

Elżbieta Mączyńska

# Przedsiębiorstwa i (nie)zbędne strategie

Krzysztof Obłój

*Praktyka strategii firmy.*

*Jak zarządzać przeszłością, radzić sobie z teraźniejszością i tworzyć przyszłość*

Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2017, s. 221

Książka wyróżniona w 2018 roku Nagrodą Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie *Za najlepszą pracę z zakresu nauk o przedsiębiorstwie w latach 2015-2017.*

Jedną z najbardziej widocznych, niepodważalnych cech współczesnego świata i gospodarki jest narastający dynamizm przemian, kreowanych przede wszystkim przez rewolucję cyfrową, przez Internet. Dokonująca się w wyniku tego globalna zmiana paradygmatu cywilizacyjnego wyraża się w wypieraniu cywilizacji industrialnej przez inną, postindustrialną, ciągle jeszcze niedodefiniowaną (niezbyt chyba fortunnie określaną jako „gospodarka oparta na wiedzy”).

Jerzy Kleer wskazuje w związku z tym na dokonujące się przesilenie cywilizacyjne, czy raczej przesilenia, jeśli uwzględnić różnice w fazach rozwoju poszczególnych krajów (Kleer, 2018). W krajach rozwiniętych oznacza to przechodzenie od cywilizacji industrialnej do postindustrialnej, wciąż jeszcze niedostatecznie zbadanej, niedodefiniowanej i niejednorodnie nazywanej (cywilizacja wiedzy, digitalna, cyfrowa i in.). Dynamika przemian jest tak wielka, że charakteryzowane przez Alвина Tofflera w jego osławionej *Trzeciej fali* (Toffler, 1996) przemiany jakie przyniosła komputeryzacja to już historia, niemal zamierzchła przeszłość, a współczesność to m.in. nano- i biotechnologie oraz kolejne,



nowe fale kształtowane przez postęp robotyzacji i sztuczną inteligencję. Trafnie wyraża to Ryszard Kapuściński, który w jednym z wywiadów stwierdził, że obecnie przeszłość nie staje się historią lecz od razu archeologią, z którą nie mamy już żadnego emocjonalnego związku. To wielka słabość współczesnego człowieka, wielkie jego nieszczęście. Nie może on zakotwiczyć się w historii, bo minione zdarzenia znikają z jego świadomości. Do podobnego wniosku dochodzi też futurolog Kevin Kelly, który w książce pod znamienym

tytułem *Nieuniknione. Jak inteligentne technologie zmieniają naszą przyszłość* prognozuje, że większość technologii, które zdominują funkcjonowanie gospodarki i społeczeństwa za 30 lat, nie została jeszcze wynaleziona, zaś w wyniku niebywałego dynamizmu przemian *żyjemy w czasach „stawania się” i wszyscy stajemy się nowicjuszami* (Kelly, 2018, s. 23). Opiswany ponad dekadę temu przez Grzegorza W. Kołodko *wędrujący świat*, od owej wędrowki coraz wyraźniej przechodzi do galopu (Kołodko, 2008). Świat staje obecnie u progu tzw. czwartej rewolucji przemysłowej (Przemysł 4.0), wyrażającej się w rozwoju sztucznej inteligencji, będącej połączeniem potencjału Przemysł 4.0 – Industrie 4.0. To pojęcie wprowadzone w 2011 r. przez niemieckich specjalistów z zakresu wysokich technologii: H. Kagermanna, W.-D. Lukasa, W. Wahlsteara i upowszechnione przez K. Schwaba, założyciela i przewodniczącego World Economic Forum w Davos (Schwab, 2018). Symbole trzech pierwszych rewolucji przemysłowych to kolejno: maszyna parowa, elektryczność (żarówka) i komputer. Natomiast symbolem czwartej rewolucji jest sztuczna inteligencja, stanowiąca połączenie świata fizycznego, cyfrowego i biologicznego. Dzięki Internetowi rozwija się gospodarka współdzielenia (*sharing economy*), sieci społecznościowe i Internet Rzeczy (*Internet of Things*). Pojawiają się nowe, jeszcze przed kilkoma laty nieznanymi formami działalności gospodarczej, opartej na sieciowych relacjach między producentami a nabywcami, relacjach niewymagających od producentów angażowania własnych zasobów wytwórczych. Nową normalnością staje się to, co do niedawna można by uznać za paradoksalne. Rewolucja cyfrowa wciąż bowiem kreuje zjawiska, kształtując nową gospodarkę i jej podmioty, do niedawna zupełnie nieznanymi. Niebywale szybkie tempo przemian coraz częściej wyprzedza możliwość wcześniejszego przygotowania

się na nie. Relacje oparte na własności zasobów wytwórczych zastępowane są przez relacje ukierunkowane na dostęp do tych zasobów. Towarzyszą temu, spadające w wyniku rozwoju technologii cyfrowych, koszty krańcowe i to do niemal zerowego poziomu (Rifkin, 2016). To m.in. dzięki temu, *największa na świecie firma taksówkowa, UBER, nie jest właścicielem taksówek, najpopularniejsza na świecie firma medialna, FACEBOOK, sama nie tworzy żadnych treści, światowy gigant handlu detalicznego, ALIBABA, nie ma zapasów towarów ani magazynów, zaś największy na świecie oferent zakwaterowania, AIRBNB, nie posiada własnych hoteli* (Goodwin, 2015). To tylko niektóre przejawy fundamentalnych zmian w funkcjonowaniu gospodarki i społeczeństwa. Zatem *technologia proponuje – ludzkość dysponuje* (Wallerstein, Collins, 2016, s. 83). Wiele jednak wskazuje, że dysponuje nie zawsze w sposób użyteczny społecznie. I to mimo rosnących zasobów wiedzy oraz informacji. Dochodzi do swego rodzaju dychotomii wiedzy i mądrości (Mączyńska, 2011). Świat bowiem galopując zarazem wyraźnie się chwieje, o czym świadczą rozmaite głębokie nierównowagi globalne, w tym przede wszystkim grożące rewoltą społeczną nierówności nie tylko dochodowe, lecz i inne, prowadzące do zjawiska wykluczenia społecznego, szkodliwej ekstraktywności, świata z jednej strony aroganckiego konsumpcjonizmu, a z drugiej obszarów głodu, świata postępu technologicznego i ekologicznej degradacji (Piątkowski, 2018; Acemoglu, 2016; Stuart, 2009).

Narastający dynamizm przemian i chwiejność współczesnego świata przekłada się na narastanie obszarów niepewności w życiu społeczno-gospodarczym, w tym na trudne wyzwania z jakimi zderzają się właściciele, menedżerowie oraz pracownicy, kontrahenci i inni interesariusze przedsiębiorstw. Podstawowym wyzwaniem staje się sprostanie owemu syndro-

mowi wszechwładnego nowicjuszostwa (Kowalczyk, Sobiecki, 2018). Powstają w związku z tym fundamentalne pytania – czy w takich warunkach w ogóle możliwe jest racjonalne kształtowanie przyszłości, czy możliwe i potrzebne jest opracowywanie strategii rozwoju o dłuższym horyzoncie czasowym? Zarazem jest to pytanie, czy charakterystyczny dla współczesnej gospodarki dyktat, żeby nie powiedzieć terror, przemian nie skazuje przedsiębiorstwa na bezwiedne poddawanie się ich wzbudzonym falam, co jednak poważnie łączy się z dryfem i ryzykiem roztrząskania się o twarde skały niewiadomego, nieprzewidywalnego, nierzadko brutalnego świata biznesu. Są to tym samym pytania o kulturę myślenia strategicznego. Badania dotyczące funkcjonowania i bankructw przedsiębiorstw wskazują, że ich podejście do tej kwestii jest wielce zróżnicowane, co nie pozostaje bez wpływu na rynkowe losy. I tego właśnie dotyczy nagrodzona przez KNOP książka Krzysztofa Obłója. To swego rodzaju realistyczno-ostrzegawczy instruktaż dla przedsiębiorstw, wskazujący na znaczenie myślenia strategicznego i następstw jego zaniechania.

### Kreowanie przyszłości

Podstawowym walorem książki jest – moim zdaniem – wykazanie zagrożeń wynikających z zaniedbywania w zarządzaniu przedsiębiorstwem podejścia strategicznego o dłuższym horyzoncie czasowym, z uwzględnieniem trzech wymiarów: przeszłości, teraźniejszości i przyszłości. Ta licząca 221 stron książka to przestroga przed strategicznym nihilizmem, a zarazem przestroga przed bezkrytycznym naśladownictwem w kształtowaniu rozwojowych strategii przedsiębiorstw. Ilustrują to wyraziście – mówiące same za siebie – tytuły poszczególnych segmentów książki. Składa się ona z poprzedzonych wprowadzeniem dwóch części, z których pierwsza zatytu-

lowana jest *Strategia jest firmie potrzebna*, druga zaś *Czas i decyzje strategiczne: jak wykorzystać przeszłość, zarządzać teraźniejszością i tworzyć przyszłość*. Z łącznie siedmiu rozdziałów książki, cztery przypadają na pierwszą jej część i opatrzone są wielce symptomatycznymi tytułami:

1. *Czas i strategia firmy: przeszłość, teraźniejszość i przyszłość;*
2. *Nie każda firma musi mieć (wielką) strategię;*
3. *Nowe koncepcje nie są złe, ale przereklamowane;*
4. *Stare teorie strategii są dobre.*

Natomiast druga część książki, składająca się z trzech kolejnych rozdziałów, ma charakter wyraźnie instruktażowy, o czym świadczą ich tytuły:

5. *Zarządzaj bagażem przeszłości: zniszcz lub wykorzystaj;*
6. *Radź sobie z teraźniejszością: Poprawiaj i zmieniaj;*
7. *Buduj przyszłość: eksperymentuj i ryzykuj.*

Już same tytuły rozdziałów wskazują na merytoryczne walory i teoretyczno-praktyczno-rekomendacyjny charakter tego dzieła. Jest ono w pełni przekonującą argumentacją za rozwojem kultury myślenia strategicznego w przedsiębiorstwach, tak obecnie w wielu z nich zaniedbywanego.

Krzysztof Obłój to naukowiec specjalizujący się w problematyce zarządzania strategicznego, w tym międzynarodowego, legitymujący się zarówno wysoko cenionym dorobkiem teoretycznym, jak i eksperckim. Uznawany jest za guru zarządzania strategicznego. Zawodowe funkcje w świecie akademickim (m.in. kierownik Katedry Strategii w Akademii Leona Koźmińskiego oraz Zakładu Zarządzania Strategicznego i Międzynarodowego na Wydziale Zarządzania UW), łączy z praktyką gospodarczą, głównie jako ekspert, doradca organizacyjny i

członek rad nadzorczych przedsiębiorstw krajowych i globalnych. Bogaty dorobek teoretyczny oraz doświadczenia praktyczne autora znajdują pełne potwierdzenie w jego publikacjach. Nie tylko w omawianej tu książce, ale i w licznych innych jego dziełach podkreślana jest kluczowa rola czynnika czasu w kształtowaniu strategii przedsiębiorstw. Wynika to już z jakże lakonicznej, ale zarazem zgrabnej definicji strategii, określanej jako *zbiór kluczowych wyborów w czasie i przestrzeni* (s. 15). Autor podkreśla zarazem, że w przedsiębiorstwach *myślenie o zarządzaniu strategicznym w kategoriach perspektyw czasowych powinno być naturalne, ale w praktyce nie jest, mimo że systematycznie przypominają o tym konsultanci i teoretycy* (s. 16). Powołuje się przy tym na studia literatury przedmiotu, w tym na dzieła najwybitniejszych naukowców i praktyków zarządzania, m.in. Petera Druckera, Geoffreya A. Mora czy Patricia Blacketta. Obłój eksponuje konieczność uwzględniania w kształtowaniu strategii równocześnie trzech wymiarów czasu: przeszłości, terażniejszości i przyszłości. Zarazem wskazuje, że marginalizowanie któregośkolwiek z tych wymiarów negatywnie wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstw. *Dobra strategia firmy powinna uwzględniać wyzwania wszystkich wymiarów czasu jednocześnie* (s. 25). To warunek równowagi rozwojowej. Obłój zwraca uwagę zwłaszcza na negatywne skutki abstrahowania od przeszłości, czy nonszalancji w podejściu do niej. *Przyszłość jest cenna, terażniejszość ważna, a przeszłość jakby nie istniała i nikt nigdy nie obchodziła. I to jest w budowie strategii ogromny problem i wyzwanie. Dla rzeszy sprawnych menedżerów przeszłość mentalnie nie istnieje, ale mało jest rzeczy równie istotnych jak przeszłość firmy* (s. 111). Kompleksowe ujęcie w myśleniu strategicznym trzech wymiarów czasu, porównuje do systemu kół zębatych o różnej średnicy, które współpracują ze sobą. I dopóki należyce zazębiają się, system działa. *Gdy*

*tylko któreś z kół zębatych zaczyna kręcić się szybciej lub wolniej, cały system zaczyna się blokować* (s. 23). W ten sposób ilustruje współzależności między przeszłością, terażniejszością i przyszłością, wskazując na konieczność niedopuszczania do tego, aby *którakolwiek z tych perspektyw stała się jedyną i dominującą kotwicą strategii* (s. 25), jedynym kołem zębatym w całym mechanizmie. Koresponduje to z tezami G.W. Kołodki, który wiele miejsca w swych publikacjach poświęca strategiom, eksponując, że ich istotą jest kreowanie przyszłości *poprzez pryzmat obiektywnie działających mechanizmów oraz rządzących nimi prawidłowości i praw. Jeśli są naprawdę obiektywne i jeśli je rzeczywiście pojmujemy, to muszą rządzić także w przeszłości. Nie zawsze, ale w przewidywalnej przyszłości. By wszakże móc ją pokazać, trzeba potrafić teoretycznie zinterpretować terażniejszość. By z kolei to mogło się udać, konieczne należy zanurzyć się w przeszłość. Taka jedyna w swoim rodzaju wędrówka w czasie jest metodologicznie niezbędna po to, by sensownie poruszać się w ogromnej przestrzeni problemów ekonomicznych* (Kołodko, 2010, s. 50).

Według Obłója *strategia jest grą o wielkie wygrane, ale grą wysokiego ryzyka* (Obłój, 2018, A4). Teza ta znajduje uzasadnienie w zawartych w książce analizach studiów przypadków, potwierdzających fundamentalne znaczenie myślenia długofalowego. W jednym z wywiadów autor stwierdza wręcz, że: *Firma może się dobrze rozwijać bez strategii tylko wtedy, jeśli ma niewiarygodne szczęście. I to za każdym razem. To trochę jak proszenie, by na tysiiąc rzutów monetą zausze wypadł orzeł. A tak dobrze nie ma. Firmy mogą być niekiedy niesione na falach gospodarki i szczęśliwego przypadku, ale do czasu. Kibicuję takim firmom, choć wiem, jak skończą* (Obłój, 2018, s. A4). Dlatego też, za nieco prowokacyjny można uznać tytuł jednego z rozdziałów omawianej tu książki: *Nie*

każda firma musi mieć (wielką) strategię. W przedstawionych tu przykładach rozwoju niektórych przedsiębiorstw, zwłaszcza małych, charakterystyczny jest graniczący ze sceptycyzmem realizm. Obłaja co do możliwości stosowania podejścia strategicznego w kształtowaniu ich rozwoju. Obłój przestrzega, że w praktyce, w niektórych przypadkach *brak strategii jest najczęściej mniej ryzykowny niż jej posiadanie. Nie ma dużych wygranych lub przegranych, firma siedzi w środku rozkładu normalnego, ma przeciętne wyniki, ale też nie przyjmuje na siebie nadzwyczajnych ryzyk. Można to nazwać przezornością, oportunistem, aktywną inercją – to kwestia wyobraźni. Ale wcale nie jest to błąd. Nie każdy musi być bardzo odważny, nie każdy musi mieć wielką pasję, nie każdy musi ryzykować grając z diabłem w karty. Dlatego w spokojnej ostrożności dobrze zarządzanych małych i średnich firm na całym świecie jest też mądrość unikania ryzyka i błędów stosowania często przereklamowanych najnowszych koncepcji myślenia strategicznego. Niektórym wystarczy po prostu nadzieja na dobre przetrwanie i wtedy wielka strategia jest niepotrzebna* (s. 49-50). Zatem *toutes proportions gardée*. Ale nawet lektura tego rozdziału nie pozostawia wątpliwości co do tego, że strategiczne myślenie jest czynnikiem zwiększającym szanse przedsiębiorstwa nie tylko na przetrwanie, ale i na trwałą, harmonijny rozwój.

To tylko wybrane tezy książki. Wszystkie pobudzają do głębszych refleksji na temat potrzeby, ale też złożoności opracowywania strategii przedsiębiorstw. Przyszłości bowiem nie da się dokładnie przewidzieć, ale dzięki kulturze myślenia strategicznego, dzięki podejściu strategicznemu można zrozumieć i zidentyfikować, w którą stronę owa przyszłość zmierza. I jest to ważne nawet dla najmniejszych firm. Strategiczne myślenie bowiem może być swego rodzaju wczesno ostrzegawczym „otwieraczem mózgow”.

## Strategiczne myślenie – wczesno ostrzegawczy „otwieracz mózgow”

W warunkach narastającego dynamizmu przemian, nie tylko przyszłość, ale też terażniejszość, rzeczywistość jawią się jako coraz mniej przejrzyste i coraz bardziej chaotyczne, nierzadko trudne do zrozumienia, zwłaszcza w sytuacji mnożących się w wyniku rozwoju technologii cyfrowych źródeł informacji. Jedną z konsekwencji tego jest zacieranie się, lub zanikanie, wyrazistych punktów odniesienia w kształtowaniu podstaw (także aksjologicznych) w działalności gospodarczej. Towarzyszy temu tendencja do wypierania podejścia strategicznego przez krótkookresowe podejście operacyjne. Potwierdzają to m.in. analizy przedstawione w specjalnym raporcie Klubu Rzymskiego, pod znamienym tytułem *Ejże! Kapitalizm, krótkowzroczność, populacja i zniszczenie planety* (Weizsäcker, 2018). Dysfunkcje współczesnego kapitalizmu szczególnie wyraziście charakteryzuje brytyjski ekonomista Paul Collier. Wskazuje na swego rodzaju żarłoczność tego systemu, cechujący go egoistyczny indywidualizm, kreujący *społeczeństwo rottweilerów* (Collier, 2017, 2018).

Narastający dynamizm i dysfunkcje współczesnego galopującego świata, świata narastającej niepewności co do przyszłości, prowokują pytanie, czy w takich warunkach w ogóle jest sens studiów i analiz dotyczących przyszłości. Literatura przedmiotu i praktyka gospodarcza wskazują, że ukształtowały się dwie podstawowe szkoły w podejściu do kwestii strategicznych. W pierwszej wychodzi się z założenia, że skoro rzeczywistość tak gwałtownie i dynamicznie zmienia się, to opracowywanie strategii w zasadzie pozbawione jest sensu (nihilizm). Według drugiej szkoły, wręcz przeciwnie: podejście strategiczne jest właśnie tym bardziej niezbędne, im bardziej dynamiczne są zmiany.

W takich warunkach, jedną z najważniejszych funkcji refleksji strategicznych i prognoz jest nie tyle ich sprawdzalność oraz trafność, co wczesne ostrzeżenie przed zagrożeniami oraz identyfikowanie nowych trendów i obszarów wiedzy. Przy tym *samo pobudzenie dyskusji nad możliwym kształtem przyszłości i generowanie tą drogą nowych idei, koncepcji, nowych produktów czy technologii, prowadzi do zmiany dotychczas obowiązujących paradygmatów nawet wtedy, gdy poszczególne przewidywania się nie spełniają. (...) Utożsamianie przyszłości z wydarzeniami, a nie procesami, czyli statyczne a nie dynamiczne rozumienie przyszłości, jest podstawową przyczyną błędów w rozumieniu istoty naukowych studiów nad przyszłością* (Karpiński, 2009, s. 112).

Nihilistyczne podejście do strategicznego myślenia znalazło korzystne podłoże w doktrynie neoliberalnej, zgodnie z którą rynek jest dostatecznie sprawnym mechanizmem, by efektywnie kształtować przyszłość, bez potrzeby jej strategicznego programowania. Obecnie jednak, wskutek destrukcyjnej spuścizny neoliberalizmu, w tym lekcji jaką przyniósł kryzys finansowy z 2008 roku, neoliberalny nihilizm w kwestiach strategicznych ustępuje miejsca przekonaniu o potrzebie długookresowych strategii.

Potrzeba strategicznego podejścia w kształtowaniu rozwoju jest szczególnie eksponowana zwłaszcza w publikacjach A. Tofflera: *Nie potrzebujemy powrotu do irracjonalizmów przeszłości ani biernej akceptacji zmian, ani rozpaczy lub nihilizmu. Potrzebujemy natomiast nowej, silnej strategii* (Toffler, 2000, s. 443). Według Tofflera, im bardziej burzliwe przemiany świata, im większe trudności przewidywania przyszłości, im bardziej wydłuża się czasowy horyzont prognoz, tym bardziej jesteśmy skazani na domysły i przeczucia. Dlatego też Toffler rekomendował rozwój futurystycznego społecznego poprzez tworzenie

na różnych szczeblach *ośrodków imaginacyjnych*, ukierunkowanych na interdyscyplinarne *uaktywnianie mózgow*. Uznaje, że byłoby to źródłem pomysłów, idei o których *technokratom się nie śniło* (Toffler, 2000, s. 16). Podkreśla, że sztuka futurologii pokazuje, co jest możliwe, prawdopodobne, a polityka futurologii – co pożądanego. *Raczej przemawiające za badaniem prawdopodobnych wariantów przyszłości są nieodparte. Usiłowania przewidywania przyszłości w sposób nieunikniony zmieniają ją, choć nikt nie może jej znać. (...) Mimo to, czas obalić raz na zawsze popularny mit, że przyszłość jest nierozpoznawalna. Ogólne wyobrażenie o tym, co może nastąpić, jest lepsze niż żadne. (...) Jeśli błędne, to i tak korzystne* (Toffler, 2000, s. 455). Wskazując na potrzebę rozwoju społecznej sieci konsultantów przyszłości Toffler podkreśla, że to co naiwne w epoce przemysłowej nie jest naiwne współcześnie. Ośrodki futurologiczne występują w wielu przedsiębiorstwach i krajach. Horyzont czasowy prac sięga nawet 50 lat. Toffler wskazuje na potrzebę tworzenia futurologicznego *magazynu myśli na wzór metody delfickiej* i poszerzenie koncepcji możliwych wersji przyszłości, potrzebę wielorakich wizji, marzeń – obrazów potencjalnego jutra. *Producent szkła poszukuje autora powieści fantastyczno-naukowych, aby wyimaginował mu możliwe formy działalności korporacji w przyszłości. Przedsiębiorstwa zwracają się do tych 'bujających w obłokach' i 'niebieskich ptaków' nie tyle w celu uzyskania naukowych prognoz na temat tego co prawdopodobne, ile daleko wybiegających myślą spekulacji dotyczących tego, co możliwe* (Toffler, 2000, s. 455).

Książka Obłoja także zachęca do tego typu strategiczno-futurologicznych spekulacji. Choć zawarte w niej analizy dotyczą strategii przedsiębiorstw, to formułowane tezy wykraczają poza wymiar mikroekonomiczny, prowokują do refleksji na temat studiów nad przyszłością

i strategii w ujęciu makroekonomicznym, strategii jako narzędzia polityki społeczno-gospodarczej.

### Studia nad przyszłością

Zawarte w książce Obłoja analizy dotyczą użyteczności myślenia strategicznego, i jako takie zasługują na uważną lekturę, zwłaszcza że w praktyce nader często nacisk terażniejszości i priorytet dla „tu i teraz” nie sprzyja takiemu myśleniu. A jest ono niezbędne tym bardziej, im bardziej nieodgadniona jest przyszłość. Potwierdzają to badania i studia literatury przedmiotu, szczególnie tofflerowskie tezy dotyczące futurizmu społecznego (Toffler, 2000). Książka Obłoja wpisuje się w ten nurt ekonomicznych analiz, w światowy nurt badawczy rozwijany jako *futures studies*. Jeden z holenderskich przedstawicieli tego nurtu, Paul Drewe dowodzi, że: *Wiek XX był wiekiem aroganckich przewidywań, które niemal zawsze zawodziły. Wiek XXI będzie wiekiem niepewności, a zatem i badań prospektywnych* (Drewe, 2008, s. 322). Mające zasięg globalny studia nad przyszłością stają się coraz bardziej znaczącym składnikiem w ekonomii jak i w naukach o zarządzaniu. Jednak w Polsce, w odróżnieniu od krajów najwyżej rozwiniętych, wciąż wyraźny jest niedostatek tego typu studiów. Jak zaś zauważa Andrzej Karpiński, *między poziomem rozwoju i intensywnością tych studiów występuje (...) wyraźne iunctim. (...) Im kraj bardziej rozwinięty, tym więcej czasu, wysiłku i środków poświęca się studiom nad przyszłością* (Karpiński, 2009, s. 14). Dowodzą tego doświadczenia USA, Japonii, krajów skandynawskich, ale także Chin czy Indii. Rolę badań prospektywnych i strategicznego myślenia potwierdza m.in. przedstawiona przez słoweńskiego socjologa Boruta Rončevića, analiza historii krajów, którym udało się dokonać skoku rozwojowego (m.in. Irlandia, Finlandia). Analiza ta wykazuje kluczowe znaczenie, jakie w sukcesie tych krajów odegra-

ły nie tylko badania lecz także dyskurs strategiczny. *Dyskurs ten – w każdym z przypadków specyficzny – umożliwił aktywizację czynników i zasobów rozwojowych, które w wielu przypadkach były w tych krajach obecne od wielu dziesięcioleci, lecz w „uspiętej formie”* (Rončević, 2008, s. 191).

Tym samym, kształtowanie i kulturowanie kultury myślenia strategicznego można uznać za warunek *sine qua non* społeczno-gospodarczego rozwoju. W porównawczych analizach i ocenach krajów pod względem zaawansowania studiów nad przyszłością, m.in. stosowana jest metoda z użyciem sześciu następujących kryteriów – pytań (Karpiński, 2009, s. 40):

- czy dany kraj ma długookresową wizję swego rozwoju, sięgającą swym horyzontem co najmniej 20 lat naprzód?
- czy wniósł wkład w metody studiów nad przyszłością?
- czy dysponuje infrastrukturą instytucjonalną, niezbędną do prowadzenia profesjonalnych studiów nad przyszłością?
- czy problemy przyszłości są doceniane przez polityków?
- czy następuje rozwój futurystyki jako dyscypliny zapewniającej transmisję wiedzy o przyszłości do praktyki?
- czy zajmuje liczące się miejsce wśród innych krajów pod względem rozwoju myślenia o przyszłości?

Jak wykazują analizy, w przypadku Polski odpowiedzi na te pytania, niestety, są raczej negatywne (Karpiński, 2009). Polskie doświadczenia wskazują na niedocenianie podejścia strategicznego w kształtowaniu polityki społeczno-gospodarczej. Od początku transformacji ustrojowej wyraźne były przejawy marginalizowania kultury myślenia strategicznego. W znacznej mierze wynikało to z negatywnych doświadczeń poprzedniego ustroju gospodarki centralnie planowanej. Skutkowało to – i wiele wskazuje, że

w pewnym stopniu nadal skutkuje – sceptycyzmem czy wręcz niechęcią, a nawet odrazą wobec wszelkich strategicznych czy planistycznych programów. Kojarzyły się one bowiem z socjalizmem i nieodłączną dla tego ustroju gospodarką niedoboru (Kornai, 1985, 1986).

Choć prace ukierunkowane na nadanie większej rangi kulturze myślenia strategicznego w krajowej polityce społeczno-gospodarczej zapoczątkował w 1994 r., poprzez opracowanie „Strategii dla Polski”, ówczesny wicepremier i minister finansów Grzegorz W. Kołodko, to nie znalazło to naśladowców w kolejnych ekipach rządowych, i to mimo sukcesów, jakie przyniosło jej wdrożenie. Przeciwnie, wyraźne stały się przejawy zaniku podejścia strategicznego. Przejawiało się to m.in. w zlikwidowaniu w 2006 r. Rady Strategii Społeczno-Gospodarczej (RSSG) i Rządowego Centrum Studiów Strategicznych (RCSS), instytucji powołanych odpowiednio w latach 1994 i 1995 z inicjatywy G.W. Kołodko. W wyniku ich likwidacji powstała wyraźna, społecznie oraz gospodarczo kosztowna luka instytucjonalna. Zwiększa to ryzyko marginalizacji podejścia strategicznego w kształtowaniu polityki społeczno-gospodarczej, co zagraża rozlicznymi błędami w tej polityce. Ryzyko swego rodzaju strategicznej ślepoty wzmacniane jest przez terror cyklu wyborczego i związanej z nim krótkowzroczności w decyzjach rządzących.

W wyniku likwidacji RSSG i RCSS, Polska została pozbawiona rządowego ośrodka studiów strategicznych i strategicznego doradztwa. Pozbawiało to rząd obiektywnych ocen i wniosków dotyczących długookresowych trendów w gospodarce i przemian globalnych. Oznacza zarazem lukę w systemie wczesnego ostrzegania przed zagrożeniami. Brak w Polsce centralnego ośrodka diagnoz i studiów strategicznych można uznać za swego rodzaju kuriozum. Pod tym względem

Polska wyróżnia się negatywnie na tle innych krajów rozwiniętych, gdzie takie ośrodki są standardem. Np. w Niemczech takim ośrodkiem dysponuje każdy land. Szczególną dbałością o rozwój strategicznego podejścia i współpracy w tym celu ze światem nauki wyróżniają się Chiny, dysponujące wielodekadowymi strategiami rozwoju społeczno-gospodarczego (Kukliński, 2013, Kołodko, 2019).

Niekorzystnej pod tym względem sytuacji w Polsce nie zmienia fakt istnienia resortowych komórek zajmujących się kwestiami strategicznymi, ani też opracowywanie dokumentów strategicznych na różnych szczeblach rządowych. Większość bowiem z tych dokumentów dotychczas była związana z wymogami Unii Europejskiej, dotyczącymi korzystania z jej funduszy i temu też podporządkowany był przyjmowany w tych opracowaniach horyzont czasowy. Skutkowało to mnogością dokumentów (w tym regionalnych) ze strategią w tytule, ale żaden z nich nie miał dostatecznie holistycznego podłoża diagnostyczno-prognostycznego. Jako próbę zmiany pod tym względem można potraktować opracowanie rządowej „Strategii na rzecz odpowiedzialnego rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)” (Strategia, 2017). Jednak to nie wystarczy. Nie wystarczy też utworzony w 2018 r. i ukierunkowany na wspieranie tej strategii Polski Instytut Ekonomiczny. Instytut ten został utworzony w miejsce Instytutu Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur – Państwowego Instytutu Badawczego. Nadzorowany jest przez prezesa Rady Ministrów (Ustawa, 2018). Jego powołanie w dotychczasowej formie to jedynie początek, wstępny etap niezbędnych instytucjonalnych rozwiązań zorientowanych na ciągłość i kompleksowość diagnoz oraz analiz strategicznych. Instytut taki powinien bowiem tworzyć ukierunkowany na badanie trendów globalnych, interdyscyplinarny zespół wyposażony w najnowsze



technologie badawcze umożliwiające tworzenie nowych i przetwarzanie dostępnych baz danych (Mączyńska, 2018).

### Zakończenie

Nagrodzona przez KNOP książka Krzysztofa Obłoja dotyczy jednego z fundamentalnych, a zarazem najtrudniejszych obecnie problemów, jakim jest tworzenie długookresowych strategii przedsiębiorstw. Choć w zawartych w książce analizach dominują aspekty mikroekonomiczne, to jej lektura skłania do refleksji na temat strategii w szerszym, makroekonomicznym wymiarze. Zarówno bowiem praktyka jak i studia teoretyczne dowodzą, że najwyższy poziom kultury myślenia strategicznego cechuje kraje najwyżej rozwinięte. W krajach tych intensywnie rozwijane są studia nad przyszłością. Tworzy to wzorce i podłoże myślenia strategicznego, użyteczne na poszczególnych szczeblach decyzyjnych w gospodarce, w tym także w przedsiębiorstwach.

Niestety, Polskę charakteryzują głębokie zaniedbania w sferze kultury myślenia strategicznego, na co wpływ mają z jednej strony urazy z przeszłości, a z drugiej terror cyklu wyborczego, co przekłada się na nieciągłość przyjmowanych w polityce społeczno-gospodarczej programów i rozwiązań instytucjonalnych. Niedostatek myślenia strategicznego na szczeblu krajowym nie tworzy należytych warunków dla kształtowania długookresowych strategii na poziomie mikroekonomicznym. Dlatego też tym większe znaczenie mają publikacje wykazujące użyteczność strategicznego myślenia w przedsiębiorstwach. Publikacje takie, poza walorami poznawczymi, doradczymi i edukacyjnymi, mogą być swego rodzaju Thalerowskim szturchańcem, impulsem ukierunkowującym przedsiębiorstwa, ale także inne instytucje, na uwzględnianie w podejmowanych decyzjach dłuższego horyzontu czasowego (Thaler, 2018). Do takich właśnie pub-

likacji należy książka Krzysztofa Obłoja. Szczegółowy przegląd i analizy porównawcze strategicznej kondycji pięciu grup przedsiębiorstw (począwszy od dużych, poprzez średnie, małe, mikrofirmy, aż po samozatrudnienie), stał się podstawą identyfikacji rozmaitych błędów w podejściu przedsiębiorstw do kształtowania ich strategii rozwojowych oraz analizy następstw tych błędów. Obłój nie szczędzi przy tym autorskich, użytecznych praktycznie reguł oraz rekomendacji dotyczących strategii przedsiębiorstw. Umiejętnie łączy przekaz teoretyczny z ujęciem praktycznym, stąd też przedstawiane w książce analizy cechuje nowatorstwo, oryginalność wywodów, nieschematyczne myślenie i naukowy sceptycyzm, zwłaszcza w odniesieniu do rozmaitych strategicznych nowinek i mód. Przedstawiane w książce kompleksowe, oryginalne, autorskie charakterystyki i opinie dotyczące współczesnych, najnowszych trendów w kształtowaniu strategii firm, znacznie wykraczają poza sektor przedsiębiorstw, o czym przesądza holistyczny charakter analiz, z uwzględnieniem nie tylko kwestii ekonomicznych, ale także społecznych, ekologicznych i in. Przejawia się to także w interdyscyplinarności rozważań, z wykorzystywaniem dorobku psychoekonomii, socjologii, filozofii, etyki oraz innych dyscyplin.

Lektura książki gwarantuje wzbogacenie wiedzy na temat strategii przedsiębiorstw, m.in. dzięki empirycznej falsyfikacji wielu hipotez, dotyczących konwencjonalnego, ale też nowoczesnego podejścia do strategii firm, zaś atrakcyjność, przystępność i przejrzystość narracji oraz pobudzające do refleksji przykłady z praktyki obudowane warstwą teoretyczną, upoważniają do polecenia tej lektury szerokiemu gronu odbiorców. Krytyczny czytelnik znajdzie też w książce opinie, które skłaniają do polemiki czy sceptycyzmu. Formułowane przez Obłoja oceny

poszczególnych strategii przedsiębiorstw mają bowiem charakter niekiedy prowokacyjny, zindywidualizowany, autorski, zarazem opatrzone argumentacją teoretyczną. Doświadczony praktyk, być

może, nie zawsze będzie te opinie i oceny podzielał, choć zarazem polemiczny wymiar można uznać za dodatkowy walor książki. Dlatego też z pełnym przekonaniem zachęcam do jej lektury.

### Bibliografia:

1. Acemoglu D., Robinson J. A. (2014), *Dlaczego narody przegrywają*, Poznań, Zysk i S-KA.
2. Collier P. (2017), *How to save capitalism from itself. Paul Collier on the new pragmatism*, LTS, 5 January, <https://www.the-tls.co.uk>, dostęp: 20.11.2017.
3. Collier P. (2018), *The Future of Capitalism. Facing the New Anxieties*, Allen Lane, Penguin Books.
4. Drewe P. (2008), *Koncepcje rozwoju miast i regionów miejskich w Europie*, w: *Problematyka przyszłości regionów. W poszukiwaniu nowego paradygmatu*, A. Kukliński, P. Żuber (red.), Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
5. Goodwin T. (2015), *The Battle is for the Customer Interface*, TechCrunch, <https://www.linkedin.com/pulse/battle-customer-interface-tom-goodwin>, posted Mar 3, 2015.
6. Karpiński A. (2009), *Co trzeba wiedzieć o studiach nad przyszłością*, Warszawa, PTE.
7. Kelly K. (2018), *Nieuniknione. Jak inteligentne technologie zmienią naszą przyszłość*, tłum. P. Cypriański, Warszawa, Poltext.
8. Kołodko G.W. (2018), *Czy Chiny zbawią świat?*, Warszawa, Prószyński i S-ka.
9. Kołodko G.W. (2013), *Dokąd zmierza świat. Ekonomia polityczna przyszłości*, Warszawa, Prószyński i S-ka.
10. Kołodko G.W. (2008), *Wędrujący świat*, Warszawa, Prószyński i S-ka.
11. Kołodko G.W. (1994), *Strategia dla Polski*, Warszawa, Poltext.
12. Kornai J. (2014), *Dynamizm, rywalizacja i gospodarka nadmiaru. Dwa eseje o naturze kapitalizmu*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków.
13. Kowalczyk S., Sobiecki R. (2018), *Innowacje społeczne i polityczne – identyfikacja problemów*, w: *Innowacyjna fala w społeczeństwie i gospodarce*, Pietrewicz J.W., Sobiecki R. (red.), Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH.
14. Kukliński A., Mączyńska E. (red.) (2013), *Paradoksy futurologii roku 2050*, „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego”, PTE, nr 2, Warszawa.
15. Lorenzi J.H., Berrebi M. (2018), *Świat przemocy. Gospodarka światowa 2016-2030*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar.
16. Mączyńska E. (2018), *Wstępne tezy dotyczące potrzeby powołania krajowego, ponadresortowego, profesjonalnego, centrum diagnoz i studiów strategicznych*, „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego”, PTE, nr 2, Warszawa.
17. Mączyńska E. (2011), *Dychotomia wiedzy i mądrości*. Komentarz do tekstu Antoniego Kuklińskiego pt. *Od gospodarki opartej na wiedzy do gospodarki opartej na mądrości. Na spotkanie z enigmą XXI wieku*, „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego”, PTE, nr 9, Warszawa.
18. Obłój K. (2018), *Gra na trzech fortepianach*, „Rzeczpospolita”, Ekonomia, 11 stycznia 2018 r.
19. Obłój K. (2017), *Praktyka strategii firmy. Jak zarządzać przeszłością, radzić sobie z teraźniejszością i tworzyć przyszłość*, Warszawa, Poltext.
20. Piątkowski M. (2018), *Europe's Growth Champion. Insights from the Economic Rise of Poland*, Oxford University Press.

21. Roncević B. (2008), *Rola dyskursu strategicznego w procesie tworzenia nowej ścieżki rozwoju*, w: *Problematyka przyszłości regionów. W poszukiwaniu nowego paradygmatu*, A. Kukliński, P. Żuber (red.), MRR, Warszawa.
22. Schwab K. (2018), *Czwarta rewolucja przemysłowa*, Warszawa, Wydawnictwo Studio EMKA.
23. Strategia (2017), *Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030)*, 2017, <https://www.miiir.gov.pl/media/48672/SOR.pdf>, dostęp: 20.01.2019.
24. Stuart T. (2009), *Waste: Uncovering the Global Food Scandal*, W.W. Norton & Company.
25. Taleb N.N. (2014), *Czarny łabędź. O skutkach nieprzewidywalnych zdarzeń*, Warszawa, Kurhaus.
26. Thaler R.H., Sunstein C.R. (2012), *Impuls. Jak podejmować właściwe decyzje dotyczące dobrobytu i szczęścia*, Poznań, Wyd. Zysk i S-ka.
27. Toffler A. (2000), *Szok przyszłości*, Poznań, Wyd. Zysk i S-ka.
28. Toffler A., Toffler H., (1996), *Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*, Poznań, Wyd. Zysk i S-ka.
29. *Uberworld, The world's most valuable startup is leading the race to transform the future of transport*, "The Economist", 3 September 2016.
30. Ustawa (2018), Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. o Polskim Instytucie Ekonomicznym, Dz.U. z 2018 r. poz. 1735.
31. Wallerstein I., Collins R., Mann M., Derlugian G., Calhoun C. (2016), *Czy kapitalizm ma przyszłość?*, Warszawa, Dialog.
32. Weizsäcker E.U., Wijkman A. (2018), *Ejże! Kapitalizm, krótkowzroczność, populacja i zniszczenie planety*, Raport Klubu Rzymskiego, IBS, Politechnika Warszawska, Warszawa.

---

Prof. dr hab. **Elżbieta Mączyńska**, prezes Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego