

# SŁOWO WSTĘPNE

## OD PRAKTYKI DO TEORII ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W GOSPODARCE

Dr. inż. Janusza Sobieraja poznałem jako wybitnego przedstawiciela praktyki gospodarczej, który od lat zajmuje się programowaniem przedsięwzięć inwestycyjnych i realizacją ich wykonania w praktyce działalności przedsiębiorstw budowlanych, przemysłowych, transportowych, obrotu towarowego oraz rozwiązań stosowanych w ochronie środowiska i ekologii. Zdobył on znakomite doświadczenie, realizując wiele projektów inwestycyjnych w kraju i za granicą.

Do szczególnie ważnych zaliczam m.in. budowę słynnej dzielnicy mieszkaniowej przy Forcie Bema, która jest znakomitym przykładem, jak należy realizować kompleksowe budownictwo mieszkaniowe z rozbudowaną infrastrukturą i dopasowanym otoczeniem, stwarzając warunki egzystencji nie tylko mieszkańcom, ale także zaplecza ekonomicznemu i technicznemu, dbając jednocześnie o ochronę środowiska. Nowa dzielnica mieszkaniowa, która tam powstała, jest świetnym przykładem dobrze dobranej architektury do utworzonej infrastruktury mieszkaniowej i systemów transportowych, dzięki którym ludzie czują się dobrze, mając wokół siebie parki, zielone przestrzenie zapewniające wypoczynek oraz specjalne miejsca zabaw dla dzieci.

Kolejnym przedsięwzięciem zrealizowanym przez dr. Janusza Sobieraja jest budowa dużego centrum handlowego Arkadia, które stanowi przykład, jak można przygotować odpowiednią strukturę handlową oraz niezbędne zaplecze do przyjaznego korzystania ze strony mieszkańców i najbliższego otoczenia.

Innym przykładem przedsięwzięcia inwestycyjnego przeprowadzonego wzorcowo przez autora książki jest zarządzanie dużym projektem budowy Centrum Handlowego Carrefour Wileńska z lokalnym dworcem kolejowym. Kolejnym ciekawym przedsięwzięciem, którego podjął się autor książki jest hamownia silników lotniczych dla samolotów pasażerskich i wojskowych. Te przedsięwzięcia były realizowane na zasadzie partnerstwa publiczno-prywatnego, w którym autor ma spore doświadczenie. Reasumując, można stwierdzić, że autor zarządzał wieloma projektami z zakresu programowania przedsięwzięć inwestycyjnych dla budownictwa mieszkaniowego związanego z rewitalizacją terenów i otoczenia. Duże doświadczenie autor zebrał również w zakresie konserwacji zabytków i realizacji kontraktów zagranicznych w Niemczech, Austrii i innych krajach. Ważne osiągnięcia mają jego firmy na terenie Włoch

w zakresie odbudowy zabytków, renowacji i rewitalizacji wiekowego budownictwa historycznego i sakralnego. Wszystkie te, jak i wiele innych przedsięwzięć zostały wyróżnione licznymi nagrodami i były prezentowane jako wzorcowe w wielu czasopismach zajmujących się budownictwem mieszkaniowym i tworzeniem jego infrastruktury.

Na podstawie swojego doświadczenia autor niniejszej książki postanowił zająć się problemem strategii, zarządzaniem strategicznym i operacyjnym. W tym celu przeprowadził rozważania nad strategią – pojęciem wywodzącym się z działalności militarnej, w której szczególną rolę odgrywały znane bitwy i operacje wojskowe oparte na nowoczesnej strategii pozwalającej na uzyskanie pozytywnych rezultatów w generalnych rozprawach wojennych z przeciwnikami. Przykładem strategicznych posunięć były przygotowania podjęte przed króla Polski Władysława Jagiełłę w bitwie pod Grunwaldem. W rzeczywistości Władysław Jagiełło uznał za konieczne opracowanie strategii rozprawy z Krzyżakami. Z dużym wyprzedzeniem zarządził masowe polowania, aby zgromadzić odpowiednie zapasy żywności, zakonserwować ją i przygotować dla wojsk zmierzających pod Grunwald. W tym celu zorganizował budowę specjalnych mostów zwodzonych, żeby przeprowadzić wojsko przez rozlewiska wodne, jednocześnie stwarzając warunki do produkcji uzbrojenia i wyposażenia wojskowego w wybudowanych warsztatach kowalskich i płatnerskich. Opracował także strategiczny plan przeprowadzenia dużej liczby wojsk na teren, na którym miało dojść do bitwy. Przeprowadzono rozpoznanie i organizowano ataki z zaskoczenia. Strategia opracowana przez niego doprowadziła ostatecznie do pełnego zwycięstwa nad Krzyżakami. Bitwa pod Grunwaldem uważana jest za jedną z największych batalii wojennych ówczesnego świata. Wielki Mistrz Zakonu Krzyżackiego Ulrich von Jungingen został pokonany przez zjednoczone oddziały wojsk polsko-litewsko-smoleńskich i ostatecznie rozgromiono wojska krzyżackie, co doprowadziło do utraty pozycji zakonu po wsze czasy.

Innym przykładem wykorzystania strategii dla zwycięstwa była bitwa ze Szwedami pod Kircholmem, gdzie litewski hetman polny Jan Karol Chodkiewicz odniósł wspaniałe zwycięstwo, wykorzystując decydującą siłę, jaką była polska husaria. Mimo mniejszej liczebności, nacierając na wojsko szwedzkie, rozbiła je doszczętnie. Chodkiewicz po zwycięstwie podyktował twarde warunki pokoju, wyraźnie podkreślając znaczenie i rolę, jaką dla Polski mają Inflanty jako własność Królestwa Polskiego i Litwy oraz zgłaszając prawo do dziedziczenia przez króla polskiego korony królestwa Szwecji. Mimo że wojska polskie stanowiły jedynie małą część oddziałów, które brały udział w tej bitwie, zwycięstwo było zupełne i ostateczne.

Następnym przykładem w historii Polski dobrze dobranej strategii było uderzenie hetmana polnego Stanisława Żółkiewskiego na wojska rosyjskie, internowanie carów Szujskich, zajęcie Moskwy i ustalenie – w ramach

zarysowujących się szans na korzystny pokój – warunków jego przeprowadzenia. Postanowiono w porozumieniu z możnowładcami rosyjskimi m.in., że królewicz Władysław obejmie tron rosyjski, z tym że operacja zostanie przeprowadzona po jego przejściu na prawosławie, a ustanowienie nowego cara zostanie zrealizowane według zasad rosyjskich z uzyskaniem pełnego potwierdzenia przywilejów dla możnowładców i bojarów rosyjskich, które to zasady obowiązywały w Rosji za dawnych czasów. Na takie reguły nie zgodził się ówczesny król Polski i wielu polityków krajowych. Na skutek braku zdecydowania i próby dyskredytacji tego rodzaju rozwiązań nieszczęśliwie dla Polski spowodowano powstanie w Moskwie przeciw władzy polskiej w Rosji i w ten sposób Polska utraciła na zawsze szansę zdobycia znaczącej pozycji na Wschodzie.

Inną ważną operacją strategiczną była bitwa pod Chocimiem, w której wielki hetman koronny Jan Sobieski, walcząc przeciwko wojskom tureckim odniósł zwycięstwo, jednocześnie chroniąc Polskę przed najazdem Turków i utratą ziem na Wschodzie. Znakomitym przykładem dobrze dobranej strategii wojskowej była także operacja przeprowadzona w ramach pomocy udzielonej Austrii przez króla Jana Sobieskiego na prośbę papieża i cesarza Austrii. Polski władca ruszył pod Wiedeń, wojska polskie zajęły pozycje na Kahlenbergu, a następnie, po przygotowaniu, druzgocąco uderzyły na obóz Kara Mustafy, rozbijając w puch wojska tureckie przy pomocy jazdy husarskiej.

Dobrym przykładem zastosowania strategii była także Bitwa Warszawska w 1920 r. przeciw wojskom komisarza Michaiła Tuchaczewskiego, który jako dowódca frontu znalazł się pod Warszawą na czele sowieckiego ataku na Polskę. W tym czasie w Białymstoku ustanowiono już polski rząd komunistyczny pod przywództwem Marchlewskiego, Kona i Dzierżyńskiego. Wydawało się, że Warszawa jest przegrana i lada moment musi się poddać, tymczasem grupie wywiadowczej polskich matematyków z Poznania udało się rozszyfrować depezę Lenina pomiędzy Tuchaczewskim, Stalinem oraz Jegorowem i dzięki temu wykryć słaby punkt działań rosyjskich w operacji warszawskiej. W wyniku nieporozumień Stalin nie pozwolił wykorzystać w tej bitwie wojsk Pierwszej Armii Konnej Budionnego i nie przysłał rozkazu skierowania jej pod Warszawę. Stalin bronił tej decyzji, tłumacząc to prowadzeniem w tym samym czasie operacji przeciw wojskom polskim pod Lwowem. Prace wywiadowcze pozwoliły Piłsudskiemu zorientować się, gdzie jest słaby punkt frontu Tuchaczewskiego, luka, która pozwala zastosować strategię prowadzącą do zwycięstwa. Rozpoznanie wywiadowcze zapewnione przez polskich matematyków umożliwiło Piłsudskiemu oraz szefowi sztabu wojska polskiego gen. Rozwadowskiemu opracować sprytny plan uderzenia na bolszewików w najsłabszym punkcie frontu bronionym przez wojska komisarza Michaiła Tuchaczewskiego. Zgromadzone wcześniej korpusy

kawalerii zaatakowały pod Radzyminem w krytyczne miejsce frontu, prze-  
rwały go i niespodziewanie wojsko polskie znalazło się w okolicach Radzy-  
mina na tyłach wojsk sowieckich, co wywołało panikę w ich szeregach. Szar-  
ża kawalerii ułanów gen. Weliny przegoniła bolszewików. Stalin w ostatniej  
chwili podjął próbę przesunięcia armii Budionnego, by zasłonić lukę w woj-  
skach Tuchaczewskiego, lecz było już za późno. Powyższa operacja została  
przygotowana przez Piłsudskiego, gen. Rozwadowskiego, gen. Hallera, gen.  
Rydza-Śmigłego i gen. Sikorskiego. Ostatni z wymienionych osłonił operację  
warszawską przed zbliżającymi się wojskami Pierwszej Armii Konnej i nie  
pozwolił uczestniczyć jej w Bitwie Warszawskiej. Dzięki temu Polacy odnie-  
śli pełne zwycięstwo w bitwie zwanej „Cudem nad Wisłą”, wzięli do niewoli  
tysiące bolszewików i zmusili Rosję do negocjacji, które komisarz Trocki pro-  
wadził w imieniu Lenina w Brześciu. Polska podyktowała korzystne warunki  
pokoju i odzyskała część ziem, które straciła w wyniku rozbiorów. To mocne  
uderzenie Polaków uchroniło Zachód przed wkroczeniem wojsk rosyjskich  
do bezbronnej Europy i podbiciem jej przez bolszewików. Trzeba stwierdzić  
obiektywnie, że znaczącą rolę w tej bitwie odegrały pracownie wywiadow-  
cze rozszyfrowujące depeşe przeciwnika. Dzięki temu Piłsudski mógł podjąć  
decyzję i w mistrzowskim posunięciu strategicznym pokonać wojska Tucha-  
czewskiego. Zdano sobie wtedy sprawę, jak wielką rolę odgrywa strategia  
w działaniach militarnych, politycznych i gospodarczych.

Na podstawie rozważań wojskowych wielu wybitnych teoretyków za-  
rządzania opracowano koncepcję zastosowania strategii w przygotowaniu  
teorii i praktyki zarządzania oraz analizy strategicznej. Głównymi twórcami  
zarządzania strategicznego na podstawie zebranej wiedzy i doświadczenia  
praktycznego uznani zostali Ansoff, Chandler, Akof, Porter, Liddel Hart, Grant,  
Dracker, Klein, Welch i inni. Dzięki praktycznym doświadczeniom Janusza  
Sobieraja i zebranych przez niego materiałom literaturowym powstała inte-  
resująca książka, która definiuje pojęcie strategii gospodarczej, czyli wyzna-  
cza spojrzenie w przyszłość gospodarczą, wykorzystuje doświadczenia wielu  
przedsiębiorców zagranicznych, ułatwia podejmowanie decyzji w gospodar-  
ce. Szczególnie interesujące są: fragmenty dotyczące globalnej wizji Toyoty,  
przykłady firm Chenn Brothers i Maspex, przedstawienie różnych koncepcji  
strategii oraz pułapek strategicznych, scharakteryzowanie strategii w prze-  
ciwstawieniu do potrzeb rozwoju branży, zestawienie przykładów dobrych  
i złych strategii – na tym tle przedstawiono doświadczenie firmy Packard,  
opis mocnych i słabych stron przygotowanej strategii firmy Sony. Scharakte-  
ryzowano również IV rewolucję przemysłową, zaprezentowano różne trendy  
ekonomiczne, opracowano przykłady działania firm Google i Apple, ukazano  
przykłady strategiczne w branży motoryzacyjnej (General Motors, Chrysler,

Ford Motor Company), opisano projektowanie strategii w obszarze technologii informatycznych i nowych technologii cyfrowych.

Następne ważne kierunki, które autor badał, to zarządzanie strategiczne i analiza strategiczna, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu makrootoczenia na jego kształtowanie, a także zastosowanie metody scenariuszowej, analizy luki technologicznej, analizy otoczenia konkurencyjnego (metoda 5 sił Portera), zastosowanie benchmarkingu i krzywej doświadczeń, modelu łańcucha wartości, różne modele wariantów strategicznych. W ramach tych metod bardzo interesująco została zaprezentowana metoda SWOT z pokazaniem oceny pozycji strategicznej przedsiębiorstwa w skali branży różnych firm. Przedstawiono również analizę otoczenia konkurencyjnego dla różnych organizacji gospodarczych z pokazaniem metod Astra i analizy Space. Istotny rozdział tej pracy poświęcony został projektowaniu systemów zarządzania z przykładami firmy Starbucks oraz koncepcji Georga Kennana. Scharakteryzowano również (ku przestrodze) nieudane partnerstwo Tesli z Toyotą oraz zaprezentowano przykład niespójnej polityki asortymentowej konkurencji wewnątrz General Motors. Ważnym elementem zarządzania strategicznego była w praktyce wielu przedsiębiorstw koncentracja na rentowności (jako przykład – Gety Trust) oraz zasada Pareto 80/20. Przykładami ważnymi dla praktyki przemysłowej była doskonałość opanowana przez firmę Ikea oraz sukcesy odniesione przez firmę Xerox. Istotną część zarządzania strategicznego to podejście do strategii blue ocean. Duże znaczenie mają także doświadczenia w budowie firm Microsoft, Walt Disney, Hewlett Packard Company. Istotnym elementem budowania zarządzania strategicznego są strategie budowania innowacji oraz rozważanie i analizowanie zaniedbań strategicznych – przykłady Kodaka, Ford Motor Company, British Petroleum. Warte uwagi są również strategie offsetowe firm innowacyjnych, a także rola przywództwa w budowaniu strategii. Autor szczególnie podkreśla w swojej książce rolę umiejętnego przywództwa w kreowaniu strategii i właściwego jej stosowania.

Ponadto książka ta jest dobrym przykładem selekcji informacji o różnych rodzajach zarządzania strategicznego, sposobach i rodzajach analizy strategicznej oraz świetnym zestawieniem przykładów złych i dobrych strategii zaczerpniętych z praktyki biznesu. Trzeba stwierdzić, że opracowanie to prezentuje wyraźny pogląd, iż zarządzanie strategiczne nadal istnieje i jest niezbędnym elementem funkcjonowania każdej gospodarki i firmy. Uważam, że wydanie tej książki pozytywnie przyczyni się do przyszłego przygotowania managerów do zarządzania strategicznego, analizy strategicznej oraz zarządzania operacyjnego.

*Członek Korespondent Polskiej Akademii Nauk*  
**Wiesław Maria Grudzewski**