

Spis treści

Wstęp 7

1. Kontekst strategii w zarządzaniu 15

- 1.1. Prolegomena do kontekstu 15
- 1.2. Własności kontekstu 24
- 1.3. Kompozycja kontekstu 36
- 1.4. Problem granic. W kierunku relacji 45

2. Relacje w zarządzaniu strategicznym 52

- 2.1. Schematy poznawcze w badaniach relacji 52
- 2.2. Osobliwości relacji 63
- 2.3. Strategiczny wymiar relacji 74
 - 2.3.1. Relacja współpracy 74
 - 2.3.2. Relacja konkurencji 79
 - 2.3.3. Relacja kooperacji 84

3. Ewolucyjna perspektywa zarządzania strategicznego 95

- 3.1. Ewolucja w ujęciu ekonomicznym 95
- 3.2. Ewolucja w zarządzaniu strategicznym 101
- 3.3. Koewolucja 109
- 3.4. Mechanizmy ewolucyjne w zarządzaniu strategicznym 117
 - 3.4.1. Strategiczny ciąg ewolucyjny 117
 - 3.4.2. Różnicowanie 125
 - 3.4.3. Różnicowanie – perspektywa relacji 134
 - 3.4.3.1. Kooperatywna koewolucyjna konfiguracja. Strategie relacyjne 134
 - 3.4.3.2. Emergencja sieci jako wyraz różnicowania 140
 - 3.4.4. Różnicowalność – perspektywa atrybutów organizacji 144
 - 3.4.5. Selekcja 154

Zakończenie 162

Aneks 167

- Literatura 187
- Spis rysunków 207
- Spis tabel 209

Wstęp

Nauki o zarządzaniu widziane z perspektywy poziomów zarządzania rozwinęły wiele dyscyplin, subdyscyplin i obszarów badawczych, wśród których lokuje się zarządzanie strategiczne. Samo zarządzanie strategiczne wciąż dynamicznie się rozwija w rozumieniu ewolucji poglądów i formowania paradygmatów. Jak twierdzą M. Romanowska i R. Krupski, zarządzanie strategiczne na świecie znajduje się w fazie dojrzałości w sensie dojrzałości paradygmatów zarządzania strategicznego [Romanowska, Krupski 2010, s. 201]. Niemniej jednak zarówno akceptowane paradygmaty, jak również te kształtujące się są źródłem ciągłych eksploracji naukowych.

Nauki o zarządzaniu zajmują się powstawaniem, funkcjonowaniem, przekształcaniem, rozwojem i współdziałaniem organizacji [Sudol 2007, s. 28]. W tym obszarze uwaga badaczy koncentruje się na wielu, często bardzo odmiennych, aspektach rzeczywistości organizacyjnej, co sprawia, że uznawane są niejednokrotnie odmienne schematy wyjaśniania rzeczywistości skupione wokół różnych konstruktów mających status najważniejszych w danym czasie. Zauważa się, że w naukach o zarządzaniu zmieniają się odpowiedzi, a nie pytania.

Obecnie centralnym problemem badawczym są relacje międzyorganizacyjne, w szczególności relacje współdziałania. Relacje, jako podmiot badań, były omawiane w wielu opracowaniach naukowych. W publikacjach krajowych doczekały się chyba najbardziej kompleksowego ujęcia w pracach W. Czakona [2007; 2012a]. Podnoszone są także przez M. Bratnickiego z perspektywy kompetencji przedsiębiorstwa. Eksponowane są takie kwestie, jak współpraca z innymi organizacjami oraz dopełnienie własnych kompetencji kompetencjami innych jako podstawa przewagi konkurencyjnej [Bratnicki 2009, s. 14]. Z przywołanych publikacji asymilujemy uzasadnienia odnośnie do potrzeby wyposażenia organizacji w kompetencje relacyjne. Takie argumenty mają określone konsekwencje dla zarządzania strategicznego i dopominają się innego podejścia do zarządzania strategicznego, formułowania strategii, strategicznej zmiany i wielu innych kluczowych kwestii mieszczących się w tym obszarze.

Relacje międzyorganizacyjne obecnie kształtują krajobraz biznesu. Na pierwszy plan wysuwa się zasada współdziałania, powodując, że obowiązuje inne spojrzenie na konkurencję i relacje z konkurentami. Obserwowana transgresja przedsiębiorstw od klasycznej konkurencyjnej konfrontacji skutkuje przyjęciem bardziej aktywnej postawy w miejsce obronnej, zachowawczej.

Ewolucyjna perspektywa badawcza dominująca w monografii jest wyrazem podjęcia wysiłku na rzecz zrozumienia rzeczywistości, poznania i sformułowania w sposób całościowy i systematyczny sytuacji wpływających na obserwowane zja-

wiska w celu wyjaśnienia mechanizmów funkcjonowania organizacji w złożonym otoczeniu. Nowe koncepcje konkurencyjności wyjaśniają ten proces, wskazując na wysoką skłonność przedsiębiorstwa do współpracy. Potwierdzeniem jest m.in. relacyjna teoria konkurencji [Strategor 1999] czy teoria przewagi opartej na relacjach współpracy i na współdziałaniu [Czakon 2008, s. 13-17]. Nowy model organizacji oparty jest na kooperacji i powiązaniach (sieciowych) [Dworzecki 2003, s. 224] – to model hierarchicznie zdeintegrowany oraz kooperujący.

Z tych względów kluczowe kwestie w zarządzaniu strategicznym koncentrują się na puli zasobów oraz relacjach z otoczeniem, a nowy paradygmat eksponuje strategię współlistnienia i współpracy, gdzie podstawową kategorią jest transakcja, a nie konkurencja.

Organizacje w ewolucyjnym otoczeniu permanentnie uruchamiają mechanizmy adaptacyjności oraz procesy samoorganizacji. Selekcja i chaos sprawiają, że następuje ciągle adaptacja strategii (inkrementalizm), która może przybierać postać strategii emergentnej jako reakcji na pojawienie się okazji.

Kontekst przedstawionej logiki związany jest z charakterystykami otoczenia, takimi jak: zmienność, dynamika, *high velocity* czy hiperkonkurencja. Mówi się także, że otoczenie jest mobilne i ulotne [Martens, Matthyssens, Vandenbempt 2012, s. 720-728].

Rozwój nauk o zarządzaniu postępuje wraz ze zmianami rzeczywistości. Ewolucyjna logika uznaje, że czynnikiem sprawczym zmian jest kontekst utożsamiany z otoczeniem. W ślad za tym idą zmiany teorii i metodologii je opisujących. Powstaje więc przypuszczenie, że nauki o zarządzaniu znajdują się w fazie permanentnego kryzysu, bowiem „wszystkie kryzysy zaczynają się od zawikłania się paradygmatu i wynikającego stąd rozluźnienia reguł badań” [Kuhn 1968, s. 36]. W przypadku zagadnień rozpatrywanych w monografii takim zawikłaniem paradygmatu, nowym zjawiskiem nazywanym przez T. Kuhna anomalią, mogą być właśnie relacje międzyorganizacyjne, zwłaszcza kooperacji. Anomalia ta powoduje, że zjawisko można zasymilować do nauki jedynie „kosztem odrzucania pewnych uprzednio standardowych przekonań i procedur badawczych i zastępowania tych składników dotychczasowych paradygmatów przez inne” [Kuhn 1968, s. 36].

Akceptowany jest pogląd, że w zarządzaniu strategicznym dominują charakterystyczne perspektywy poznawcze. Wśród nich szczególnie często wymienia się perspektywę planistyczną, ewolucyjną, pozycyjną oraz zasobową. Z kolei P. Banaszuk [2010, s. 27-31], posługując się propozycją [Jenkins, Ambrosini, Collier 2007, s. V-VI], opowiada się za instytucjonalistyczną, ekonomiczną, behawioralną i integrującą. Takie ujęcie jest ważne szczególnie w wyjaśnieniu optyki badawczej przyjętej w rozprawie.

Monografia czerpie z wyjaśnień mieszczących się w perspektywie heterodoksji ewolucyjnej w ekonomii. Ekonomia ewolucyjna dysponuje narzędziami pozwalają-

jącymi na wyjaśnienie niektórych zjawisk, będących dotychczas prawie wyłącznie w kompetencji specjalistów z obszaru nauk o zarządzaniu, w tym zarządzania strategicznego. Zjawiska te jednak na gruncie nauk o zarządzaniu wciąż nie zostały wyjaśnione i zrozumiane w sposób satysfakcjonujący. Opracowanie rozszerza pole badawcze poza nauki o zarządzaniu i w pewnym sensie ignoruje granice między dyscyplinami nauki.

Powszechnie przyjęło się twierdzenie, że przedsiębiorstwo jest w interakcji z otoczeniem. Z reguły relacje z otoczeniem traktowane są jak swoistego rodzaju ograniczenia swobody działania przedsiębiorstw, dlatego że w ich wyniku jest niejako zmuszone do adaptowania się do zmian i uwzględniania wpływów otoczenia (deterministyczne stanowisko badawcze). Inna grupa poglądów utrzymuje, że relacje między otoczeniem a przedsiębiorstwem są kształtowane poprzez wybory czynione przez przedsiębiorstwo. Zakłada się, że przedsiębiorstwo posiada pewną autonomię i może ją wykorzystywać w relacjach z otoczeniem w celu ochrony własnych interesów (woluntarystyczne stanowisko badawcze). Z jeszcze innej perspektywy postrzega się relacje między organizacją i otoczeniem jako relacje o znamionach konfliktu. Tutaj lokują się przede wszystkim zagadnienia konkurencji.

W ewolucyjnej konwencji badawczej dominuje paradygmat doskonale uwidocz-niony w postaci pewnika Emery-Trista. Pewnik ten stanowi, że: „otoczenie określa sposoby i warunki zachowania konieczne do osiągnięcia aspiracji organizacyjnych” [Adamik, Matejun, Zakrzewska-Bielawska (red.) 2010, s. 43]. W ujęciu ewolucyjnym te aspiracje związane są z przetrwaniem organizacji.

Zarządzanie strategiczne skupia się na postępie, na rozwoju i na zmienności i z tego względu jest to wystarczającym uzasadnieniem przyjęcia ewolucyjnej per-spektywy badawczej.

Monografia jest wyrazem dążenia do poznania szczególnie ważnego obszaru zarządzania strategicznego związanego bezpośrednio z kształtowaniem przyszłości w oparciu o relacje. Złożoność problematyki w zestawieniu z dynamiką zdarzeń zewnętrznych ciągle generuje wyzwania dla zarządzania strategicznego. W takim świetle uwaga koncentruje się na poczynieniu ustaleń i założeń mieszczących się w ontologii ewolucyjnej strategii.

Teoria zarządzania strategicznego ma wciąż duży potencjał wyjaśniania, jak przedsiębiorstwa sytuują się w coraz bardziej złożonym otoczeniu, a tym samym umożliwia zrozumienie tego, jak uwarunkowania i mechanizmy przekładają się na jakość zarządzania rozwojem przedsiębiorstw [Romanowska 2008, s. 16]. Motywem przewodnim monografii jest ewolucja. K. Darwin twierdził, że ewolucja opiera się na dwóch filarach: mutacji i doborze naturalnym. Ewolucja ekonomiczna, bo do takiej rozprawa głównie się odwołuje, nie do końca wykorzystuje założenia teorii ewolucji biologicznej. Z drugiej strony w zarządzaniu strategii oparte na relacjach współpracy wyznaczają nowe pole eksploracji naukowych. Trzeba dodać, że warun-

kiem sprawności relacji współpracy jest konwersacja. Ewolucyjna i relacyjna perspektywa badań prowadzi do ustaleń wyjaśniających mechanizmy przetrwania.

Powstaje wiele wątpliwości odnośnie do granicy między ekonomią i naukami o zarządzaniu. Obecny stan obu dyscyplin wskazuje raczej na pewną zbieżność zainteresowań i komplementarność aniżeli na daleko posuniętą odrębność i autonomię [Brzeziński, Gorynia, Hockuba 2008, s. 210].

Ewolucja to zmiany. Ewolucja to rozwój, a rozwojowi powszechnie towarzyszy tendencja do zmiany porządku w nieuporządkowanie, a stopień tego nieuporządkowania rośnie – i jak twierdzi J. Tarajkowski – skala tego zjawiska jest „zdumiewająco duża” [Tarajkowski (red.) 2008, s. 17-18].

Podejście redukcjonistyczne, ale także nauka o systemach złożonych, mimo odrzucania programu nauki redukcjonistycznej, opierają się na założeniu, że analogiczne systemy zachowują się podobnie, więc zachowanie systemu prostszego jest także prawdziwe w odniesieniu do zachowania systemu bardziej złożonego. W tym świetle powstaje pytanie, jak radzić sobie z niepewnością i emergencją, skoro niezupełność wiedzy jest dzisiaj raczej regułą niż wyjątkiem. Uznanie emergencji i znaczenia współpracy sieciowej w naukach o zarządzaniu jest powszechne i niekwestionowane [Grudzewski, Hejduk, Sankowska 2008].

Monografia nawiązuje do teorii emergencji stanowiącej wzmocnienie pojęć systemowych holizmu i synergii, które mówią, że całość jest większa od sumy części. Zasada emergencji z kolei wskazuje, że całość może być istotnie różna od sumy swych części i nieredukowalna do niej. Wraz ze zwiększeniem poziomu złożoności systemu wylaniają się jego nowe cechy i własności, jakościowo różne od i nieredukowalne do własności części tego systemu.

Emergencja jest uzasadniona empirycznie (na podstawie wiedzy biologicznej), racjonalnie (na podstawie matematycznych teorii chaosu deterministycznego i stochastycznego) oraz pragmatycznie (na podstawie praktyki współczesnej techniki) [Wierzbicki, Nakamori 2006]. Emergencja jest traktowana jak immanentna cecha materii. Stąd samoorganizacja i ewolucyjne wylanianie nowych właściwości (emergencja) [Skyttner 2001, s. 119] lub też transcendencja [Wilber 1997, s. 71-92] znajdują zastosowanie do wyjaśniania złożonych zjawisk zarządzania.

Ewolucyjna myśl strategiczna, choć niezbyt atrakcyjna dla menedżerów oczekujących prostych rozwiązań, dostarcza wielu obszarów intelektualnej eksploracji rzeczywistych problemów formułowania strategii i jej realizacji, szczególnie z perspektywy dynamiki procesu oraz szeroko rozumianej adaptacji.

Teoria zarządzania strategicznego jest zbiorem rozwiniętych paradygmatów, jak uznaje M. Romanowska. Wśród tych o charakterze trwałym podaje następujące [Romanowska 2007a, s. 60]:

- Otoczenie ma charakter dynamiczny i nieciągły; przedsiębiorstwo musi aktywne i wyprzedzająco przystosowywać się do zmian w otoczeniu.

- Budowanie konkurencyjności wymaga współdziałania z wieloma podmiotami, również z konkurentami.
- Nie ma jednego modelu dobrej strategii.
- Proces budowania strategii w przedsiębiorstwie to osiąganie kompromisu między różnymi uczestnikami tego procesu.

Opracowanie mieści się w obszarze tych paradygmatów.

Podjęcie tematu monografii wynika z wielu przesłanek, które doskonale ujęli H. Håkansson i I. Snehota [2006, s. 257-258], wyjaśniając problematykę strategii w organizacjach sieciowych. Wskazują na trzy podstawowe założenia kształtujące sposób myślenia o strategii. Założenia te zostały wypracowane *explicite* lub *implicite*, a dotyczą natury procesu adaptowania się do otoczenia z perspektywy strategii.

Po pierwsze, otoczenie nie ma granic, nie jest atomistyczne i jest poza kontrolą ze strony organizacji. Cokolwiek wydarzy się w otoczeniu bezpośrednim przedsiębiorstwa, wynika z działania sił na zewnątrz organizacji. Konsekwencją tego jest brak możliwości kontrolowania otoczenia. W rezultacie szanse różnego rodzaju znajdują się w otoczeniu przedsiębiorstwa i „czekają” na to, by zostać zidentyfikowane i wykorzystane. Nie mogą być kreowane i organizacja może je eksploatować, jedynie adaptując się do otoczenia.

Drugie ważne założenie dotyczące strategii, jako wzorca krytycznych działań, odnosi się do wykorzystania zasobów kontrolowanych w oparciu o kontrakty. Zasoby są alokowane w pewnych kombinacjach, dając możliwości dokonywania wymiany z otoczeniem. Następnie zasoby są pozyskiwane w drodze wymiany z otoczeniem. W konkurencyjnym i niepoddającym się kontroli otoczeniu efektywność czy potencjał wymiany są uzależnione od relatywnej efektywności tworzenia kombinacji zasobów. Zasoby wewnętrzne mogą być realokowane po to, by adaptować się do warunków zewnętrznych i podnosić efektywność.

Po trzecie w końcu, zewnętrzne uwarunkowania zmieniają się w sposób ustawiczny, co sprawia, że procesy adaptacji powinny być ciągłe.

Przedstawione założenia wyjaśniają, dlaczego powstają sieci relacji międzyorganizacyjnych, a tym, co przyswiewca tej logice, jest możliwość radzenia sobie z otoczeniem.

Celem podstawowym prezentowanej monografii jest przedstawienie ewolucyjnej teorii zarządzania strategicznego, głównie koncentrując wysiłek badawczy na procesie różnicowania oraz procesie selekcji. Perspektywa ewolucyjna uznaje, że organizacja funkcjonuje w selekcyjnym otoczeniu, a procesy różnicowania służą adaptacji i przetrwaniu. Założono, że procesy różnicowania bazujące na relacjach współdziałania i kooperacji są wyrazem z jednej strony adaptacji, a z drugiej strony wyrazem procesów samoorganizowania.

Monografia ma charakter teoriiotwórczy. Ujmuje ewolucyjne prawidła postrzegania zjawisk, eksploatując wcześniej zweryfikowane uogólnienia i teorie naukowe,

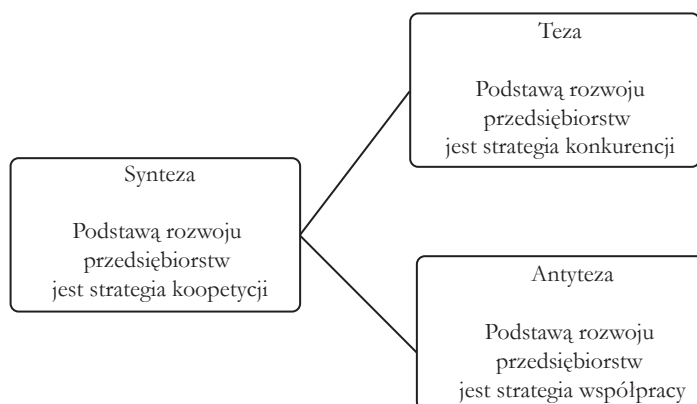
co w końcu doprowadza do wyjaśnienia mechanizmów i określenia prawidłowości, torując drogę do nakreślenia ewolucyjnej teorii zarządzania strategicznego.

Treści zawarte w monografii zostały podzielone na trzy rozdziały. Pierwsze dwa stanowią całości odwołujące się do dwóch istotnych kontekstów zarządzania strategicznego: kontekstu organizacji i kontekstu otoczenia. Rozdział trzeci natomiast podejmuje wyjaśnienia ujęcia ewolucyjnego i konsekwencji strategicznych tego ujęcia. Monografia zawiera również aneks, w którym przedstawione zostały wyniki badań jakościowych odwołujące się do problematyki poruszanej w monografii.

Rozdział pierwszy jest przedstawieniem strategicznego kontekstu otoczenia. Na tle poglądów odnoszących się do relacji między organizacją a jej otoczeniem zawarto tutaj wyjaśnienia dotyczące podstawowych charakterystyk współczesnego otoczenia oraz elementów konstytuujących otoczenie. Kwestia determinizmu otoczenia i z drugiej strony swobody wyboru jest kanwą, na której opiera się logika tego rozdziału. Odniesiono się także do teorii adaptacji, ekologii populacji i perspektywy przedsiębiorczej, które w odmienny sposób wyjaśniają relacje między organizacją a jej otoczeniem. Logika ewolucyjna podkreśla, że w organizacjach zachodzą procesy różnicowania, które poddawane są selekcji przez otoczenie. Dodatkowo tym, co utrudnia podejmowanie decyzji strategicznych, jest niejednoznaczność otoczenia, która przejawia się określonymi własnościami, wśród których wymienia się: turbulencje, złożoność, dynamikę, emergencję oraz dużą prędkość. W efekcie organizacja w selekcyjnym otoczeniu nie ma możliwości kontrolowania sytuacji. Ten fatalistyczny pogląd pozwala zadać pytanie o to, jak organizacja radzi sobie w takich uwarunkowaniach. Zwłaszcza, że złożoność otoczenia wzrasta ze względu na relacje międzyorganizacyjne, ich dynamikę i różnorodność. Jednocześnie powoduje, że granice organizacji rozszerzają się po to, by wygrać w selekcyjnym otoczeniu.

Rozdział drugi koncentruje się na relacjach. Przegląd podstawowych dokonań w tym obszarze pozwala na zidentyfikowanie osobliwości relacji międzyorganizacyjnych, w szczególności eksponowane jest społeczne zakorzenienie relacji, symetryczność, temporalność oraz zależność. Główna część tego rozdziału odnosi się do relacji strategicznych, wśród których eksponuje się relacje współpracy, relacje konkurencji oraz relacje kooperacji. Dialektyczne ujęcie zagadnienia mieszczącego się w nurcie rozważań dotyczących relacji (rys. 1) prowadzi do konkluzji o znaczącej roli relacji współpracy w budowaniu podstaw konkurencyjności.

Okazuje się, że oczekiwania wobec współpracy międzyorganizacyjnej zmieniły się i uznaje się równocześnie, że te relacje służą podnoszeniu konkurencyjności. W języku ewolucyjnym oznacza to, że relacje współpracy są rezultatem procesów różnicowania w celu jak najlepszego dopasowania do otoczenia, które dokonuje wyboru. Spontaniczne kształtowanie się ekosystemów (sieci) jest argumentem przemawiającym za takim stwierdzeniem. W końcu relacja kooperacji, która jest uznawana za naturalne następstwo konkurencji, jest charakterystyczna dla układów międzyorganizacyjnych, które pozostając w takiej relacji dopasowują się do otoczenia.



Rys. 1. Relacje strategiczne w ujęciu dialektycznym

Źródło: opracowanie własne

Rozdział trzeci przedstawia ewolucyjne ujęcie zarządzania strategicznego. Wychodzi od założeń ekonomii ewolucyjnej, która jest nośną perspektywą dla wyjaśnienia procesów ewolucji. W zarządzaniu szczególne znaczenie mają konstatacje R. Nelsona i S. Wintera zwłaszcza w warstwie wyjaśniającej mechanizmy adaptacji. W centrum uwagi są rutyny organizacyjne i ich różnicowanie zapewniające przeżycie. Drugim wątkiem jest *stricte* ewolucja w zarządzaniu strategicznym. Koncepcje cyklu życia oraz ewolucja strategii są główną osią rozważań. Ewolucja strategii i podstaw konkurencyjności sprowadza się do potwierdzenia istotności relacji międzyorganizacyjnych, co znalazło wyraz w porównaniu założeń ekonomii ewolucyjnej i nurtu *market-as-network*.

Logika ewolucyjna eksponuje trzy ważne elementy, tj. różnicowanie, selekcję i retencję. Różnicowanie jest utożsamiane z adaptacją, czyli wysiłkami ze strony organizacji ukierunkowanymi na przetrwanie w selekcyjnym otoczeniu. Przyjęto, zgodnie z myślą ewolucyjną, że to zdarzenia zewnętrzne wyzwalają procesy adaptacji – różnicowania i równocześnie procesy selekcji. Procesy selekcji zostały poddane analizie w warstwie selekcji pierwotnej oraz selekcji wtórnej, a także selekcji pozytywnej prowadzącej do replikacji i selekcji negatywnej prowadzącej do eliminacji. Z kolei procesy różnicowania, rozumiane jako generowanie nowego porządku, wyjaśniane są zgodnie z teorią adaptacji. Przyjęto, że właściwym mechanizmem, poprzez który realizowane są procesy różnicowania, są relacje międzyorganizacyjne i z tego względu zostały poczynione ustalenia odnoszące się do kooperacyjnej koewolucyjnej konfiguracji, strategii relacyjnych oraz procesu emergencji sieci relacji. Wątek różnicowania został uzupełniony koncepcjami wskazującymi na istotne atrybuty organizacji dające podstawę różnicowalności w selekcyjnym otoczeniu. Wskazano przede wszystkim na: adaptacyjność, dynamikę, elastyczność i sprężystość organizacji.