

[opis]

Podjęcie wielkich wyzwań, takich jak zmiany klimatyczne, ograniczone zasoby naturalne, głód czy głębokie nierówności społeczne, jest bardzo trudne, dlatego że niezbędne koszty trzeba ponieść od razu, a niepewne korzyści pojawią się w odległej przyszłości. Dla pojedynczego człowieka podobnie wielkim wyzwaniem jest oszczędzanie na emeryturę, ponieważ oznacza ono łatwe do wyobrażenia wyrzeczenia od razu i w długim czasie, a na ocenę efektów tych wyrzeczeń trzeba będzie bardzo długo czekać. Uporczywe skupienie na tym, co tu i teraz, kosztem mniej lub bardziej niepewnej przyszłości potocznie nazywamy krótkowzrocznością. Niezdolność patrzenia „dalej niż czubek własnego nosa” oznacza zajęcie się własnymi sprawami, brak zainteresowania wydarzeniami nawet w najbliższym otoczeniu, życie teraźniejszością. Taka postawa kojarzy się negatywnie, towarzyszy jej świadomość zgubnego trwania w bezruchu, podczas gdy wokół wiele się dzieje, a jutro niechybnie przyniesie nowe wyzwania.

Organizację tworzą ludzie, odnajdujemy w niej zatem krótkowzroczność pojedynczego człowieka. Ten niezwykły twór ludzki, który pozwala przekroczyć ograniczenia jednostki, zwielokrotnić efektywność działania, przekształcić świat zgodnie z zamysłem menedżerów, ma swoje uwarunkowania, cechy oraz przejawy krótkowzroczności. Każda organizacja wykształca własne sposoby działania, najpierw przynoszące sukces, a później często rozczarowanie. Dotyczy to w równym stopniu firm, klubów sportowych, stowarzyszeń społecznych i partii politycznych. Choć zdrowy rozsądek podpowiada, że krótkowzroczna postawa przyniesie organizacjom tak samo negatywne skutki, jakie przynosi pojedynczemu człowiekowi czy społeczeństwu, to historia gospodarcza jest pełna przykładów porażki. Schyłek wielkich firm, które były synonimem produktu, technologii czy sukcesu (na przykład producenta telefonów komórkowych Nokia, wynalazcy fotografii natychmiastowej Polaroid, pioniera internetu Yahoo! czy biura podróży Thomas Cook), skłania do zadania takich pytań jak: Czy można było tego uniknąć? Czy coś łączy te porażki? Czego uczą nas systematycznie popełniane błędy? Wiadomo, że nie należy spoczywać na laurach, a jednak firmom przytrafia się to z zaskakującą regularnością. Być może dlatego, że oprócz ograniczeń pojedynczego człowieka organizacje mają własne uwarunkowania, zachęcające do krótkowzroczności, systematycznie ją wzmacniające. Uwarunkowania te prowadzą od sukcesów do porażek. Warto zająć się krótkowzrocznością strategiczną choćby po to, aby zrozumieć podłoże porażek i dzięki temu móc ich unikać.

Krótkowzroczny strateg nie widzi problemów społecznych, nie dostrzega zmian klimatu ani biedy. Potrafi też „przegapić” konkurenta, a nie odpowiadając szybko na ofertę, którą składa on klientom, nie może wygrać rywalizacji rynkowej. Doświadczyło tego Tesco w starciu z sieciami Aldi i Lidl, błędnie traktując je jak małe dyskonty. Krótkowzroczny strateg nie zwraca uwagi na zmiany potrzeb klientów, na przykład w zakresie usług przewozów lotniczych. Trafna odpowiedź na nowe zapotrzebowanie przynosi sukces nowym graczom, takim jak Ryanair czy Wizz Air, a dotychczasowych stawia pod ogromną presją. W zażartej konkurencji z głównym rywalem krótkowzroczny strateg nie zauważa przełomowych zmian technologii. Na przykład cyfrowa obróbka i nowy sposób przechowywania obrazu na rynku fotografii wyniosły Sony na szczyt, a Kodaka strąciły w zapomnienie. Nieuchronność przemijania jest jednak pozorna, tu analogia organizacji do żywego organizmu się kończy.

Oprócz spektakularnych upadków występują nie mniej spektakularne powroty do świetności. Można tu wymienić Apple we wczesnych latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, Nintendo w ostatnich trzech dekadach, Fujifilm, IBM w całej ich historii czy Lego na przełomie tysiącleci. Firmy mogą zmieniać swoje strategie, znajdować nowe źródła przewagi konkurencyjnej, porzucać przestarzałe modele biznesu, lepiej trafiać w potrzeby rynku. Zdolność, tempo oraz adekwatność tych reakcji strategicznych zależą wprost od krótkowzrocności strategicznej menedżerów.

Łatwo obarczyć stratega odpowiedzialnością za porażki, w końcu nadawał firmie kierunek i podejmował najważniejsze decyzje. Strategia to przecież „dynamika relacji firmy z jej otoczeniem, wyrażona niezbędnymi działaniami po to, by osiągać cele i/lub poprawiać wyniki poprzez racjonalne wykorzystanie zasobów” (Ronda-Pupo, Guerras-Martin, 2012: 180). Intrygujące jest umiejscowienie racjonalności w tej definicji. Dotyczy ona tylko wykorzystania zasobów, ponieważ za to strateg odpowiada przed właścicielami firmy. Kształtując relacje z otoczeniem, wyznaczając cele, wybierając działania, strategowie używają natomiast własnych sposobów myślenia, ram oraz uproszczeń, indywidualnych zdolności rozumienia złożonych uwarunkowań (Henderson, 1989). Jeśli o przewadze konkurencyjnej i przetrwaniu decydują różnorodność, odrębność i dystans wobec konkurentów, to wyrasta ona także z różnic poznawczych między strategami, z ich wyjątkowości (Johnson, Hopes, 2003). To różnorodności osobniczej (Helfat, Peteraf, 2015), zróżnicowaniu zespołów menedżerskich (Cho, Hambrick, 2006), indywidualnej ocenie sygnałów otoczenia (Eggers, Kaplan, 2009), specyficznym zdolnościom (Sharma, 2000) i osobniczym zachowaniom (Marcel i in., 2011) przypisać można decydujący wpływ na strategiczną wygraną lub porażkę. Proces tworzenia strategii obejmuje procesy poznawcze pojedynczego człowieka, dalej procesy społeczne, organizacyjne i polityczne, związane z uzyskiwaniem wpływu na alokację zasobów oraz kierowanie działaniami (Hax, Majlouf, 1988). Ten sam strateg, którego obarcza się odpowiedzialnością za porażkę, jest też ojcem wcześniejszych sukcesów firmy. Stygmatyzowanie menedżera cechą krótkowzrocności okazuje się więc drogą donikąd, zwykłym szukaniem winnego. Zrozumienie krótkowzrocności strategicznej wymaga głębszego, szerszego i rzetelnego spojrzenia. Otworzy ono drogę do zrozumienia strategii i do lepszej strategii, a także przyczyni się do przyszłych sukcesów. Warto zajmować się krótkowzrocnością strategiczną, ponieważ rozwiązanie problemów, które to zjawisko wywołuje, daje nadzieję na lepszą i dłuższą przyszłość firm.

Krótkowzrocność dobrze widać w zestawieniu ze zmianami otoczenia, ale trudno ją zauważyć w danym momencie. Świadomość własnej krótkowzrocności jest ważna, ponieważ każdy okres sukcesów się kończy. Jednak nie musi być to koniec firmy, biznesu ani nawet ludzi, tylko konkretnego sposobu zarabiania pieniędzy. Można się na to zawczasu przygotować, można też adekwatnie reagować, gdyż rola strategii polega na kształtowaniu biegu spraw organizacji.

Celem tej książki jest opisanie krótkowzrocności strategicznej menedżerów, wyjaśnienie jej przyczyn, a także wskazanie rozwiązań pozwalających ją łagodzić. Nie sposób tego celu osiągnąć bez uwzględnienia roli człowieka, zespołów, organizacji, a nawet relacji

ponadorganizacyjnych. W niniejszej publikacji przyjęto realistyczne założenia odnośnie do poznania ludzkiego oraz interakcji społecznych (Powell i in., 2011), dlatego mieści się ona w behawioralnym podejściu do strategii. Podejście to wiąże procesy poznawcze strategów z działaniami organizacji, doszukując się w nich wyjaśnienia strategii oraz jej wyników. Skupia się na tym, jak faktycznie menedżerowie przygotowują strategię, jak ją wybierają i jak wdrażają.

Pracę oparto na systematycznie zidentyfikowanej literaturze zarządzania strategicznego. Każdy rozdział osadzony jest w odpowiednich ramach teoretycznych oraz zawiera wyniki licznych badań empirycznych prowadzonych w ciągu ostatnich 40 lat, dzięki czemu można ustalić związki krótkowzrocności z takimi zjawiskami, jak zmiana, konkurencja, współpraca, rozwój, innowacje, a dalej – z wynikami firm. Każdy rozdział zawiera wreszcie przykłady ilustrujące omawiane aspekty krótkowzrocności, jej przejawy, skutki i rozwiązania.

Z lektury pierwszego rozdziału Czytelnik dowie się, jaką drogę przebyła metafora krótkowzrocności w zarządzaniu: od ogólnikowej analogii dotyczącej upośledzenia wzroku aż do złożonego zjawiska przydatnego w praktyce i badaniach strategii. Pierwsze zastosowania wiążą krótkowzrocność z porażką biznesową i upadkiem firm. Następnie wielką popularność zyskało oskarżanie menedżerów o szkodliwą dla firm i rynku kapitałową krótkoterminowość. Osoby zajmujące się zarządzaniem strategicznym dostrzegły zaś w krótkowzrocności poznawcze uwarunkowanie strategii, które może być źródłem tym większej katastrofy, z im większego wyrosło sukcesu.

Drugi rozdział przechodzi od swobodnego użycia inspirującej metafory do sformalizowanej definicji pojęcia. Czytelnik dowie się, że na krótkowzrocność strategiczną składają się trzy wymiary. Wymiar temporalny wyraża preferencję wobec tych decyzji, których skutki są bliższe w czasie, co nie zawsze jest najlepszym kursem działania dla rozwoju firmy. Upływ czasu i towarzyszące mu zmiany nieustannie wywierają presję na firmy. Im gorzej się one do tej presji dostosowują (tj. wolno, nieadekwatnie albo wcale), tym o silniejszej krótkowzrocności strategicznej menedżerów to świadczy. Wymiar przestrzenny obejmuje skłonność do tego, co bliskie poznawczo, technologicznie i przestrzennie, co w długim terminie utrudnia odnowę strategiczną czy reakcję na przełomowe zmiany na rynku. Wymiar relacyjny obejmuje „martwe strefy”, zdarzenia oraz firmy niezauważane przez menedżerów, zarówno jeśli chodzi o zagrożenie konkurencyjne, jak i szanse pożytecznego partnerstwa biznesowego.

Trzeci rozdział przechodzi od diagnozy krótkowzrocności strategicznej do radzenia sobie z tym, co wymaga skutecznej reakcji. Czytelnik dowie się, że krótkowzrocność strategiczna jest wyzwaniem złożonym, zarówno w sensie wymiarów, w poziomach organizacji, jak też w czasie. W odpowiedzi na pytanie, jak stawić czoła tej złożoności, literatura proponuje dwa biegunowo różne zestawy rozwiązań. Część autorów preferuje uproszczenie złożoności w postaci symetrycznej odpowiedzi na zidentyfikowane źródła problemu. To droga prostych zasad, takich jak orientacja na klienta, systemy wynagradzania zarządów, analiza konkurentów. Zwolennicy drugiego zestawu rozwiązań akceptują paradoksalną naturę

krótkowzrocności strategicznej, kierują wobec tego uwagę na zarządzanie paradoksami strategicznymi. Oburęczność organizacji, strategie kooperacji czy otwarte innowacje skupiają uwagę badaczy, ponieważ niosą obietnice sukcesu.

W czwartym rozdziale opisano ramy teoretyczne do badania i zrozumienia krótkowzrocności strategicznej, które są osadzone w nurcie behawioralnym zarządzania strategicznego. Czytelnik dowie się, jak procesy oraz struktury poznawcze w zarządzaniu strategicznym przyczyniają się do sukcesu, a także jakie ich cechy wywołują krótkowzrocność. Pozwoli to kontynuować badania nad strategią z uwzględnieniem roli człowieka i jego interakcji społecznych. Kariera osobista, rozwój firm, jak i powodzenie całych społeczeństw nie wynikają z tego, że odnosimy pojedyncze wielkie sukcesy. W długim okresie ważne okazuje się unikanie błędów. Strategicznie istotne jest to, jak tworzyć środowisko strategii i organizację, by błędów unikać, minimalizować ich skutki i zawczasu korygować kurs działań. Oto esencja zarządzania krótkowzrocnością strategiczną.

[spis]

**Wstęp . . . . 7**

**1. Metafora krótkowzrocności w naukach o zarządzaniu . . . . 13**

- 1.1. Krótkoterminowość – zastosowanie w ekonomii . . . . 17
- 1.2. Wyjaśnienie porażki – zastosowanie w marketingu . . . . 27
- 1.3. Zastosowania w zarządzaniu strategicznym . . . . 35
  - 1.3.1. Dopasowanie organizacji do otoczenia . . . . 36
  - 1.3.2. Upośledzenie organizacyjnego uczenia się . . . . 38
- 1.4. Podsumowanie . . . . 44

**2. Wymiary krótkowzrocności strategicznej . . . . 47**

- 2.1. Krótkowzrocność temporalna . . . . 48
  - 2.1.1. Subiektywne postrzeganie czasu w zarządzaniu strategicznym . . . . 49
  - 2.1.2. Orientacje temporalne menedżerów . . . . 55
  - 2.1.3. Organizacyjne uwarunkowania orientacji temporalnej . . . . 59
- 2.2. Krótkowzrocność przestrzenna . . . . 62
  - 2.2.1. Przestrzeń kompetencji – rutynowe rozwiązania typowych problemów . . . . 62
  - 2.2.2. Przestrzeń technologii . . . . 67
  - 2.2.3. Przestrzeń geograficzna . . . . 72
- 2.3. Krótkowzrocność relacyjna . . . . 74
  - 2.3.1. Martwe strefy zagrożeń . . . . 76
  - 2.3.2. Martwe strefy szans . . . . 84
- 2.4. Podsumowanie . . . . 89

**3. Rozwiązania problemów krótkowzrocności strategicznej . . . . 93**

- 3.1. Rozwiązania problemu krótkowzrocności temporalnej . . . . 94
  - 3.1.1. Poziom indywidualny . . . . 95

|  |     |
|--|-----|
| 3.1.2. Poziom zespołu strategicznego . . . .                       | 97  |
| 3.1.3. Poziom organizacji . . . .                                  | 99  |
| 3.2. Rozwiązania problemu krótkowzroczności przestrzennej . . . .  | 105 |
| 3.2.1. Rozwiązania problemu rutyn . . . .                          | 106 |
| 3.2.2. Rozwiązania problemu innowacji . . . .                      | 110 |
| 3.2.3. Rozwiązania problemu lokalnego skanowania otoczenia . . . . | 117 |
| 3.3. Rozwiązania problemu krótkowzroczności relacyjnej . . . .     | 121 |
| 3.3.1. Doskonalenie identyfikacji konkurenta . . . .               | 122 |
| 3.3.2. Doskonalenie dostrzegania szans . . . .                     | 124 |
| 3.3.3. Doskonalenie reakcji strategicznych . . . .                 | 126 |
| 3.4. Podsumowanie . . . .  | 128 |

#### **4. Poznawcze uwarunkowania strategii . . . . 131**

|  |     |
|--|-----|
| 4.1. Wyróżniki behawioralnego ujęcia strategii . . . .           | 133 |
| 4.1.1. Normatywne a behawioralne podejście do strategii . . . .  | 134 |
| 4.1.2. Użyteczność behawioralnego podejścia do strategii . . . . | 140 |
| 4.2. Procesy poznawcze w strategii organizacji . . . .           | 143 |
| 4.2.1. Percepcja menedżerska . . . .                             | 144 |
| 4.2.2. Uwaga menedżerska . . . .                                 | 150 |
| 4.2.3. Tworzenie sensu . . . .                                   |     |
| 4.3. Struktury poznawcze w strategii organizacji . . . .         | 162 |
| 4.3.1. Obrazy otoczenia . . . .                                  | 163 |
| 4.3.2. Ramy strategiczne . . . .                                 |     |
| 4.3.3. Tożsamość organizacji . . . .                             | 172 |
| 4.4. Podsumowanie . . . .  | 174 |

**Zakończenie . . . . 177**

**Bibliografia . . . . 181**

**Spis rysunków . . . . 203**

**Spis tabel . . . . 205**

**Indeks rzeczowy . . . . 207**