albo jednego z jej konkurenta,
- zespoły w fazie przygotowania do gry otrzymują dokumentację opisującą firmę, która dany zespół ma reprezentować; informacje te zawierają przede wszystkim mocne i słabe strony danego uczestnika gry (czyli firmy lub jej konkurenta),
- w czasie gry wojennej dopuszczana jest możliwość przeprowadzenia kilku ruchów lub rund decyzyjnych przez poszczególne zespoły,
- w każdym ruchu jest określony stały poziom kwoty oraz okres czasu (zazwyczaj od kilku miesięcy do kilku lat), w którym dany zespół musi się zmieścić,
- w czasie każdego ruchu dany zespół jest uprawniony do podjęcia i przeprowadzania strategicznych decyzji,
- po każdym ruchu zespoły oceniają swoją aktualną pozycję strategiczną w stosunku do innych zespołów, analizuje się czy podjęte i przeprowadzone decyzje strategiczne miały pozytywny lub negatywny wpływ na działalność reprezentowanej przez zespół firmy i jak wpłynęły na jej pozycję konkurencyjną,
- powoływany jest specjalny zespół kontrolny, który odgrywa swoistą rolę rady dyrektorów – pilnuje, czy podejmowane plany i decyzje strategiczne są dopuszczalne (np. ekonomiczne możliwe) oraz legalne (czy nie są sprzeczne z obowiązującymi przepisami prawa),
- zespoły uczestniczące w grze zdają sprawozdania ze swoich ruchów powołanemu zespołowi kontrolnemu, dzięki czemu mają możliwość otrzymania sygnału zwrotnego o ewentualnej zasadności planowanej czy podjętej decyzji strategicznej.

Struktura przykładowej gry wojennej została przedstawiona na schemacie 1.



Schemat 1. Struktura i interakcje w grze wojennej

Źródło: www.rolandberger.com (2.08.2012).

Do głównych zalet narzędzi gier wojennych zalicza się przede wszystkim²⁰:

- możliwość testowania różnych hipotez i strategii przy wyjątkowo niskich kosztach,
- szansę zanalizowania kierunku rozwoju danej branży (właściwej dla firmy przeprowadzającej grę wojenną),
- ukazanie wpływu „osobowości” (czyli tzw. silnych charakterów w firmie) na podejmowane decyzje w firmie,
- pozyskanie obrazu i wglądu w kwestie związane z wdrażaniem poszczególnych strategii czy planów.

Praktycy gospodarczy jako zalety gier wojennych wymieniają także następujące aspekty:

- nietypowe szkolenie liderów w firmie z podejmowania decyzji w warunkach biznesowych,
- wykorzystanie predyspozycji żołnierskich,
- możliwość stosowania rotacji przywódców w danej grze,
- wejście w role głównego konkurenta biznesowego,
- przy podstawowym poziomie gry, niewygórowane koszty wdrożenia,
- przygotowanie menadżerów na aktualne i potrzebne w przyszłości sprawy,
- wymóg szybkiego uczenia i podejmowania decyzji (w tym uwzględniających wcześniejsze błędy),
- ćwiczenie elastyczności i szybkości podejmowania decyzji,

²⁰ www.rolandberger.com (2.08.2012).

- korzystanie z bogatego zbioru trafnych decyzji wojennych z historii.

Natomiast jako wady techniki gier wojennych można wymienić przede wszystkim:

- brak konsekwencji za podjęte w grze decyzje,
- zbyt mały zasób fachowej literatury i specjalistów z tego zakresu,
- ograniczone zasoby w takiej grze (trzeba zachować minimum realności),
- konieczność powtarzania sesji z gier wojennych, aby ich przydatność edukacyjna istotnie wzrosła,
- odruchy pacyfistyczne u niektórych menadżerów (zniechęcenie do wszystkiego związanego z wojną).

Podsumowując, gry wojenne tworzą symulacje jako reprezentacje rzeczywistości, którą można manipulować i praktycznie dowolnie zmieniać. W grach działania prowadzone przez współpracujących lub konkurujących menadżerów są nastawione na osiągnięcie celów w ramach zestawu reguł.

2.3. Analiza łańcucha wartości

Kolejnym pomocnym i wciąż dość nowym narzędziem przydatnym w procesie zarządzania strategicznego podmiotami gospodarczymi jest analiza łańcucha wartości. Przed podejmowaniem strategicznych decyzji w firmach, istotne jest zrozumienie, jakie działania w ramach przedsiębiorstwa tworzą wartość dla jego klientów²¹. Właśnie dzięki przeprowadzeniu analizy wartości łańcucha, zarządzający firmami są w stanie poznać właściwą odpowiedź na to pytanie.

Analiza łańcucha wartości opiera się na tym, że podmioty gospodarcze w zasadzie istnieją po to, aby tworzyć wartości dla swoich klientów. W takiej analizie, różne działalności organizacji są podzielone na osobne zestawy działań, które dodają określonych wartości. Przedsiębiorstwo może bardziej efektywnie oceniać swoje wewnętrzne zasoby i potencjał właśnie poprzez identyfikację i badanie każdej z tych poszczególnych działalności. Każde dodanie wartości w działalność przedsiębiorstwa uważane jest za źródło przewagi konkurencyjnej. Stąd analizę łańcucha wartości określa się jako kompleksową metodę analizy źródeł przewag konkurencyjnych danego przedsiębiorstwa.

Wyróżnia się następujące trzy podstawowe kroki w przeprowadzaniu analizy łańcucha wartości:

- Podział działań danego przedsiębiorstwa na działania podstawowe i pomocnicze. Do podstawowych działań zaliczane są te, które fizycznie tworzą produkt bądź usługę, a także rynek produktu, dystrybucję produktu do klienta, a także

²¹ J. Downey, *Strategic analysis tools...*, op.cit., s. 11.

obsługę posprzedazową (serwis, wsparcie techniczne itd.). Natomiast działania pomocnicze (wspierające) to takie, które ułatwiają prowadzenie działań podstawowych.

- Przypisanie kosztów dla każdego rodzaju działalności. Uzyskane informacje o kosztach działalności umożliwiają menadżerom wyższego szczebla cenny wgląd w wewnętrzne zdolności przedsiębiorstwa.
- Zidentyfikowanie działań, określanych jako krytyczne dla zadowolenia klienta i sukcesu rynkowego.

W ocenie roli każdego działania w ramach łańcucha wartości najważniejsze są trzy następujące czynniki:

- misja firmy – zasadniczo wpływa na wybór działań, które podejmuje dany podmiot gospodarczy,
- rodzaj branży – niewątpliwie wpływa na charakter podejmowanych działań przez firmę,
- system wartości – obejmuje również łańcuchy wartości różnych partnerów firmy, którzy uczestniczą w dostarczaniu produktów czy usług do końcowych odbiorców.

Należy przy tym pamiętać, że wartość klienta dla określonego przedsiębiorstwa rośnie wraz z upływem czasu (ma to ogromne znaczenie zwłaszcza obecnie, kiedy rynki są trudno przewidywalne) z uwagi na²²:

- proces pozyskania każdego nowego klienta jest powiązany z dużymi kosztami (głównie marketingowymi),
- stali klienci danego przedsiębiorstwa kupują z zasady więcej,
- obsługa stałych klientów wymaga przeznaczenia znacznie mniej czasu (znane nawyki, dane w bazie komputerowej), co pozwala na podnoszenie efektywności i zmniejszenie kosztów transakcji,
- stali klienci firmy często są mniej wrażliwi na zmianę ceny (daje tu o sobie znać przyzwyczajenie i wygoda) i przez to kupują coraz droższe produkty,
- rekomendacje firmy nowym klientom są najczęściej udzielane właśnie przez stałych klientów,
- obserwuje się, że stali klienci przedsiębiorstwa są znacznie mniej wrażliwi na działania najbliższych konkurentów firmy.

²² B. Dobiegała-Korona, *Wartość dla klienta generatorem wartości przedsiębiorstwa*, w: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006, s. 227.

Wnioski

Przeprowadzone badania potwierdzają, jak wielkim zagrożeniem dla działalności przedsiębiorstw (i to praktycznie nie ważne czy działających lokalnie, czy na skalę globalną) jest funkcjonowanie w niepewnym i stale zmieniającym się otoczeniu biznesowym. Nawet najlepsze pomysły na rozpoczęcie lub kontynuowanie działalności gospodarczej, posiadanie najlepszej kadry składającej się z samych ekspertów i specjalistów, wystarczające zasoby kapitału mogą nie zapewnić przetrwania przedsiębiorstwu w sytuacji, kiedy proces zarządzania daną firmą nie będzie uwzględniał skanowania najbliższego i dalszego otoczenia, a także nie będą wykorzystywane właściwe narzędzia i techniki ograniczania niepewności biznesowej.

Narzędzia pomocne w procesie zarządzania strategicznego, jak strategiczne systemy wczesnego ostrzegania, metoda gier wojennych czy analiza łańcucha wartości, mogą być z pewnością na szerszą skalę stosowane przez menadżerów wyższego szczebla w kierowaniu firmami. Zwłaszcza teraz, kiedy tradycyjne podejście do zarządzania firmą (skupianie się w zasadzie tylko na najbliższych konkurentach) nie zawsze zdaje egzamin w rzeczywistości. Niewątpliwie obecnie zachodzi przesłanka już nie tylko do wykrywania zagrożeń w niestabilnym otoczeniu przez pojedyncze firmy, ale podejmowania współpracy przez podmioty gospodarcze (choćby zlokalizowane w tym samym regionie) w celu przeciwdziałania niekorzystnym zjawiskom wynikającym z funkcjonowania w zmieniającym i często nieobliczalnym otoczeniu biznesowym.

Bibliografia

- Bordia P., Hobman E., Jones E., Gallois C., Callan V.J., *Uncertainty during organizational change: types, consequences, and management strategies*, „Journal of Business and Psychology” 2004, vol. 18, no. 4.
- Brown A., *Avoiding unwelcome surprises*, „The Futurist” 2002, vol. 36, no. 5.
- Collard J.M., *Is your company at risk?*, „Strategic Finance”, July 2002.
- Dobiegała-Korona B., *Wartość dla klienta generatorem wartości przedsiębiorstwa*, w: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006.
- Downey J., *Strategic analysis tools*, Technical Information Service, The Chartered Institute of Management Accountants, London 2007.

- Galbraith J.K., *Gospodarka niewinnego oszustwa. Prawda naszych czasów*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005.
- Gilad B., *Early Warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk and Create Powerful Strategies*, Business & Economics, New York 2003.
- Hatch J.M., *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern*, Oxford University Press, 1997.
- Jaques T., *Embedding issue management as a strategic element of crisis prevention*, „Disaster Prevention and Management” 2010, vol. 19, no. 4.
- Kelly P., *Liberalizm*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2007.
- Liu Z., *Strategic Financial Management in Small and Medium-Sized Enterprises*, „International Journal of Business and Management”, February 2010.
- Lo A.W., Mueller M.T., *Warning: Physics Envy May Be Hazardous To Your Wealth!*, Risk Management, Cornell University Library, 2010.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa: zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Penc J., *Role i umiejętności menadżerskie*, Difin, Warszawa 2005.
- Tse S., Tucker J.W., *Within-industry timing of earnings warnings: do managers herd*, „Rev Account Stud” 2010, no. 15.
- Understanding Best Practice in Strategic Futures Work*, A Report for the Performance and Innovation Unit, October 2001.
- Virilio P., *Prędkość i polityka*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2008.
- Whitaker J., *Strategic Intelligence. Providing Critical Information for Strategic Decisions*, Corporate Strategy Board, Executive Inquiry, August 2000.
- Wierzbński J., *Systemy wczesnego ostrzegania w planowaniu strategicznym*, TSZ, Toruń 1998.

Netografia

- Ball P., *Economists need their own uncertainty principle*, „Nature” 2012, no. 5, www.nature.com
- www.rolandberger.com (2.08.2012).