

Stanisław Kielczewski

Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja” we Wrocławiu

**PRAWDZIWIY SUKCES FIRMY
JEST DZIECKIEM WIEDZY I INFORMACJI,
ALE PRZEDE WSZYSTKIM
TALENTU JEJ TWÓRCY I REALIZATORA**

1. Wstęp

Teza zawarta w tytule nawiązuje do „obszarów zainteresowań” wyróżnionych w programie konferencji i stanowi – w zamyśle autora – ich realne spoiwo. Rozwinięcie i uprawdopodobnienie tej tezy wymaga jej uściślenia:

- „prawdziwy sukces firmy” to niekwestionowana i względnie trwała wysoka pozycja konkurencyjna osiągnięta w danym sektorze na rynku globalnym, europejskim, krajowym lub lokalnym oraz jej pozytywny wpływ na warunki życia danej społeczności (lokalnej lub krajowej) mierzony wyznacznikami *quality of life*. Prawdziwy sukces nie obejmuje sytuacji, w których jego źródłem jest działalność niezgodna z prawem, etyką biznesu lub wykorzystywania uprzywilejowanej pozycji,
- „wiedza” – to „ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystania”, a ściślej – zasób wiadomości z dziedziny zarządzania strategicznego,
- „informacja” – termin niedefiniowalny, w tym kontekście „wiadomość”,
- „talent” – nieprzeciętna zdolność twórcza w dziedzinie zarządzania strategicznego,
- „twórca” – pomysłodawca i realizator strategii firmy.

To „rzadkie dobro”, jakim jest talent twórcy strategii, jest podstawowym warunkiem sukcesu firmy działającej w turbulentnym otoczeniu. Jest tak dlatego, że ani wiedza, jaką dysponujemy, ani informacja, jaką jesteśmy w stanie pozyskać i przetworzyć, nie zapewnią uzyskania sukcesu. Wiedza z dziedziny zarządzania strategicznego (tak jak i innych dyscyplin społecznych) nie jest wiedzą ścisłą i

stanowi bardziej zbiór hipotez naukowych niż naukę. Jej opanowanie jest warunkiem koniecznym, lecz nie wystarczającym do uzyskania sukcesu. Gdyby było inaczej, osiągnięcie sukcesu byłoby proste i powszechne! Wiemy, że tak nie jest. To po pierwsze. Po drugie, tworzenie i wdrażanie strategii wymaga wiedzy z wielu innych dyscyplin naukowych i sektorów działalności, które charakteryzują się własną wiedzą sektorową. Co więcej, każdy obiekt, dla którego tworzymy strategię, ma swoje specyficzne uwarunkowania w danym miejscu i czasie. Obszar wiedzy do wykorzystania jest więc bardzo rozległy, a sygnały wynikające z jej penetracji prowadzą często do wzajemnie wykluczających się konkluzji. Zapotrzebowanie twórcy strategii na wiedzę jest więc ogromne i różnorodne, a jej efektywne spożytkowanie niesłychanie trudne.

To samo dotyczy potrzeb informacyjnych – czyli wiadomości. Wiemy, że są nam potrzebne, ale nie wiemy do końca, które z nich są rzeczywiście ważne i wiarygodne, a które stanowią zupełnie zbędny balast informacyjny. Współczesne techniki gromadzenia i przetwarzania informacji potęgują nasze oczekiwania związane z zasobem informacyjnym, ale nie gwarantuje on przecież tego, że wykorzystamy go w sposób, który zapewni nam sukces. To wiemy i praktyka to potwierdza. Poziom ryzyka w podejmowaniu decyzji strategicznych jest bardzo wysoki, a koszty ekonomiczne i społeczne są często bardzo wysokie.

2. Wyszukiwanie optymalnej strategii

Rozwój informatyki narzuca dość powszechną wiarę w wysoce sformalizowane procedury budowy strategii jako sposób na poszukiwanie optymalnej strategii firmy. Z tej wiary wyrasta cały pakiet metod analizy strategicznej. Każda z tych metod zakłada, że wystarczy dokonać odpowiednich operacji rachunkowych i na wyjściu będziemy już wiedzieli, co należy robić, by odnieść sukces. Ta wiara i ten sposób tworzenia strategii to wyraz profesjonalizmu, żeby nie powiedzieć „rzemiosła strategicznego”. To praca pożyteczna, lecz rutynowa. Do prawdziwego sukcesu firmy trzeba czegoś więcej. Tym czymś jest właśnie strategiczny talent, który potrafi połączyć sukces firmy z szeroko rozumianym interesem społecznym (*quality of life*).

Konieczne jest tu przywołanie doświadczeń z dziedziny artystycznej. Wielu adeptów studiuje malarstwo, muzykę, architekturę itd., ale tylko niektórzy z nich osiągają sukces artystyczny i przechodzą do historii. Są to autentyczne talenty, które trzeba umieć zauważyć i docenić. Ich wpływ bowiem na jakość życia (kulturę) jest bezsporny. Aby osiągnąć wysoki poziom zarządzania strategicznego, konieczne jest zauważenie takich talentów i stworzenie warunków do ich możliwie najszerszego zaistnienia w sferze polskiej nauki i praktyki gospodarczej. Te talenty właśnie potrafią z gęstwy wiedzy i informacji wyłowić to, co jest naprawdę istotne, przyszłościowo nośne i dające szanse na prawdziwy sukces. Ten kierunek myś-

lenia i działania jest tym bardziej potrzebny na poziomie struktur państwowych i samorządowych. Jak znikoma jest bowiem liczba pozytywnych przykładów działań strategicznych władz zarządzających tymi strukturami i jak bardzo rozbudowany jest w nich aparat zarządzający! Relacja związanych z tym nakładów do efektów kształtuje się fatalnie.

Nie jest kwestią przypadku, że duża część utalentowanej młodzieży emigruje bądź jest wyłapywana przez firmy zagraniczne działające w Polsce. Trzeba umieć te talenty zatrzymać w kraju, zarówno na potrzeby praktyki, jak i nauki zarządzania strategicznego. Takie próby podejmowane są w innych dziedzinach i my powinniśmy z tych doświadczeń korzystać, twórczo adaptując je do specyfiki naszego zawodu. Przywołam tylko jeden przykład tego typu działań, szczególnie interesujący. Niedawno zorganizowano konkurs młodych talentów muzycznych, by wyselekcjonować najzdolniejszych i zadbać o rozwój ich talentów. To właśnie jest ten kierunek myślenia i działania, który otwiera nowe perspektywy rozwojowe. Wyselekcjonowanie i zagospodarowanie talentów muzycznych wydaje się nieporównanie łatwiejsze niż „odłowienie” talentów strategicznych. Więcej: czy to w ogóle jest możliwe? Odpowiedź na to pytanie nie jest prosta z kilku przynajmniej powodów. Oto niektóre z nich:

1. W sferze publicznej władze pochodzą z wyboru i ich „potencjał myślenia strategicznego” nie jest weryfikowany. Obsada stanowisk kierowniczych pochodzi formalnie z konkursów, ale konkursy zwykle są mniej lub bardziej „ustawione”. Władze publiczne w kwestiach strategicznych podpierają się zwykle opiniami ekspertów i firm doradczych. Te firmy i ci eksperci działają zwykle w logice komercyjnej, co w praktyce oznacza, że albo doradzają to, co chciałby usłyszeć zleceniodawca, albo lobbują na rzecz określonej grupy interesów. Efekt strategiczny tego intelektualnego wsparcia jest często wysoce wątpliwy, a bywa czasami nawet kryminogeny.

2. W firmach państwowych dzieje się często podobnie i podobnie efekty strategiczne nie są zbyt budujące.

3. W firmach prywatnych troska o zabezpieczenie interesów właściciela jest naturalnie nieporównanie większa, ale wszędzie tam, gdzie następuje oddzielenie funkcji własności i zarządzania, ryzyko błędnych decyzji strategicznych jest wysokie, ponieważ następuje asymetria informacyjna między pryncypałem i agentem.

4. W spółkach, w których interesy właścicieli reprezentuje rada nadzorcza, strategia firmy jest zwykle wypadkową różnych opcji, co w dużym stopniu redukuje szanse na wykreowanie ciekawych projektów strategicznych.

Mimo istnienia tych wszystkich ograniczeń wielkie korporacje zachodnie jakoś sobie radzą, a ich kłopoty wynikają przede wszystkim z bardzo skutecznej konkurencji firm azjatyckich i południowo-amerykańskich, które potrafiły „zaadaptować” ich dorobek naukowo-techniczny. Jedne i drugie potrafiły też skutecznie zaistnieć na rynku polskim jako producenci, usługodawcy i eksporterzy, zajmując

dominującą pozycję w większości sektorów. Ta konstatacja jest o tyle istotna, że znakomicie wyostreza dramatyzm naszej sytuacji gospodarczej w dłuższym, strategicznym wymiarze czasu. Grozi to tym, że *specialite de la maison* polskiej gospodarki będzie tania siła robocza i oscypek. W tak zarysowanych polskich warunkach, świadomie przerysowanych, problem „odłowienia” talentów strategicznych na potrzeby organizacji gospodarczych i władz publicznych wszystkich szczebli powinno być traktowane jako zadanie priorytetowe. Priorytetowe, ponieważ w naszych warunkach jest to najbardziej realistyczny sposób na wyjście z gospodarczej marginalizacji. Z tego stwierdzenia nie wynika jednak, kto i jak to zadanie powinien podjąć.

Przyznaję, że nie wiem do końca, jak to zadanie należy zrealizować, ale jestem głęboko przekonany nie tylko o jego zasadności, lecz również o szansach realizacyjnych mimo istniejących zagrożeń. Możliwe scenariusze realizacyjne – tak jak je dzisiaj widzę – przedstawiałyby się następująco:

Wariant „ewolucyjny”:

1. Promocja kierunku zarządzania strategicznego jako najważniejszego (spinającego) kierunku studiów ekonomicznych.
2. Wyselekcjonowany nabór studentów na ten kierunek.
3. Wprowadzenie obowiązkowych praktyk.
4. Zapewnienie doborowej obsady dydaktycznej z udziałem wybitnych przedstawicieli praktyki.
5. Zapewnienie odpowiedniej ilości godzin dydaktycznych i środków finansowych.
6. Opracowanie programu i niestandardowych metod dydaktycznych.

Wariant „rewolucyjny”:

1. Stworzenie odpowiedniego klimatu dla idei poszukiwania i kształcenia talentów strategicznych do obsługi krajowego biznesu i władz publicznych (stworzenie zasobu polskich talentów strategicznych). Zorganizowanie ogólnopolskiej konferencji programowej. Uzyskanie poparcia ze strony władz państwowych i samorządowych (patronat), PTE i Biznes Center. Zainteresowanie mediów. Rozpoznanie możliwości pozyskania środków finansowych (biznes, środki UE, budżet centralny, budżety lokalne).

2. Opracowanie i ogłoszenie przez międzyuczelniany i biznesowy zespół regulaminu otwartego konkursu talentów zarządzania strategicznego.

3. Uruchomienie we Wrocławiu Instytutu Kreatywnej Strategii dla wyselekcjonowanej młodzieży akademickiej, w którym zajęcia prowadziliby najwybitniejsi przedstawiciele różnych ośrodków naukowych i praktyków w sposób niekonwencjonalny. Skład zespołu obejmowałby specjalistów reprezentujących różne dyscypliny.

4. Z uwagi na prototypowy charakter projektu dopracowanie w szczególności jego funkcjonowania w tym etapie nie jest ani możliwe, ani sensowne. Jego doskonalenie powinno odbywać się w czasie realizacji.

Uzasadnienie celowości realizacji projektu:

1. Szansa dotarcia do potencjalnych talentów strategicznych i wprowadzenie ich do obiegu w polskiej gospodarce i administracji.

2. Szansa na wyeliminowanie z tych obszarów ludzi przypadkowych.

3. Możliwość przyspieszenia i potanienia decyzji strategicznych (ważniejsze jest, żeby ten, kto maluje obrazy, miał talent malarski, niż uzbrajanie go w drogie farby i pędzle).

4. W szybko zmieniającym się świecie (a zwłaszcza Polsce) rutynowe podejście do zarządzania strategicznego nie rokuje dobrych perspektyw, ponieważ nasza pozycja konkurencyjna jest wyraźnie słabsza z przyczyn technicznych, kadrowych, zasobów surowcowych i kapitałowych. Znajomość standardowych metod tworzenia i wdrażania strategii jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do osiągnięcia sukcesów, które pozwoliłyby zmniejszyć dystans, jaki dzieli nas od czołówki krajów wysoko rozwiniętych. Dlatego potrzebne są metody niekonwencjonalne. Mogą w tym pomóc talenty strategiczne.

5. Talent strategiczny właśnie dlatego jest talentem, że w danych warunkach, miejscu i czasie potrafi dostrzec szanse i zredukować zagrożenia,

6. Ryzyko przedsięwzięcia oceniam jako minimalne w znaczeniu ekonomicznym, gdyż jego realizacja nie wymaga praktycznie żadnych znaczących nakładów, a powinna przynieść trudne do oszacowania efekty w skali mikro- i makroekonomicznej. Potencjalne ryzyko związane jest z reakcją środowiska naukowego i politycznego (niezależnie od rządzącej partii). Dla środowiska jest to nowe wyzwanie. Dla ludzi przypadkowych „obsadzonych” w biznesie i administracji jest to zagrożenie utratą stanowisk.

Mam nadzieję, że kiedy wszyscy prześcigają się w deklarowaniu, że kapitał ludzki jest najcenniejszy – zechcą zgodzić się z tym, że najcenniejszym składnikiem tego kapitału są właśnie talenty strategiczne. Od tego, czy pojawią się one w firmach i na szczytach władz, zależy i przyszłość świata, i Polski, i firmy.

3. Uwagi końcowe

Stosowane w światowej praktyce metody tworzenia i wdrażania strategii są podobne i dadzą się podzielić na następujące typy:

a) jawne, tworzone zgodnie z zasadami sztuki według metod opisanych w fachowej literaturze,

b) kroczące, doraźnie korygowane,

c) niejawne, wspierane tajnymi porozumieniami, odpowiednimi regulacjami prawnymi, władzą polityczną, korupcją, a w skrajnych przypadkach siłą militarną.

d) strategii niekonwencjonalne, do których tworzenia zdolne są tylko talenty strategiczne, nie mieszczą się w typie „b” i „c” i wnoszą nową jakość do typu „a”.

Nie wiem, na czym one w każdym konkretnym przypadku powinny polegać. Wiem jednak, że powinny odbiegać od dziś obowiązujących standardów. Należy poszukiwać aniołów polskiego biznesu i aniołów polskiej administracji. Ucieczka uczelni ekonomicznych w mnożenie wąsko specjalistycznych dyscyplin i pustego marketing (akademie, uniwersytety i może coś jeszcze bardziej atrakcyjnego rynkowo) na dłuższą metę niczego nie zmieni. Na wszystkich poziomach decyzyjnych cierpimy na brak talentów strategicznych. Problemy rozwojowe dzielą się na bardzo ważne, mniej ważne i zupełnie nieważne. Prawdziwe strategie są najważniejsze. Niestety nie wszyscy chcą lub są w stanie to zauważyć.

**GENUINE PROGRESS OF FIRM IS A CHILD OF KNOWLEDGE
AND INFORMATION BUT FIRST OF ALL
TALENT OF ITS CREATOR AND EXECUTOR**

Summary

Polish economic organizations, state and local authorities need strategic talents who should be discovered, developed and used. We are convicted on marginalization if we do not take this task. I try to prove this thesis. I also try to present how to increase this most valuable staff potential. Economic colleges, but particularly strategic management departments have in the realization of these tasks an important role to play.