

## IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

## CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

## Atlas strategiczny. Inspiracje dla menedżera

Autor: Marek Staniszewski

ISBN: 978-83-246-0484-5

Format: A5, stron: 112



Sztuka myślenia strategicznego

- teorie
- rysunki
- narzędzia
- inspiracje
- rozwiązania
- niespodzianki

### Twój atlas strategiczny. Legenda

**Inspiracja**

Zafascynowany ideami myślenia lateralnego Edwarda de Bono autor stworzył książkę niezwykłą – przejrzystą, inspirującą i całkowicie hipnotyzującą. Zamiast tworzyć kolejne opasłe tomy na temat strategii marketingowych i reklamowych, postanowił napisać i narysować atlas strategii kreatywnych.

**Teoria**

Strategia we współczesnym rozumieniu jest odpowiednim doborem środków i metod dla osiągnięcia założonego celu. To dziś jedno z kluczowych pojęć wszędzie tam, gdzie istotna jest skuteczność prowadzonych działań – poczynając od polityki, na marketingu kończąc.

**Technika**

Kolejne strony wypełniają sugestywne przykłady z fizyki, biologii, kodeksu bushido i wielu innych dziedzin, dyscyplin lub światopoglądów, dalekich na pozór od strategii marketingowych, jednak doskonale wyrażających strukturę omawianego zagadnienia strategicznego.

**Agenda**

Drogi Czytelniku, to książka, która powstała tylko i wyłącznie po to, by służyć Ci w Twojej codziennej pracy, kierować Twoje myśli w stronę niezwykłych rozwiązań, inspirować, gdy potrzeba Ci natchnienia i wytchnienia.

**Może**

Może nawet rozmyślając nad jednym z modeli, przyśniesz na chwilę nad klawiaturą laptopa i znajdziesz rozwiązanie problemu, który Cię dręczy?

Do koszyka



Do przechowalni


 Nowość


 Promocja

# Spis treści

ZAMIĄST WSTĘPU .....	11
ROZDZIAŁ I. O ISTOCIE STRATEGII .....	15
Pochodzenie strategii .....	15
Mapa terenu .....	18
Czas, w jakim działasz .....	28
Układ sił .....	30
Sytuacje symetryczne .....	30
Strategie niesymetryczne .....	39
Stabilność czy jej brak? .....	50
Wzrost czy ruch? .....	52
Ewolucja czy rewolucja? .....	53
Może jesteś falą? .....	55
Pożytki z pływania żabką .....	58
Pokonywanie przeszkód .....	60
Zderzenie centralne .....	60
Rykoszet .....	61
Ominięcie .....	62
Dyfrakcja .....	64
Refrakcja .....	65
Osoba stratega .....	66

ROZDZIAŁ 2. STRATEGIE KREATYWNE .....	69
Czym jest kreatywność? .....	69
Wielka opowieść .....	71
Chronologia zdarzeń .....	72
Dla wyjątkowych ludzi .....	74
Kiedy wada staje się zaletą .....	75
Czy nie tego właśnie szukałeś? .....	76
Tylko popatrz, co nas wspiera .....	76
Jak wiele mógłbyś stracić .....	77
Ty masz problem — my mamy rozwiązanie .....	78
To musi być X! .....	78
Tylko popatrz, jak to działa .....	79
Wiesz, jak bardzo się staramy? .....	80
Niemożliwe? Nie dla nas .....	81
Razem możemy wszystko .....	82
Oni już to mają. Dołącz do szczęśliwych .....	83
Dzięki nam możesz dużo więcej .....	83
Spójrz na to z innej perspektywy .....	84
Idealne dopasowanie .....	85
Poczuj się wolny .....	85
Inni są ułomni i nigdy Ci tego nie dadzą .....	86
 ROZDZIAŁ 3. CZYNNIKI SKUTECZNOŚCI	
W POLSKIEJ REKLAMIE .....	89
Wielkie wyzwania i realistyczne cele .....	90
Pełne zrozumienie konsumenta .....	92
Odwołanie się do cenionych wartości .....	95
Pozytywna tonalność .....	96
Mocne wsparcie obietnicy .....	97
Forma reklamy .....	98
 NOTA BIBLIOGRAFICZNA .....	101
 SKOROWIDZ .....	103

# O istocie strategii

## Pochodzenie strategii

Strategia to słowo dziś bardzo wieloznaczne, ale samo pojęcie wywodzi się z wojskowości. Strategos (στρατηγός — gr. *strategos*) było greckim słowem oznaczającym dowódcę, wodza, generała (od *stratos* — obóz, armia, wojsko, oraz *agein* — prowadzić). Strategia była więc pierwotnie pewną ideą prowadzenia walki w celu odniesienia zwycięstwa, a strateg (*strategos*) tym, który prowadził wojsko. Arystoteles używał terminu *strategike* dla określenia sztuki dowodzenia. Rzymianie zaś słowem tym oznaczali tereny znajdujące się pod komendą *strategusa*. *Stratagema* (łac.) oznaczała zaś wojenny fortel albo podstęp.

Pojęcie „strategia” nabrało ostrości za sprawą pruskiego generała Carla von Clausewitza oraz jego nieukończonego dzieła na temat teorii wojskowości (*Vom Kriege* — *O wojnie*; 1832). Clausewitz dokonał znaczącego rozróżnienia pomiędzy taktyką, czyli planowaniem

wykorzystania sił w prowadzeniu pojedynczych bitew, a strategią, czyli takim wykorzystaniem poszczególnych bitew, by dzięki nim wygrać wojnę.

Dziś, mówiąc najogólniej, strategia rozumiana jest jako dobór środków i metod do osiągnięcia założonego celu. Każda dziedzina, w której istotna jest skuteczność prowadzonych działań, używa swoich strategii. Tak jest w polityce, życiu kulturalnym, w sztuce czy biologii. Zachowania organizmów żywych są dobrym przykładem wielu strategii pozwalających na przetrwanie czy adaptację.

Moje rozumienie strategii jest także bardzo ogólne. Zakładam, że o strategii można mówić wtedy, kiedy w myśleniu chcemy połączyć pięć warunków:

- cele,
- działania,
- zasoby,
- czas,
- efektywność.

Inspiracji do myślenia strategicznego poszukuję zatem wszędzie tam, gdzie rozważane są relacje pomiędzy tymi elementami. Jedną z ciekawszych inspiracji wydaje mi się teoria polskiego filozofa Tadeusza Kotarbińskiego, pioniera *prakseologii*, czyli teorii sprawnego działania. Kotarbiński przyjmował, że efektywne (sprawne) działanie jest przede wszystkim działaniem celowym — cele osiągamy w nim dzięki przemyślanemu, racjonalnemu postępowaniu, a nie w wyniku czystego przypadku. Ponieważ są to „działania”, więc odbywać się będą w czasie, a wykonując je, wykorzystywać będziemy posiadane zasoby i energię. Użytkując zasoby, wszystkie wysiłki kierujemy na osiągnięcie założonego celu.

Kotarbiński określa też sprawne działania jako ekonomiczne, przez co rozumie ekonomię w postaci oszczędności lub wydajności. Ekonomia działań efektywnych może się przejawiać na dwa sposoby:

1. Założony rezultat osiągamy, wykorzystując mniejszą ilość zasobów lub energii.
2. Przy wykorzystaniu takich samych zasobów potrafimy osiągnąć lepszy wynik.

Istnieje więc ekonomia w postaci oszczędności (zasobów, energii, kapitału) lub w postaci wydajności (większe osiągnięcia). Przyjmując takie rozumowanie, podaję poniżej „wzór” pomagający oszacować efektywność podejmowanych działań.

$$\text{EFEKTYWNOŚĆ} = \frac{\text{Rezultat, wynik końcowy}}{\text{WYSIŁEK}} = \frac{\text{OSIĄGNIĘCIA}}{\text{Koszt osiągnięcia rezultatów}}$$

Na kolejnych stronach będę wielokrotnie używał określeń „wynik”, „wysiłek”, „efekt”, więc od razu w tym miejscu wyjaśniam, jak postrzegam zależności pomiędzy tymi pojęciami.

Dla osób, które nie zajmują się na co dzień strategią, niezwykle irytująca jest abstrakcyjność pojawiająca się w strategicznych rozważaniach. W niniejszym opracowaniu także, mam nadzieję, abstrakcyjności tej nie braknie. Dużo jest tu „gdybania”, przypadkowości i prawdopodobieństwa, niekoniecznie rozumianego na sposób statystyczny. W tym sensie myślenie strategiczne jest moim zdaniem bliskie filozofii. Myślenie strategiczne to przecież pewien rodzaj dociekań, poszukiwanie pewnych praw ogólnych i wzorów postępowania, które wynikają z próby wglądu w naturę rzeczy: naturę świata, człowieka, wojny, biznesu czy nawet komunikacji reklamowej (rozdział 2 i 3). Podobnie jak w filozofii, tak i w myśleniu strategicznym wiele jest pytań i wątpliwości, a mało definitywnych odpowiedzi. Brak odpowiedzi ostatecznych i gotowych systemów ujmujących

wiedzę ogólną sprawia, że myślenie strategiczne dalekie jest od „naukowego”. Jeśli już, to chyba najbliższe jest w swojej naturze naukom humanistycznym lub wręcz sztuce.

Przywołując raz jeszcze Clausewitza, chciałbym też przypomnieć jego ostrzeżenie przed próbami *reifikacji* (urzeczowienia) strategii. Strategia nie może być traktowana jako rzecz, przedmiot, obiekt skończony. Jest raczej procesem, ciągłym tworzeniem od nowa i nieustannym poszukiwaniem. Rzeczywistość wciąż się zmienia, a strategia jest próbą wyraźniejszego dostrzegania zależności w obserwowanych zmianach po to, by skuteczniej wywoływać zmiany celowe.

## Mapa terenu

Dobra strategia powinna dać się zamienić w prostą instrukcję działania, którą jesteś w stanie szybko przekazać innym. Powinna być także regułą na tyle ogólną, by nawet w przypadku zmiany pewnych okoliczności nadal zwiększała szanse na skuteczność działania. Generałowie tworzący strategię wojenne posiadają wiele informacji, ale nawet podczas opracowywania planów strategicznych bardzo dużo rzeczy ulega zmianie. Nie może to jednak ograniczać tworzenia strategii. Strategia jest zatem regułą dosyć ogólną i abstrakcyjną. Pewnym wyidealizowanym modelem postępowania. Jeśli pomimo zmiany środowiska, warunków otoczenia i pewnego zakresu okoliczności jakiś wzór działania wciąż pozostaje sensowny, to z pewną ostrożnością możemy zacząć go nazywać strategią.

Ponieważ strategia pochodzi z dziedziny militarnej, najbardziej oczywistym wstępem będzie pochylenie się nad mapą sztabową. Warto jednak pamiętać, że słowo „strategia” jest bardzo pojemne i nie musi dotyczyć wyłącznie wojny lub czynnie prowadzonej walki. Mahatma Gandhi był bez wątpienia znakomitym strategiem, choć wskazówki, jakich udzielał Hindusom, odwoływały się do znanego im pojęcia *ahimsy* (poszanowania życia i niekrzywdzenia czujących

istot) i oparte były na idei biernego oporu. Istnieje wiele strategii, które nie odwołują się do wykorzystywania przemocy. Jednak myślenie strategiczne rozpoczęło się na zakurzonych polach walki. Krew, śmierć, cierpienie, sukces, porażka, hańba, odwaga, determinacja, zwycięstwo i zaszczyty to pojęcia, które szły często w parze ze słowem „strategia”. Można próbować zupełnie się od nich odciąć, ale czy warto?

Obraz starożytnego generała pochylającego się w zakurzonym namiocie nad zniszczoną mapą i ocierającego pot ze zmarszczonego czoła jest chyba najprostszą alegorią wyrażającą istotę strategicznego myślenia. Jak mawiał Heraklit, rozmyślający nad pierwotną naturą rzeczy: wojna jest wieczna, nigdy się nie kończy.

Rozpocznijmy zatem wzorem wspomnianego generała od samego początku. Pochylmy się wspólnie nad mapą.

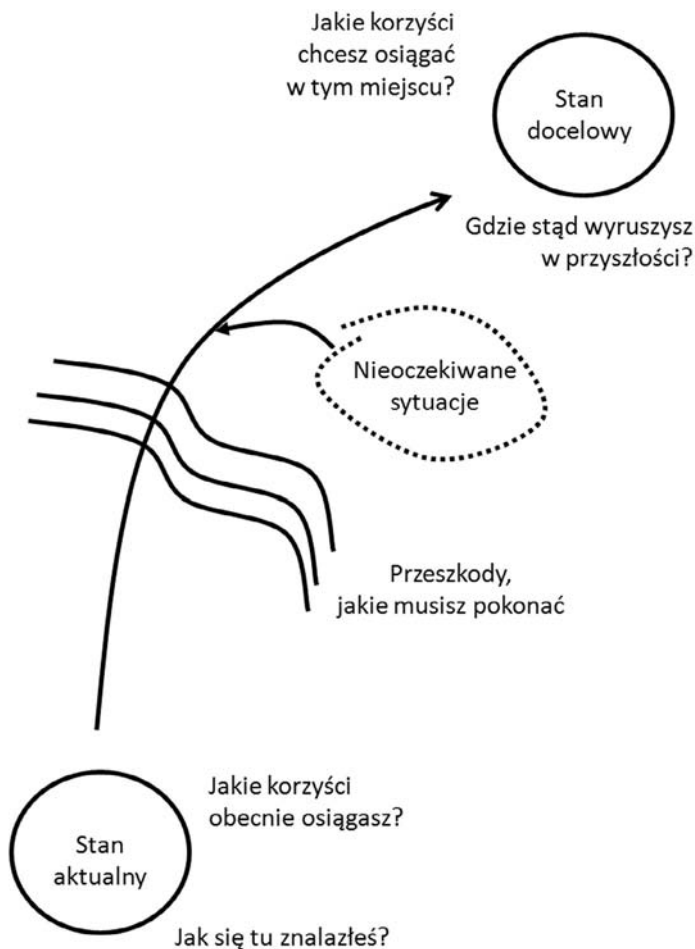
Przystępując do tworzenia strategii, dobrze jest nakreślić pierwszą mapę, która w prosty sposób zilustruje strukturę zmiany, którą zamierzasz wywołać. Przedstawiam obok przykład mapy, jaką sam się posługuję na pierwszym etapie pracy nad strategią.

Na mapie należy umieścić trzy stany: stan obecny, stan przejściowy (drogę, którą zamierzasz przebyć) i stan docelowy.

Punkt wyjścia jest miejscem, w którym aktualnie się znajdujesz. Opisując to miejsce, weź pod uwagę następujące kryteria:

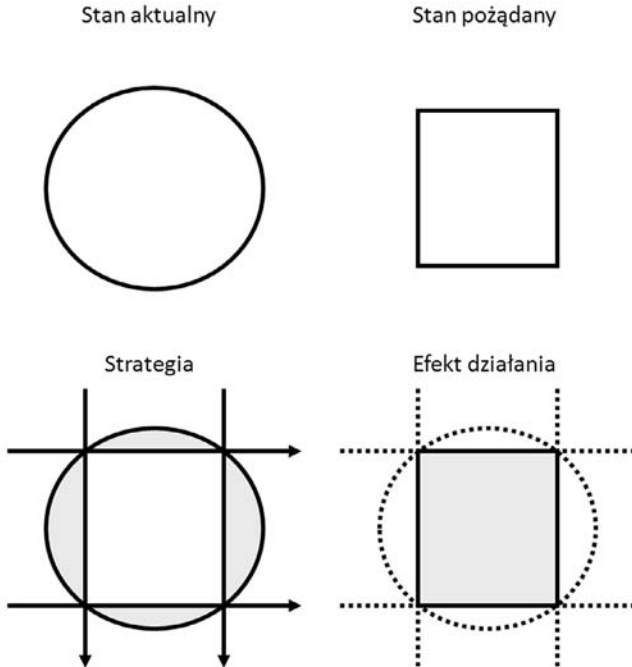
- Co sprawiło, że jesteś tu, gdzie jesteś; jakie ważne wydarzenia w przeszłości doprowadziły Cię do tego miejsca?
- Z jakimi pozytywami wiąże się obecna sytuacja, co jest w niej dobrego; jakie główne korzyści osiągasz, będąc w tym miejscu?
- Jakie negatywne strony obecnej sytuacji najbardziej Cię ograniczają; z jakimi problemami musisz się na co dzień borykać?





Dokładne zrozumienie punktu wyjścia jest koniecznym elementem formułowania strategii. Będzie ono miało kluczowe znaczenie dla formułowania celów i opisu punktu docelowego. Twoje cele są przecież opisem stanu, w jakim masz się znaleźć po dokonaniu pewnego wysiłku i przebyciu pewnej drogi. Jeśli chcesz działać skutecznie i efektywnie, nie marnując energii, musisz znaleźć pewien związek

między stanem aktualnym oraz przyszłym i zastosować takie działanie, które w najprostszy sposób pozwoli osiągnąć zakładany rezultat. Spójrz na poniższy rysunek, który tę zasadę ilustruje.



Mam nadzieję, że teraz dostrzegasz wyraźnie, dlaczego tak ważne jest znalezienie wszelkich relacji pomiędzy „punktem wyjścia” i „punktem docelowym” podczas formułowania strategii.

Drugim ważnym miejscem na mapie jest właśnie punkt docelowy. Opisuując to miejsce, także dokonaj analizy, stawiając sobie pytania w rodzaju:

- Jak w świecie idealnym wyglądałby stan, do którego dążę?
- Jakie korzyści osiągałbym, gdybym się tam znalazł; czy osiągałbym wówczas coś, czego nie mogę mieć dzisiaj?

- Jakie uczucie towarzyszy mi, kiedy wyobrażam sobie, że jestem już w punkcie docelowym?
- Dokąd dalej można pójść z tego miejsca?

Opisywanie stanu docelowego jest czynnością na pewno bardziej przyjemną niż analizowanie problemów związanych z obecną sytuacją. Jest to przecież myślenie życzeniowe, mające wiele wspólnego z zapisywaniem marzeń na temat przyszłości. By jednak nie skończyło się jedynie na marzeniach, musisz zastanowić się, czy punkt docelowy jest w ogóle możliwy do osiągnięcia — na ile jest realny? Słowo „realny” należy w tym przypadku traktować bardzo ostrożnie — chodzi wyłącznie o to, czy masz wystarczające siły i umiejętności, aby faktycznie dany stan osiągnąć.

Jeśli podejmujesz jakieś działanie po raz pierwszy, będzie Ci bardzo trudno ocenić „realność” zakładanych celów — po prostu jeszcze nie wiesz, na co Cię tak naprawdę stać. W tej sytuacji musisz być podwójnie ostrożny w wytyczaniu celów i bardziej krytyczny co do swoich możliwości.

Być może rozumiesz teraz, dlaczego w opisie punktu wyjścia ważne jest znalezienie odpowiedzi na pytanie: co sprawiło, że jestem tu, gdzie jestem? Jeśli podejmujesz działania od dłuższego czasu i wprowadzasz w życie różne strategie, to dużo łatwiej ocenisz swoje siły i umiejętność wykorzystywania sprzyjających okoliczności. Nie tylko uczenie się na odniesionych sukcesach, ale także studiowanie własnych porażek jest nieocenioną umiejętnością bardzo przydatną przy tworzeniu strategii.

Ustalając cele, wiele osób ma naturalną skłonność do robienia bardzo długiej listy tego, co chcą osiągnąć. Czasem może to być przydatne, jeśli formułujesz przyszłą wizję — lepiej wtedy dostrzegasz wszystkie szczegóły rzeczywistości, którą zamierzasz współtworzyć. Najczęściej jednak zbyt długa lista celów paraliżuje działanie. Okazuje się, że niektóre z nich są po prostu sprzeczne — osiągnięcie

jednego oznacza kompromis lub udawanie, że osiąga się inny. Im więcej celów, tym także więcej energii, którą musisz włożyć w ich realizację. Każde działanie wymaga zaś przynajmniej dwóch warunków:

- czasu, w jakim zostanie wykonane;
- energii, jaka będzie się wiązała ze zmianą jednego stanu w inny.

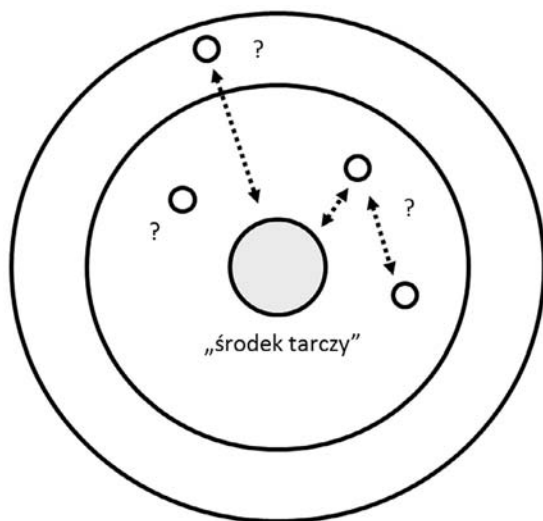
Tę samą zaś energię można wykorzystać w inny sposób, osiągając zupełnie inne stany. Jeśli w świecie zwierząt dany osobnik „wykalkuluje” sobie, że niepodejmowanie działania może mu zapewnić w określonej sytuacji największe korzyści, to najprawdopodobniej pozostanie w bezruchu. Ty prawdopodobnie jesteś bardziej ambitny i chciałbyś lub musisz coś zrobić. Chcąc więc uniknąć paralizującej sytuacji, przy opisie punktu docelowego możesz zastosować pewną metodę, która lepiej pozwoli Ci ustalić, do czego naprawdę zmierzasz. Nazywam to „kalibracją celów”.

Rysunek na następnej stronie pokazuje, na czym polega „kalibracja celów”. W samym centrum znajduje się cel podstawowy, ulitymatywny. Jeden konkretny stan, który zamierzasz wywołać lub osiągnąć. Nazwijmy go umownie „środkiem tarczy”.

Wagę tego celu rozumiesz intuicyjnie. To jest Twoje być albo nie być — trafienie „środką tarczy” będzie miarą Twojej skuteczności i efektywności.

Mając przed oczami „środek tarczy”, dopisuj kolejne cele, które chciałbyś osiągnąć. Zadbaj jednak o to, aby sprawdzić, które są najbliższe „środku tarczy”. Pomyśl, które cele idą ze sobą w parze? Które można realizować jednocześnie? Które cele są od siebie odległe? Które znajdują się najdalej od „środku tarczy”?

Po wykonaniu tego zadania możesz spokojnie skupić się na celach, które wpisałeś w pierwszym okręgu. To tutaj znajdują się Twoje prawdziwe cele.



Czy realizacja poszczególnych celów wspiera osiągnięcie „środka tarczy”?  
 Czy osiągnięcie ich idzie ze sobą w parze?  
 Czy wszystkie są konieczne?

Przy wyznaczaniu „środka tarczy” bądź wymagający wobec siebie. Ustalenie ambitnego celu (który wciąż jest w zasięgu Twoich możliwości) pozwoli Ci lepiej skoncentrować energię i wykorzystać posiadane zasoby. Łatwiej wtedy ustalisz priorytety i poszczególne etapy działania. Ambitny cel działa mobilizująco także na osoby, które będą Ci pomagać w realizacji strategii.

Ostatnia rzecz, jaką powinieneś zrobić, opisując punkt docelowy, to ustalenie, w jaki sposób będziesz sprawdzał osiągnięcie celów. Czy cele, które sobie wyznaczyłeś, są mierzalne? Czy istnieje proste kryterium, dzięki któremu będziesz mógł np. stwierdzić: „zrealizowałem cel w 80 procentach”? Nie wszystkie cele poddadzą się takiemu opisowi, ale każdy z nich może posiadać własne kryterium jego realizacji. Ocena rezultatów działania będzie dla kolejnych strategii równie ważna jak formułowanie zamierzeń.

Twoja mapa zaczyna się zapełniać. Są już na niej dwa bardzo ważne punkty. Teraz pozostaje tylko wytyczyć drogę i wybrać działania, które przeniosą Cię z punktu wyjścia do punktu docelowego.

Patrząc na oba punkty, pomyśl o relacjach. Co łączy stan aktualny i docelowy rezultat? W jaki sposób wiąże się obecne uwarunkowania i przyszłe korzyści? Co może sprawić, by wykorzystując posiadane zasoby, najłatwiej osiągnąć „środek tarczy”?

Cała sztuka w tej części formułowania strategii polega na znalezieniu odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób najszybciej i z jak najmniejszym wysiłkiem przejdę z sytuacji obecnej do punktu docelowego?

Inne pytania, które warto sobie zadać w tym miejscu:

- Jakie przeszkody będę musiał po drodze pokonać?
- Ile będzie mnie to kosztowało? Jak duży wysiłek będę musiał wykonać?
- W jaki sposób mogę zmniejszyć wysiłek (koszty, energię) i efektywnie wykorzystać posiadane zasoby?
- Co może mi pomóc w drodze do punktu docelowego?
- Co może pokrzyżować moje plany i ich właściwe wykonanie?

Nanieś na mapie kluczowe bariery i przeszkody. Umieść na niej strategiczne alianse. Popatrz teraz na całość uważnie i spróbuj dodać kilka nowych elementów:

- Co może się pojawić w sposób zupełnie nieoczekiwany?
- Co musiałoby się wydarzyć (nawet jeśli jest to mało prawdopodobne), aby zupełnie pokrzyżować moje zamiary?
- Jakie zjawiska powinny lub mogłyby zajść, aby moje działania zostały zrealizowane dużo sprawniej lub szybciej?

Są to pytania, na które najtrudniej znaleźć właściwą odpowiedź, są to także pytania najważniejsze, ponieważ odpowiadając na nie, starasz się przewidzieć to, co nieprzewidywalne. Jednak to właśnie te punkty mogą odsłonić ukryty dotąd potencjał. Czasami znajdują

się tu rzeczy na pierwszy rzut oka niedorzeczne — okazuje się jednak, że jeśli jesteś na nie mentalnie przygotowany, to Twoja strategia będzie na tyle elastyczna, by w odpowiednim momencie można było właściwie na nie zareagować.

Po stworzeniu takiej mapy zaczynasz dostrzegać, że z punktu wyjściowego do docelowego można przejść na kilka różnych sposobów. Istnieją różne drogi, którymi możesz podążać. Posiadając dosyć szczegółową mapę, możesz się spokojnie zastanowić nad każdą z nich. Każda ma jakieś plusy, ale też ograniczenia. Sama sytuacja wyboru spośród kilku dostępnych możliwości sprawia, że zaczynasz inaczej patrzeć na swoją mapę. Stworzyłeś kilka strategii — ale tylko jedna z nich zostanie wprowadzona w życie. Która?

Zanim podejmiesz tę decyzję, wyobraź sobie, że Twoja mapa kurczy się i staje się malutką mapką — częścią dużo większej mapy (patrz rysunek na następnej stronie).

Przypomnij sobie decyzje strategiczne z przeszłości, jeśli nie tworzyś strategii po raz pierwszy. Spróbuj je narysować według tego samego modelu. Przed jakimi dylematami wtedy stawiałeś? Analiza przeszłych doświadczeń i przeprowadzenie dla nich rachunku zysków i strat pozwoli Ci tym razem lepiej rozplanować wykorzystanie zasobów i energii. Wiesz już przecież, ile Cię kosztowało osiągnięcie obecnego stanu.

W tym momencie warto nawet „pogdybać” i zastanowić się, co by się stało, gdybyś poprzednio podjął inne decyzje? Budowanie światów alternatywnych to swoista symulacja tego, co się dzieje w rzeczywistości. Symulacja, która niewiele kosztuje, ponieważ odbywa się wyłącznie w Twojej wyobraźni. Postaw wiele hipotez w rodzaju: „Jeżeli zrobię to i wydarzy się tamto, to wówczas...”. Poszerzasz w ten sposób spektrum możliwości strategicznych, a przy okazji masz możliwość wykorzystania w pełni swojej wyobraźni. Jak się okazuje, może być ona przydatna nie tylko do snucia marzeń.