

**„Improwizacja vs. Planowanie w
decyzjach strategów w warunkach
niepewności. Dylemat czy paradoks w
praktyce strategów”**

Jarosław Ignacy
Andrzej Kaleta

Dylemat wyboru między:

- uporządkowanym procesem decyzyjnym opartym o analizy
- decyzjami opartymi na intuicji, słabych sygnałach i adaptacji
 - > Które postawy dominują?
 - > Co się zmienia przy wzroście niepewności?

Badania jakościowe

- wywiady ze strategami
- 18 przedsiębiorstw
- średnie i duże
- zróżnicowane branżowo

Zidentyfikowane postawy strategów:

- 8 – decyzje uporządkowane, zaplanowane, oparte o dane
- 4 – decyzje intuicyjne, oparte na słabych sygnałach, weryfikowane w działaniu
- 6 – paradoksalne połączenie planowania z improwizacją

PRZYKŁADY OPINII STRATEGÓW, PLANUJĄCYCH

„Decyzje są podejmowane na podstawie planowania, to nie są projekty, które z dnia na dzień mogą przyjąć inny kierunek, po 3 lata zdobywany decyzję”

„Cokolwiek wybieramy, mamy posprawdzone”

„W branży inercja jest strasznie duża, szybkie podejmowanie decyzji jest niewłaściwe”

„Trzeba być raczej pewnym, że to co robimy ma sens”

„Wraz ze wzrostem skali okazało się, że intuicji może być w sposób naturalny mniej”

„To dane powinny wspierać decyzje, a nie przeczucie nawet najlepszego wizjonera”

Przykłady opinii strategów „improwizujących”

„ Analizy są, ale z rzeczywistością mają niewiele wspólnego – analiza rynku i tak niewiele daje”

„Całe życie tylko i wyłącznie intuicja”

„ Jak zakładał firmę miał intuicję, wszyscy mówili po co to robisz, on uważał, że to dobra koncepcja – ze swoją intuicją szedł pod prąd – niezwykle wyczucie do biznesu”

Przykłady opinii strategów łączących planowanie z improwizacją

„Jesteśmy pośrodku, przygotowując plany działania opieramy się na naszej wiedzy, analizie, ale z drugiej strony zdarzają się działania, które podejmuję w oparciu o intuicję kiedy wydają się dobre dla spółki”

„50% to są analizy i twarde dane, drugie 50% to doświadczenie i intuicja”

„Straktyka – nasza strategia jest zmieniona w efekcie tego co dzieje się na bieżąco”

Wpływ wzrostu niepewności na postawy strategów

- Utrzymanie podejścia:

„Pandemia nie różniła się od innych problemów, nasze struktury były dobrze przygotowane”

„Były obrony, zabezpieczenia, spodziewaliśmy się czegoś gorszego”

„Naszą wartością było i jest dostosowanie się do zmian – od roku 2003”

- Zrewidowanie podejścia:

„Musimy zdecydowanie bardziej ufać sobie i wypatrywać słabych sygnałów. Zdecydowanie wyostrzyły nam się zmysły”

„Szybkie podejmowanie decyzji bazujących na intuicji ma dziś miejsce i będzie go więcej niż tych opartych na analizach”

„Czynniki zwiększające niepewność wprowadzają konieczność czasami szybkiej, spontanicznej reakcji”

Wnioski

- *Nadal utrzymuje się znaczna popularność podejścia planistycznego i analitycznego w postawach strategów*
- *Zauważa się zmiany w kierunku wzrostu znaczenia improwizacji w podejmowaniu decyzji strategicznych*
- *Zmiany te prowadzą raczej ku ujęciom paradoksalnym, komplementarnym niż substytucji planowania przez improwizację*