

**Robert Uberman**

## **MILITARNY RODOWÓD NAUKI STRATEGII. WPŁYW NA MYŚLENIE BIZNESOWE**

### **Wprowadzenie**

Słowo „strategia” pochodzi ze starożytnej Grecji i pierwotnie oznaczało sztukę zakładania obozów. Greckie *stratós* oznaczało bowiem „obóz”, a *agein* – „przywództwo”. Starożytne Ateny znały stanowisko stratega – było ich dziesięciu i teoretycznie kolejno, codziennie każdy z nich sprawował komendę nad oddziałami. Ten zaś, który miał to szczęście, że w czasie jego dowództwa nawiązano kontakt z nieprzyjacielem, stawał się wodzem<sup>1</sup>. Była to oczywiście bardzo ważna funkcja, więc greckie miasta zwracały uwagę nie tylko na właściwy dobór osób ją pełniących, ale również na inne aspekty ich działalności, jak np. system motywacyjny<sup>2</sup>. Strategiem był między innymi Perykles, który uchodzi za twórcę pierwszego planu o charakterze strategicznym przygotowanego i ogłoszonego w sposób formalny. Był to tzw. plan generalny wojny ze Spartą, którego próba realizacji nastąpiła w wojnie peloponeskiej<sup>3</sup>. Zawierał on wszystkie trzy elementy, które weszły później w skład kanonu obowiązkowego dla tego typu dokumentu: identyfikację celów, zasobów i polityk. Celem było pokonanie Sparty i narzucenie ateńskiej he-

---

<sup>1</sup> J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, t. 1, Warszawa 1974, s. 81–86.

<sup>2</sup> K. Oblój, *Strategia organizacji*, Warszawa 2001, s. 13–14.

<sup>3</sup> G. Lach, *Sztuka wojenna starożytnej Grecji*, Zabrze, 2008, s. 71–74.

gemonii całej Grecji. Zasobami były siły zbrojne Aten i sprzymierzeńców, przy czym Perykles przeprowadził bardzo wnikliwą analizę mocnych i słabych stron w relacji do armii lacedemońskiej i ich sprzymierzeńców i na tej analizie oparł plan działań (politykę) zmierzający do realizacji uprzednio nakreślonego celu. Warto w tym miejscu zauważyć, że plan Peryklesa nosił też wiele cech innych wspinających planów, które są nadal przedmiotem podziwu historyków, pomimo że ich realizacja skończyła się katastrofą<sup>4</sup>. I podobnie podzielił historyków na tych, którzy uważają, że plan był genialny, tylko realizacja fatalna, oraz na tych, którzy zwracali uwagę na rozbieżności między założeniami planu i rzeczywistością. Tych pierwszych uzbroił zresztą w argument sam Perykles, pisząc znamienne słowa: „Więcej lękam się naszych własnych błędów niż planów nieprzyjacielskich”<sup>5</sup>.

W rozumieniu współczesnym naukę strategii ukształtowały dwa dzieła: przede wszystkim *O wojnie* Carla von Clausewitza oraz nieco mniej powszechnie znane, ale bardzo cenione wśród teoretyków wojskowości dzieło Szwajcara na służbie Napoleona, a od 1813 r. – cara Aleksandra I, czyli *Précis de l'Art de la Guerre*<sup>6</sup> Antoine'a-Henriego Jominiego. To właśnie ten drugi, opisując tzw. napoleoński system wojny, położył podwaliny pod przekonanie, że strategia nie musi opierać się tylko na intuicji, ale może być nauką ze wszystkimi jej przymiotami, tj. obszarem zainteresowań, metodami badawczymi oraz twierdzeniami ogólnymi. Pisze on jasno, że wojna powinna być prowadzona zgodnie z zasadami sztuki wojennej, które to zasady wyłożył we wspomnianej książce<sup>7</sup>.

Analizując dzieła Clausewitza trzeba pamiętać, że był on wojskowym: oficerem pruskiej armii, w której doszedł do stanowiska szefa sztabu III korpusu w armii Gebharda von Blüchera i szlak bojowy zakończył pod Waterloo. Po wojnach napoleońskich, w 1818 r. został mianowany dyrektorem administracyjnym Berlińskiej Szkoły Wojennej, a pod koniec życia, w latach 1830–1831, był szefem sztabu generalnego tzw. armii obserwacyjnej dowodzonej przez Augusta von Gneisenaua<sup>8</sup>.

Clausewitz podał definicję strategii poprzez odniesienie do taktyki: druga miała wg niego polegać na zarządzaniu i prowadzeniu poszczególnych bitew, pierwsza zaś na łączeniu ich ze sobą dla osiągnięcia celów wojny. W konsekwencji określał strategię jako naukę o użyciu bitew do celów wojny<sup>9</sup>. Wartość omawianego dzieła obniża jednak znacząco fakt, że książka ósma, która w zamyśle miała

<sup>4</sup> Ateny zostały w końcu odcięte od morza i zmuszone głodem (przy walnym udziale zaraży) do zawarcia tzw. pokoju Nikiasza, który *de facto* stanowił kapitulację Aten.

<sup>5</sup> Tukidydes I, 144, cyt. za: G. Lach, *op. cit.*, s. 74.

<sup>6</sup> *Makers of Modern Strategy from Machiavelli to the Nuclear Age*, ed. by P. Paret, G.A. Craig, F. Gilbert, Princeton 1998.

<sup>7</sup> Le Baron de Jomini, *Précis de l'Art de la Guerre*, Brussels 1838; przekład angielski: Baron de Jomini, *The Art of War*, trans. by O.F. Winship and E.E. McLean, New York 1854; reprint: Sublime Books, 2014.

<sup>8</sup> D. Schössler, *Clausewitz*, tłum. A. Marcinek, Lublin 1995.

<sup>9</sup> C. von Clausewitz, *O wojnie*, tłum. A. Cichowicz, L. Koc, F. Schoener, Lublin 1995, s. 82–83.

prezentować rozważania nad formułowaniem celów wojny, a więc nad tym obszarem zagadnień, który stanowi zasadniczy zakres zainteresowań strategii jako nauki, pozostała niedokończona.

Na horyzonty Clausewitza istotny wpływ miały wcześniejsze studia filozoficzne oraz małżeństwo z Marie von Brühl<sup>10</sup>, wnuczką słynnego saskiego ministra zaliczaną do elity kręgów towarzyskich Berlina. Tym niemniej nie wolno zapominać, że dzieło swe oparł na studiach ok. 130 kampanii militarnych, a nie na analizie procesów biznesowych ani traktów filozoficznych Kanta<sup>11</sup>. Reasumując, wbrew powszechnemu mniemaniu, dzieło Clausewitza odnosi się ściśle do wojny, a przypisywane mu jakichś fundamentalnie głębokich myśli odnośnie do strategii jako nauki w ogóle, wynika już z dalece zaawansowanych interpretacji jego dzieła dokonywanych *ex post*.

Z naukowego punktu widzenia ciekawsza jest wspomniana praca Jominiego. Zawiera przede wszystkim próbę zdefiniowania uniwersalnego, ponadczasowego modelu prowadzenia wojny. Autor uważa, że na wojnę składa się sześć głównych komponentów: racja stanu w odniesieniu do wojny, strategia, wielka taktyka, logistyka, inżynieria (rozumiana głównie jako sztuka fortyfikacji) oraz mała taktyka<sup>12</sup>. Co ciekawe, wg Jominiego to nie strategia, ale racja stanu definiuje cele wojny. Strategia jest w tej hierarchii druga. Dla odróżnienia strategii od taktyki posługuje się on metaforą mapy: strategia ogarnia całą mapę działań wojennych i określa decydujące punkty dla jej przebiegu, logistyka dostarcza do nich wojsko, a taktyka przewodzi nim w bitwie<sup>13</sup>. W odróżnieniu od pracy Clausewitza, *Précis de l'Art de la Guerre* jest książką skończoną i bardzo dopracowaną. Widać spójność poglądów autora i umiejętność wiązania poszczególnych elementów. Tym niemniej także w jej przypadku nie można zapominać, że przedmiotem pracy Jominiego była wojna, a nie działalność gospodarza.

Kończąc przegląd prac dotyczących strategii w ujęciu militarnym, warto wspomnieć polską książkę Stefana Mossora<sup>14</sup>, która – chociaż napisana przed II wojną światową – stanowiła świetną jej analizę i po tylko niewielkich zmianach i uzupełnieniach ukazała się nieomal dzień po jej zakończeniu.

## **Prowadzenie wojny i biznesu: różnice i podobieństwa**

Analizując możliwości wykorzystania dorobku nauki strategii w obszarze militarnym dla celów biznesowych, należy przede wszystkim unikać mechanizmu kalki. Nie ma nic złego w wykorzystywaniu koncepcji wypracowanych w jednych

---

<sup>10</sup> *Nota bene* urodzoną w Warszawie w przedrozbiorowej Polsce.

<sup>11</sup> D. Schössler, *op. cit.*, s. 33–39.

<sup>12</sup> Jomini, *op. cit.*, s. 13–16.

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 60–70.

<sup>14</sup> S. Mossor, *Sztuka wojenna w warunkach nowoczesnej wojny*, Wrocław 1945.

dziedzinach życia do innych celów niż pierwotnie zakładane. Nauki ekonomiczne znają szereg takich przykładów. Np. koncepcja portfelowego podejścia do analizy struktur biznesowych stosowana szeroko w strategii i marketingu wywodzi się z koncepcji portfela znanej w nauce finansów. Ale dokonując takiego twórczego przeniesienia, w pierwszym rzędzie należy dokonać przeglądu podobieństw i różnic między działalnościami, do których dana koncepcja oryginalnie się odnosiła, i tymi, do których mamy zamiar ją stosować. Porównanie prowadzenia wojny i biznesu zacząć należy od rzeczy zasadniczych.

Po pierwsze, podążając za Clausewitzem<sup>15</sup>, istotą wojny jest zmuszenie przeciwnika do poddania się woli zwycięzcy, czyli konflikt. Istotą biznesu natomiast nie jest przymuszanie kogokolwiek do czegokolwiek. Wręcz przeciwnie, jego siłą napędową jest dobrowolna wymiana wzajemnych świadczeń, czyli współpraca. Jest to zasadnicza różnica mająca daleko idące implikacje. Bez konfliktu nie ma wojny. Oczywiście realizacja celów biznesowych wywołuje konflikty z różnymi interesariuszami, ale są one produktem ubocznym, a nie jej podstawowym elementem.

Po drugie, wojna jest grą o sumie nawet nie zerowej, tylko ujemnej. Wartość największych nawet łupów była przecież mniejsza niż ich wartość przed zrabowaniem. I niezmiernie rzadko zdobycze kompensowały zwycięzcom koszty samych działań wojennych i wynikłe z nich straty. Pokonani zawsze kończyli wojnę „pod kreską”. Na przykład Niemcy, kraj przez cały XX w. zaliczany do grona bogatych, rozpętały dwie wojny światowe i podczas każdej z nich obrabowały pół Europy, ale gdy przyszło wyrównać wyrządzone straty, najprzedniejsi ekonomiści zrobili kariery, pisząc traktaty o niemożliwości ściągnięcia nałożonych na nie reparacji wojennych<sup>16</sup>.

Po trzecie, działalność biznesowa ma charakter permanentny, podczas gdy wojna jest tylko kulminacyjną fazą konfliktu. Poza rzadkimi przypadkami najemników w szczególnie niespokojnych czasach<sup>17</sup>, nawet dla żołnierzy czas wojny jest raczej krótkim okresem w ich życiu, podczas gdy w biznesie można spędzić je prawie całe, od najmłodszych lat. Działalność biznesowa musi być więc wpleciona w inne ludzkie aktywności: życie rodzinne, hobby, kontakty towarzyskie. Wojna, jeśli ich całkowicie nie eliminuje – to przynajmniej zasadniczo je ogranicza.

Rozumienie strategii w ujęciu biznesowym poprzez analogię do jej militarnego kontekstu prowadzi, zdaniem autora, do wielu nadmiernych uproszczeń, a nawet błędów. Zasadniczym skutkiem omawianego rozumowania jest poszukiwanie na siłę wroga i skoncentrowanie na nim uwagi. Takim przeciwnikiem,

---

<sup>15</sup> C. von Clausewitz, *op. cit.*, s. 3.

<sup>16</sup> Np. dziełem, które jako pierwsze przyniosło sławę angielskiemu ekonomście J.M. Keynesowi, była książka *The Economic Consequences of the Peace*, w której optował on bardzo stanowczo za koniecznością redukcji niemieckich reparacji wojennych.

<sup>17</sup> *Vide* np. okres wojny stuletniej między Francją a Anglią (1337–1453), wojen włoskich (1494–1559) czy wojny trzydziestoletniej (1618–1648).

którego trzeba przynajmniej mocno osłabić, jeśli nie wyeliminować, jest oczywiście konkurent. Wiele firm i badaczy właśnie na walce z konkurencją skupia swoją uwagę. Dość wymienić tak znane tytuły jak *Przewaga konkurencyjna* czy *Przewaga konkurencyjna narodów* Michaela E. Portera. Nie dziwi więc definicja strategii podana w jednym z polskich podręczników: „Strategia [to] [...] świadomie przyjęty i konsekwentnie realizowany przez dłuższy czas sposób utrzymywania przez firmę trwałej przewagi konkurencyjnej”<sup>18</sup>. Brzmi ona prawie tak jak sławna doktryna ekwiwalentu dwu wrogich flot, stanowiąca fundament niegdysiejszej dominacji Wielkiej Brytanii na morzach<sup>19</sup>. Walka z konkurencją staje się w ten sposób zasadniczym celem działania korporacji międzynarodowej (KMN), przesłaniając klienta. Z jego perspektywy to, czy ktoś jest lepszy od konkurenta, ma (wbrew pozorom) drugorzędne znaczenie – najważniejsze jest to, czy oferowany produkt zaspokaja jego potrzeby. A bezwzględna walka konkurencyjna może nie tylko nie pomóc, ale wręcz stanowić przeszkodę w osiągnięciu tego celu. Weźmy pod uwagę dwa przykłady:

- a) Przemysł naftowy i kwestia uniwersalnego standardu paliw (zwłaszcza benzyny i oleju napędowego) – koncerny kooperują tu dość ściśle (co oczywiście nie wyklucza konfliktów między nimi na etapie konkretnych, technicznych ustaleń) i dla dobra klienta<sup>20</sup>. W przeciwnym wypadku koncerny samochodowe musiałyby produkować samochody z różnymi parametrami silnika, które można byłoby tankować tylko na jednej sieci paliw.
- b) Kolej i koordynacja rozkładów jazdy – liberalizacja przewozów, również poprzez dopuszczenie wielu przewoźników, przyniosła znaczące pogorszenie jakości usług w ww. aspekcie. Spółkom w wielu krajach (np. w Polsce czy Wielkiej Brytanii) powiedziano, że ich konkurenci to wrogowie, więc zamiast zsynchronizować rozkłady jazdy, zapewnić spójną informację o rozkładach itd., zaczęły konkurować głównie mnożeniem połączeń na najbardziej intratnych trasach i zamykaniem wielu linii lokalnych. W efekcie liczba pasażerów na kolei znacząco spadła – a co pasażerowie zgodnie sądzą o wszystkich spółkach kolejowych, można usłyszeć na dworcach tych krajów, gdzie dopuszczono do bezwzględnej walki konkurencyjnej między przewoźnikami.

---

<sup>18</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, Warszawa 1999, s. 97.

<sup>19</sup> Mówiła ona, że flota brytyjska musi być mocniejsza niż połączone dwie następne pod względem wielkości floty. W praktyce udawało się taką sytuację utrzymać przez około 100 lat, pomiędzy zwycięską bitwą pod Trafalgiem w 1805 r. a początkiem XX wieku, kiedy rosnąca potęga Niemiec i Stanów Zjednoczonych zaowocowała wyścigiem zbrojeń na morzu. Formalnie doktryna przestała obowiązywać w 1922 r., gdy na mocy układów waszyngtońskich Wielka Brytania musiała uznać parytet wielkości floty Stanów Zjednoczonych.

<sup>20</sup> Standardy te zostały włączone do ustawodawstw państwowych i mają teraz moc prawną, ale i tak nie da się ich ustalać bez koncernów naftowych, chociażby ze względu na brak funduszy na badania laboratoryjne czy brak odpowiednich specjalistów wśród urzędników.

Jeśli popatrzymy na ww. problemy od strony militarnej, to przytoczone zachowanie spółek kolejowych jest z tej perspektywy jak najbardziej racjonalne, a naftowych – wręcz zbrodnicze. Czy ktoś sobie wyobraża np. generała Eisenhowera ustalającego z feldmarszałkiem Jodlem jednolity standard amunicji do dział, tak aby po przejściu magazynów wroga można było bez przeszkód używać zgromadzonych w nich zapasów?

Tak więc w działalności biznesowej konkurent nie jest tylko wrogiem, którego należy pognębić, ale też wartościowym partnerem, z którym należy współpracować. I nie chodzi tu o zmony monopolistyczne, które słusznie są prawie na całym świecie uznawane za bezprawne, ale o budowanie relacji pozwalających na wykreowanie nowych wartości dla klienta. Lepszą paralelą byłby tu chyba sport, w którym co prawda przeciwnika trzeba wyprzedzić, ale jest on zupełnie niezbędny dla zachowania istoty widowiska. Mało tego: im lepszy przeciwnik, tym widowisko będzie ciekawsze, więc widzów/klientów będzie więcej – a zyski wzrosną.

Bardzo wyrazistą krytykę militarne go podejścia do strategii biznesowych przeprowadzili twórcy teorii „błękitnego oceanu”. Piszą oni wprost o przemożnych wpływach strategii wojskowej. Wskazują na wysoki stopień zapożyczeń aparatu pojęciowego biznesu z języka wojskowego – dyrektorzy i menedżerowie wysokiego szczebla są po angielsku nazywani „oficerami”, „oddziały” i „drużyny liniowe” działają na „froncie”. Siłą rzeczy pojęcia te nawiązują do konfrontacji z oponentem i walki<sup>21</sup>.

Nie można oczywiście nie widzieć istotnych podobieństw pomiędzy prowadzeniem wojny i działalnością gospodarczej, zwłaszcza przez większe korporacje:

- a) w obu przypadkach działalność ta jest prowadzona przez zorganizowane instytucje o charakterze hierarchicznym, czasem o globalnym zasięgu, zatrudniające setki tysięcy ludzi i dysponujące wielomiliardowymi budżetami,
- b) w obu przypadkach są to instytucje nastawione na permanentne istnienie,
- c) zarówno armie, jak i korporacje są skomplikowanymi strukturami, których poszczególne elementy realizują różne cele – współdziałając ze sobą, ale też rywalizując, szczególnie o zasoby,
- d) i wreszcie osiągnięcie sukcesu wymaga uzyskania kombinacji różnorodnych czynników: wewnętrznych i zewnętrznych, materialnych i niematerialnych.

Jak widać, podobieństwa te w szczególności odnoszą się do struktur. Stąd najwięcej zapożyczeń militarnych dotyczy właśnie kwestii przywództwa, zarządzania skomplikowanymi projektami, procesami i rozwojem technologii.

Przenosząc modele – a zwłaszcza sposób myślenia – ze strategii w ujęciu militarnym na biznes, zawsze trzeba mieć na uwadze przedstawione uprzednio zasadnicze różnice dzielące omawiane działalności – oraz podobieństwa między nimi. Aby uniknąć niebezpieczeństwa zbyt łatwego przenoszenia wzorców, należy przed przyjęciem militarne go sposobu myślenia przeanalizować, na ile rzeczywiście

<sup>21</sup> W.Ch. Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, tłum. A. Doroba, Warszawa 2006, s. 22.

podobieństwo uwarunkowań je usprawiedliwia. I tylko wtedy, gdy warunek ten jest spełniony, koncepcja lub zasada powinna być adaptowana i wykorzystywana. W innym przypadku stosowanie wzorca militarnego może stanowić bardzo poważne zagrożenie dla biznesu.

### **Strategia wojenna w biznesie jako zagrożenie**

Zasadniczym problemem, którego źródłem jest militarne podejście do formułowania strategii biznesowej, wydaje się koncentracja na konkurencie. Wspomniani już autorzy pracy *Strategia błękitnego oceanu* stanowczo podkreślają ten fakt. Budują pewien dychotomiczny obraz rynków, dzieląc je na tzw. błękitne i czerwone oceany. Te drugie mają przypominać teatry działań wojennych. Panują w nich warunki ograniczające, charakterystyczne dla wojny – gry o sumie zerowej i potrzeby pokonania konkurenta dla osiągnięcia sukcesu, czyli zwiększenia zysków. Są to generalnie rynki branż już dojrzałych. I to na nich właśnie, wg autorów omawianej pracy, biznes przypomina wojnę.

Autorzy przeciwstawiają im tzw. błękitne oceany – obszary nieodkryte, w których biznes jeszcze nie działa, ponieważ nie wie, że istnieją. Większość branż było kiedyś takimi obszarami: koleje, samochody czy lotnictwo kreowały przecież kiedyś nową rzeczywistość. Gdy powstawały, pionierskie firmy nie miały żadnej konkurencji – liczył się tylko klient, jego potrzeby i zasobność portfela.

Idea rekomendowanej w omawianej pracy strategii nie polega na tym, aby szukać sposobów na zniszczenie i ograniczenie konkurencji, ale aby odnaleźć miejsce, gdzie działania te nie będą konieczne i można będzie się skupić na innowacyjności w zaspokajaniu potrzeb klienta. Analiza Kima i Mauborgne prowadzi do pewnego fundamentalnego z punktu widzenia prezentowanych rozważań wniosku: wyjątkowymi atutami w świecie biznesu są zdolności tworzenia nowych przestrzeni rynkowych, wcześniej niezagospodarowanych, i zaspokajania coraz to nowych potrzeb klientów. Niejako przy okazji są to przestrzenie wolne od walki konkurencyjnej. A czerwone oceany należy zostawić zwolennikowi tradycyjnej wojny konkurencyjnej.

Dychotomia błękitnych i czerwonych oceanów, aczkolwiek bardzo atrakcyjna intelektualnie, nie jest wolna od zasadniczego uproszczenia. Nawet w tradycyjnych branżach, w których działają konkurenci, prowadzi się przecież biznes, a nie wojnę. W nich również punktem centralnym wszystkich działań powinny być potrzeby klienta, a nie słabe strony konkurentów. Aby uwidocznić różnicę, przeprowadźmy analizę SWOT tak powszechnie znanego przedsiębiorstwa jak PKP Intercity z dwu punktów widzenia: militarnego i biznesowego<sup>22</sup>. Analiza militarna

---

<sup>22</sup> Poniższa analiza ma charakter poglądowy i została przeprowadzona na potrzeby niniejszego artykułu. W żaden sposób nie może być odnośzona do PKP Intercity jako ocena działalności tej spółki.

wymaga „wroga”. Można wskazać, że jest ich kilku: linie lotnicze, linie autobusowe klasy premium (np. Polski Bus), ale też poniekąd sami klienci, a raczej ich samochody. Każdy z nich ma inne mocne strony: autobusy są tańsze, własne samochody uchodzą za bardziej komfortowe, linie lotnicze oferują krótszy czas podróży. Również słabe strony to mieszanka: autobusy są wolniejsze i jednak na ogół mniej komfortowe, własne samochody droższe dla jednej osoby, wymagające wkładu pracy własnej i czasem też wolniejsze, samoloty droższe i bardziej podatne na opóźnienia. Analiza szans wymaga podobnego przeglądu. Rosnące ceny paliw (do czasu) osłabiają konkurencję ze strony wszystkich analizowanych rywali. Kłopoty z parkowaniem zmniejszą konkurencyjność samochodów, ale nie autobusów i samolotów. Zagrożenia to malejące ceny paliw (co jakiś czas), otwarcie nowych dróg ekspresowych i autostrad oraz lotnisk lokalnych. W konkluzji otrzymujemy wspaniały materiał do prowadzenia wojny na wszystkich frontach. „Środkami walki” będą promocje cenowe (uderzamy w autobusy i samochody pasażerów) i skracanie czasu podróży (to działanie wymierzone w samoloty, ale też w samochody).

Jak jednak taka analiza powinna wyglądać z punktu widzenia klienta? Po pierwsze należy ustalić, kim on jest. Przyjmijmy, że jest to klient biznesowy, który podróżuje w celach służbowych. Z różnych przyczyn priorytetem dla niego jest to, aby mógł on „zamknąć” delegację w jeden dzień. Z tego punktu widzenia skrócenie czasu podróży z 5h do 2,5 h ma kluczowe znaczenie, ale z 2,5 h do 2 h – praktycznie żadne. Istotnym czynnikiem jest lokalizacja dworców i ich skomunikowanie z centrami biznesu, tak aby szybko i bezpiecznie można było się przemieścić na miejsce spotkania. Ważna jest możliwość pracy podczas podróży i zjedzenia posiłku. Cena jest kwestią wbrew pozorom drugorzędą, oczywiście jeśli analizujemy rozsądne jej przedziały. Co więc powinno znaleźć się w biznesowej analizie SWOT? Przede wszystkim powinna się ona skoncentrować na potrzebach klienta. Najmocniejszą stroną PKP IC jest to, że jako jedyny daje możliwość stworzenia „biura na kółkach”. Słabe strony polegają na niewykorzystaniu tego atutu w pełni: nie wszędzie są jeszcze gniazdka elektryczne (przydałyby się dwa na jedno miejsce), dostęp do Internetu na razie jest w fazie eksperymentu. Brakuje miejsc do spokojnej rozmowy przez telefon (może płatne budki telefoniczne?). Szansą jest oczywiście rozwój rynku podróży służbowych oraz konwergencja wymagań z podróżami prywatnymi (dziecko potrzebuje w podróży dostępu do Internetu bardziej niż biznesmen). Zagrożeniem jest rozwój wideo- i telekonferencji (*nota bene* rozwój tych form komunikacji był jednym z kluczowych argumentów przeciw w brytyjskiej dyskusji nad budową tzw. kolei „Y” – sieci szybkiej kolei mającej łączyć Londyn z miastami z północy). Konkluzja: należy budować nowoczesne biuro na kółkach i zapewnić jak najdogodniejsze połączenia z tymi stacjonarnymi.

Porównanie obu przedstawionych powyżej analiz jednoznacznie pokazuje, jak podejście militarne może ukształtować myślenie o biznesie i ograniczyć pole widzenia – w obszarze zaliczanym niewątpliwie do strefy „czerwonego oceanu”.



Reasumując, kreowanie strategii w odniesieniu do konkurenta, a nie klienta niesie za sobą wiele niebezpieczeństw:

- a) Podążanie za kimś zawsze naraża na niebezpieczeństwo pozostania w tyle. Skrajnym przypadkiem był tu goniący USA ZSRR, który kolejno prześcigał rywala w produkcji węgla, stali, cementu itd., zawsze dobrych parę lat po tym, jak wyniki tych gałęzi gospodarek przestawały decydować o sile całego kraju. Podobnie wygląda sytuacja Japonii, która już dawno pozbawiła Amerykę jej produkcji sprzętu RTV, ale w coraz większym stopniu musi do niej kupować układy scalone Intelu i oprogramowanie Microsoftu.
- b) Odwrócenie uwagi od klienta może skutkować niezauważeniem diametralnej zmiany technologii. Znana rywalizacja Polaroida z Kodakiem spowodowała, że obie te firmy przeoczyły nadciągającą rewolucję cyfrową i straciły rynek na rzecz producentów urządzeń wykorzystujących tę technologię.
- c) Ciągłe odnoszenie się do konkurenta *de facto* buduje jego renomę w oczach klienta. Jeśli tak usilnie dana KMN pokazuje, że jest od niego lepsza, to może właśnie on stanowi wzorzec z Sevres doskonałości w tej dziedzinie biznesu. A skoro można mieć oryginał, to dlaczego kupować kopię, nawet jeśli pod względem kilku parametrów jest ona lepsza?

Oczywiście traktowanie konkurenta jako wroga znacząco utrudnia – jeśli nie uniemożliwia – współpracę z nim nawet tam, gdzie jest to korzystne dla zainteresowanych i dla klienta.

### **Użyteczność doświadczeń militarnych w biznesie**

Splatanie się działalności biznesowej z militarną ma długą historię. W zasadzie do XIX w. działalność kupiecka, z rzadkimi wyjątkami, przypominała mniejsze lub większe działania wojenne z elementami wymiany towarowo-pieniężnej. Powstałe na początku XVII w. Kompanie Wschodnioindyjskie – brytyjska i holenderska – uznawane czasami za pierwsze korporacje międzynarodowe, utrzymywały armie porównywalne z siłami zbrojnymi krajów macierzystych.

Upodobnianie gospodarki do armii miało również praktyczny wymiar, chociaż jego zakres zależał od stopnia zmilitaryzowania danego kraju. Absolutnym fenomenem były w tym zakresie Prusy, o których mówiono, że to armia ma kraj, a nie kraj armię. Ale również w wielu innych krajach na wzór wojskowy organizowano przedsiębiorstwa marynarki handlowej, górnicze czy kolejnictwo. Ich pracownikom nadawano stopnie zgodnie z hierarchią wzorowaną na wojskowej, nosili mundury z dystynkcjami, czasem nawet byli koszarowani albo mieszkali w wydzielonych osiedlach.

Nawet w Stanach Zjednoczonych, które po zakończeniu wojny secesyjnej aż po I wojnę światową utrzymywały relatywnie (w stosunku do potęgi gospodarczej) słabe siły zbrojne, posługiwano się chętnie terminologią militarną w odnie-

sieniu do zjawisk biznesowych. Wyrazem tej tendencji było obdarzenie w 1837 r. przez popularny ówczasie dziennik *Norfolk Herald* przydomkiem *Commodore*, odpowiadającym najwyższemu stopniowi w marynarce, Corneliusa Vanderbilta, stojącego u progu wielkiej kariery właściciela linii żeglugowych i kolejowych, pierwszego Amerykanina, którego majątek przekroczył 100 milionów USD. Tytuł ten otrzymał w uznaniu jego agresywności w prowadzeniu biznesu i eliminowaniu konkurentów<sup>23</sup>.

Militarny rodowód strategii spowodował też zainteresowanie naukowców kwestią przechodności umiejętności zarządczych między dowodzeniem oddziałami wojskowymi a zarządzaniem firmą. Generalnie dominował i nadal powszechny jest pogląd, że militarne przygotowanie może tylko pozytywnie wpłynąć na umiejętności zarządcze. Świadczy o tym nieprzebrana liczba odwołań do wspomnianych powyżej klasyków wojskowości, częste używanie słownictwa militarnego: „walka konkurencyjna”, „uzyskanie rozstrzygającej przewagi”, „zniszczenie konkurencji” – żeby wymienić tylko kilka najpopularniejszych. Podkreślano fakt, że otrzymany w młodości trening odpowiedzialności, odporności na stres i ryzyko oraz radzenia sobie z niebezpieczeństwem, może być w działalności biznesowej bardzo przydatny. Nie bez znaczenia jest również kult „służby” wyższym celom z realizacją osobistych interesów i ambicji w tle<sup>24</sup>. W artykule w „Harvard Business Review” z 2010 r. podkreślono następujące umiejętności, które nabywa się, dowodząc jednostkami wojskowymi, mające również zastosowanie w biznesie<sup>25</sup>:

- a) kreowanie personalnej więzi pomiędzy zarządzającymi (oficerami) a pracownikami (żołnierzami), budujące zaufanie oparte na przekonaniu o wspólnocie wartości i interesów;
- b) podejmowanie decyzji we właściwym miejscu i czasie – umiejętność znalezienia równowagi pomiędzy możliwością pozyskania istotnych informacji a koniecznością szybkiego decydowania<sup>26</sup>;
- c) koncentracja uwagi na zadaniu, jednocząca ludzi i pozwalająca pomijać rzeczy nieistotne z punktu widzenia jego wykonania;
- d) przekazywanie poleceń (rozkazów) w formie precyzyjnej, ale ogólnej, pozwalającej na szczegółowy dobór środków i kolejkwanie zadań na najniż-

<sup>23</sup> T.J. Stiles, *The First Tycoon. The Epic Life of Cornelius Vanderbilt*, New York 2009, s. 117–118.

<sup>24</sup> B. Groysberg, A. Hill, T. Johnson, *Which of These People is Your Future CEO? The Different Ways Military Experience Prepares Managers for Leadership*, „Harvard Business Review” 2010, listopad, s. 80–85.

<sup>25</sup> M. Useem, *Four Lessons in Adaptive Leadership*, „Harvard Business Review” 2010, listopad, s. 87–90. Artykuł opisuje ciekawy eksperyment, któremu poddawani są studenci jednej z najbardziej elitarnych szkół biznesu, Wharton School w Filadelfii, polegający na uczestnictwie w standardowych zajęciach wojskowych w wybranych jednostkach.

<sup>26</sup> Mówi się o regule 70%, zgodnie z którą skoro pozyskanie pełnej informacji jest niemożliwe, to osiągnięcie tej właśnie wielkości powinno wystarczać do podjęcia decyzji.

szym szczeblu – prezesi, którzy wiedzą wszystko, są równie niebezpieczni jak dowódcy armii rozstawiający pojedyncze kompanie.

Ostatnio jednak pojawiły się poglądy, zbieżne z opinią autora, o konieczności zniuansowanego podejścia do wykorzystywania doświadczeń militarnych w biznesie. Zaczęto np. wskazywać, że siły zbrojne są formacją bardzo zróżnicowaną pod względem roli, posiadanych zasobów, przewidywanych warunków i sposobów wykorzystania. Wszystkie rodzaje sił zbrojnych kształtują odmiennie postawy przywódcze oficerów z nich się wywodzących. Flota i lotnictwo funkcjonują w oparciu o bardzo drogie, skomplikowane i wzajemnie współzależne systemy, takie jak okręty bojowe<sup>27</sup> czy samoloty. Powoduje to, że służący w nich ludzie są skoncentrowani na precyzyjnej realizacji procesów. Często też następuje komunikacja na bardzo różnych szczeblach dowodzenia. Każde, nawet pozornie małe naruszenie reguł może doprowadzić do katastrofalnych skutków<sup>28</sup>. Stąd też oficerowie tych rodzajów sił zbrojnych studiują typowe dla zarządzania przemysłem przedmioty, jak kontrola jakości czy zarządzanie procesem. Z kolei w siłach lądowych (szczególnie w przypadku korpusu Marines) oparcie na procedurach jest znacznie słabsze. Tutaj występuje znaczna decentralizacja dowodzenia połączona z elastycznością i mniej formalnym podejściem. Rozkaz określa cel ogólny, a na niższych szczeblach dokonuje się adaptacja do konkretnych warunków akcji<sup>29</sup>.

Wyżej opisane różnice pomiędzy rodzajami sił zbrojnych powodują, że nie można uniwersalnie podchodzić do przydatności umiejętności w nich nabytych dla zarządzania każdą działalnością biznesową. Badania pokazały, że oficerowie wywodzący się z lotnictwa lub marynarki dobrze sprawdzają się zarządzaniu dwiema grupami firm:

- 1) działającymi w sektorach poddanych silnym regulacjom państwowym (telekomunikacja, energetyka), w których kluczowe znaczenie ma efektywne zarządzanie procesami;
- 2) innowacyjnymi (ku zaskoczeniu wielu), a to ze względu na fakt, że takie firmy, aby osiągnąć trwałą pozycję rynkową, nie mogą bazować na jednym sukcesie, ale muszą z innowacji uczynić proces i szukać możliwości rozwoju w oparciu o już wprowadzone produkty i pozyskaną klientelę.

Z kolei oficerowie wywodzący się z wojsk lądowych, ze względu na wspomniane wyżej cechy ich służby, chętnie komunikują ogólną wizję i dokładają wszelkich starań, aby pracownicy się z nią utożsamili. Zostawiają jednak znaczną

---

<sup>27</sup> Szacuje się, że wartość jednego lotniskowca floty USA wynosi 15–20 mld USD – więcej niż PKB takich państw Litwa czy Łotwa.

<sup>28</sup> Bardzo znana jest katastrofa, jaka nastąpiła na lotniskowcu USS Forrestal w Zatoce Tonkińskiej w 1967 r., kiedy podczas kolejgowania samolotów do startu niespodziewanie wybuchły skrzynki rakiet sygnalizacyjnych niektórych z nich. Śledztwo wykazało, że aby przyspieszyć ich start, zrezygnowano z jednej z dwu procedur zabezpieczających, polegającej na podłączaniu zasilania elektrycznego do tych skrzynek tuż przed startem.

<sup>29</sup> B. Groysberg, A. Hill, T. Johnson, *op. cit.*, s. 84–85.

swobodę w jej realizacji. Dlatego też wydają się lepiej przygotowani do zarządzania małymi i średnimi firmami<sup>30</sup>.

## Podsumowanie

Temat zagrożeń wynikających ze zbyt mechanicznego przenoszenia wzorców wypracowanych w strategii wojskowej na prowadzenie biznesu jest bardzo szeroki. Niniejszy artykuł koncentruje się wokół zagadnienia przesunięcia ciężaru działań z klienta na konkurentów, będącego wynikiem patrzenia na biznes z militarne go punktu widzenia. Wskazuje, że z tym wiąże się największe ryzyko błędu. Natomiast podobieństwa struktur biznesowych i wojskowych kreują wiele obszarów potencjalnie owocnych adaptacji koncepcji pochodzących ze strategii militarnej na potrzeby zarządzania biznesem.

## Military origins of strategy as a science. Influence on business thinking

The article discusses military origins of strategy as a science presenting its Ancient Greek roots and XIX century developments. A focus is given to consequences of the fact that strategy had been created and pursued as an intellectual base for running wars with an enemy as a central point of reference. This creates a fundamental danger if military based strategic thinking is to be applied to business as in that area not competitor (enemy) but a client is an ultimate source of success or failure. However when this key difference is properly recognized various military concepts and experiences can be used with a benefit while formulating a feasible business strategy.

**Key words:** strategy, military origins of strategy, business as a war, business competition and cooperation

## Militarny rodowód nauki strategii. Wpływ na myślenie biznesowe

Artykuł przedstawia analizę militarnych źródeł strategii jako nauki i działalności biznesowej. Przypomina dorobek myślicieli starożytnej Grecji oraz żyjących w XIX w. Podkreślony jest fakt, że strategia była dla nich intelektualnym fundamentem prowadzenia wojny, a przez to ich rozważania koncentrowały się na wrogu jako zasadniczym punkcie odniesienia wszystkich działań. Fakt ten stanowi o podstawowym zagrożeniu wynikającym z przenoszenia wypracowanych wtedy koncepcji do świata biznesu. W nim bowiem to nie konkurent (wróg), ale klient jest podstawowym źródłem sukcesu lub porażki. Jeśli jednak różnica ta zostanie właściwie zidentyfikowana i odniesiona do zastosowań konkretnych koncepcji militarnych w biznesie, to mogą one stanowić pożyteczną inspirację, a nawet źródło metod działania.

**Słowa kluczowe:** strategia, militarne korzenie strategii, biznes jako wojna, konkurencja i współpraca w biznesie

---

<sup>30</sup> Wnioski z badań firmy doradztwa personalnego Korn Ferry nad karierami byłych amerykańskich oficerów w gospodarce, za: B. Groyberg, A. Hill, T. Johnson, *op. cit.*, s. 84–85.