

Spis treści

Wstęp	9
1. Podejścia do strategii organizacji.....	15
1.1. Preskrytywne klasyfikacje podejść do strategii organizacji	16
1.2. Renta ekonomiczna jako kryterium klasyfikacji podejść do strategii.....	25
1.3. Podejścia do strategii organizacji – podsumowanie.....	38
2. Przesłanki i wyróżniki ewolucji podejść do strategii	41
2.1. Przesłanki i wyróżniki zmian w podejściach do strategii w obszarze zarządzania	43
2.2. Przesłanki i wyróżniki zmian w podejściach do strategii w obszarze organizacji.....	58
2.3. Przesłanki i wyróżniki zmian w podejściach do strategii w obszarze otoczenia organizacji.....	66
2.4. Przesłanki i wyróżniki ewolucji podejść do strategii – podsumowanie	78
3. Klasyczne podejścia do strategii.....	81
3.1. Planistyczne podejście do strategii	82
3.1.1. Podstawy planistycznego podejścia do strategii	82
3.1.2. Ramy planistycznego podejścia do strategii.....	84
3.1.3. Planistyczne podejście do strategii – uwagi krytyczne	91
3.2. Pozycyjne podejście do strategii	93
3.2.1. Podstawy pozycyjnego podejścia do strategii	93
3.2.2. Ramy pozycyjnego podejścia do strategii.....	95
3.2.3. Pozycyjne podejście do strategii – uwagi krytyczne.....	104
3.3. Zasobowe podejście do strategii	106
3.3.1. Podstawy zasobowego podejścia do strategii	106
3.3.2. Ramy zasobowego podejścia do strategii.....	109
3.3.3. Zasobowe podejście do strategii – uwagi krytyczne	120
3.4. Klasyczne podejścia do strategii – podsumowanie	122

4. Współczesne podejścia do strategii	124
4.1. Innowacyjno-przedsiębiorcze podejście do strategii	124
4.1.1. Podstawy innowacyjno-przedsiębiorczego podejścia do strategii	124
4.1.2. Ramy innowacyjno-przedsiębiorczego podejścia do strategii	128
4.1.3. Innowacyjno-przedsiębiorcze podejście do strategii – uwagi krytyczne	136
4.2. Sieciowe podejście do strategii	137
4.2.1. Podstawy sieciowego podejścia do strategii	137
4.2.2. Ramy sieciowego podejścia do strategii	141
4.2.3. Sieciowe podejście do strategii – uwagi krytyczne	155
4.3. Współczesne podejścia do strategii – podsumowanie	157
Zakończenie	159
Literatura	167
Spis rysunków	179
Spis tabel	181

Wstęp

Co oznacza stwierdzenie o dominacji podejścia pozycyjnego do strategii po okresie wielkiego szoku naftowego z roku 1974? Co oznacza stwierdzenie Jacka Welcha, że w roku 2008 – w roku kryzysu – 80% firm stosowało reguły zarządzania przez wartość (VBM) jako podstawę kreacji zachowań firmy? Czy sukces Steve’a Jobsa musi oznaczać początek dominacji myślenia o strategii przede wszystkim w kategoriach innowacyjności typu *blue ocean*? Czy tzw. szkoły strategii lub podejścia do strategii to tylko teoretyczne hipostazy, czy raczej proste odwzorowania tego, co przemawia za rozwojem utylitarne-go, ale również teoriopoznawczego charakteru zarządzania strategicznego?

Według autora prezentowanej monografii w zarządzaniu strategicznym możliwe jest wyodrębnienie okresów dominacji w praktyce i teorii zarządzania określonych sposobów myślenia o strategii. Zidentyfikowanie tych sposobów, wiedza o takim rozwoju podejść do strategii mogą być pomocne w odczytaniu rzeczywistych źródeł wyborów strategicznych, realnych kontekstów działania, wyjaśnianiu realnych powodów osiągania sukcesu przez firmy funkcjonujące w danym czasie historycznym, ale i w przewidywaniu przyszłych kierunków zmian strategii i antycypowaniu skutecznych strategii działania. Warto w tym kontekście zawsze pamiętać, że zarządzanie strategiczne jako dyscyplina naukowa jest teorią efektywności firmy [Obłój 2010, s. 14].

Według propozycji autora niniejszej publikacji w myśleniu o strategii, poczynając od czasów II wojny światowej, można wyodrębnić trzy już historyczne i dwa współczesne podejścia do strategii:

- planistyczne,
- pozycyjne,
- zasobowe,
- innowacyjno-przedsiębiorcze,
- sieciowe.

Przyjęta sekwencja podejść jest efektem wieloletnich wysiłków autora nad próbą zrozumienia i wyjaśnienia logiki rozwoju myślenia strategicznego z perspektywy utylitarnej skuteczności. To efekt kilkudziesięciu lat nieformalizowanych obserwacji polskich i zagranicznych spółek kapitałowych oraz w szczególności rozmów przeprowadzonych w ostatnich pięciu latach

z ponad 100 praktykami biznesu, w tym prawie 50 szefami firm, zapraszany-
mi do uczestnictwa w spotkaniach prowadzonych przez autora w ramach
Forum Edukacji Biznesowej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
To także holistyczny efekt spojrzenia na zarządzanie strategiczne z perspek-
tywy nauk o zarządzaniu, ale i wybranych nurtów badawczych ekonomii
i innych nauk społecznych. Wszystkie te działania złożyły się na zbudowa-
nie spójnej, zdaniem autora, propozycji postrzegania ewolucji strategii.

Do najważniejszych szczegółowych pytań stawianych przez autora w ni-
niejszej pracy należą:

- czy istnieją preskryptywne próby porządkowania teorii strategii,
- czy kryterium takiego uporządkowania może być renta ekonomiczna,
czy takie kryterium może też służyć przewidywaniu kierunków kształto-
wania się przyszłych podejść do strategii,
- czy propozycja klasyfikacji podejść do strategii w sekwencji: od pla-
nistycznego do sieciowego, odpowiada logice kryterium renty ekono-
micznej,
- jakie inne przesłanki różnicują wymienione podejścia do strategii,
- jaki schemat opisu szczegółowych podejść do strategii jest najbardziej
właściwy,
- czy istnieją uniwersalne, występujące we wszystkich podejściach do stra-
teгии rozwiązania teorii i praktyki strategii, jakie fakty, trendy, uwarun-
kowania wewnętrzne i zewnętrzne, mechanizmy organizacji i zarządza-
nia zidentyfikować można w poszczególnych podejściach do strategii.

Zakres czasowy badań dotyczył okresu od zakończenia II wojny świato-
wej do czasów współczesnych. Autora interesowały więc ujęcia strategii
i historyczne (klasyczne), i aktualnie obowiązujące. Celem autora nie było
przewidywanie sekwencji kolejnych szkół strategii, chociaż jednym z celów
pracy jest chęć odnalezienia pewnych uniwersaliów mogących w tym po-
móc.

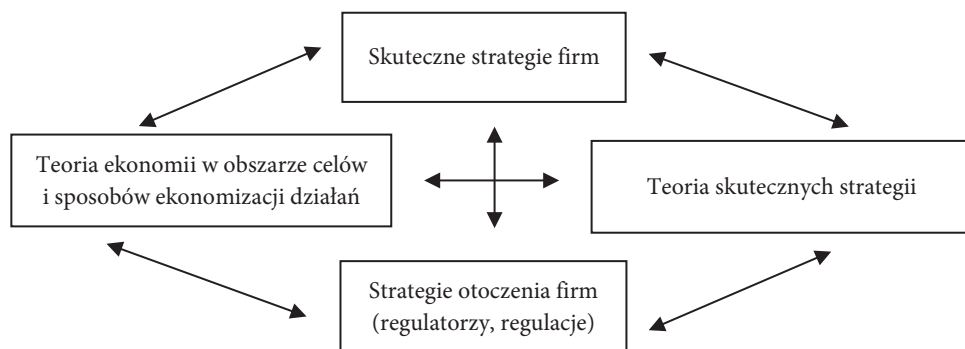
Nauki o zarządzaniu stawiają między innymi pytanie o relacje pomiędzy
praktyką a teorią zarządzania strategicznego. Analizując historyczny doro-
bek praktyki i teorii zarządzania, nie możemy w sposób jednoznaczny wska-
zać, czy mamy do czynienia z sytuacją, kiedy to teoria dostarczyła najpierw
rozwiązań, które potem upowszechniły się w praktyce zarządzania, czy może
praktyka sama odkryła nowe możliwości działania, które później teoria
uogólniła. Łatwiej o taką odpowiedź w przypadku epokowych odkryć czy
wdrożeń, zdecydowanie trudniej o taką demarkację w przypadku krótkiego
okresu analizy, przyjętego chociażby w niniejszej pracy. Jedno oczywiście
jest bezsporne: praktyka oczekuje skutecznych strategii, a kolejne pokolenia

naukowców pragną znaleźć rozwiązania tych problemów. G. Hamel i C. Prahalad sugerują, że „kluczowe przekształcenia strukturalne w wielu różnych gałęziach przemysłu spowodowane przez główne katalizatory, takie jak deregulacja, konkurencja międzynarodowa, nieciągłości technologiczne oraz zmieniające się oczekiwania klientów, nakładają nowe obciążenia na menedżerów na całym świecie. Stare rozwiązania już nie działają. Menedżerowie, zajmujący się przywróceniem konkurencyjności ich firm, porzucają tradycyjne podejścia do strategii; poszukują nowych podejść, które zapewnią właściwe wskazówki w turbulentnym otoczeniu [Prahalad, Hamel 1994, s. 5].

Dodatkowe pytanie stawiane w pracy dotyczy związków między naukami o zarządzaniu a ekonomią. Podstawowa relacja pomiędzy tymi dyscyplinami sprowadza się do uznania, że ekonomia odpowiada za definiowanie celów podejmowania działań gospodarczych, a zarządzanie, zwłaszcza zarządzanie strategiczne, za wybór sprawnego sposobu ich osiągnięcia¹. Zarządzanie strategiczne musi więc czerpać z dorobku ekonomii. Coraz bardziej się więc do niej zbliża, szukając wyjaśnienia podstawowych mechanizmów podejmowania decyzji strategicznych, konstrukcji ram analizy strategicznej czy budowy modeli skutecznych strategii [Romanowska 2013, s. 199; Suszyński 2013, s. 55; Lockett, Thompson, Morgenstern 2009; Nelson, Winter 1982; Rumelt, Schendel, Teece 1991; Samuelson, Marks 2009]. Według M. Romanowskiej zbliżenie ekonomii i zarządzania nastąpiło, gdy „ekonomiści zrezygnowali z jedyne go kryterium ekonomiczności, tj. maksymalizacji zysku, na rzecz szerszego pojęcia konkurencyjności rozumianej jako ponadprzeciętny zwrot z kapitału inwestora, a przedstawiciele nauk o zarządzaniu z wąskiego, prakseologicznego rozumienia efektywności. (...) Po wszechne w zarządzaniu staje się zrozumienie, że przedsiębiorstwa konkurują nie tylko o pieniądze nabywców, ale i pieniądze inwestorów” [Romanowska 2007, s. 59-60]. Zrozumienie ewolucji strategii w postaci wspomnianej sekwencji wymaga prześledzenia także rozwoju myśli ekonomicznej i jej praktycznych implikacji w postaci chociażby wytycznych kształtowania polityki makroekonomicznej. Zachowania interesariuszy i regulatorów, przejawiające się między innymi w tworzeniu nowych instytucji prawa czy działania, wynikające z internalizacji rozwiązań nauki, determi-

¹ „Zakresem przedmiotowym ekonomii jest gospodarowanie, czyli takie pozyskiwanie, rozmieszczenie, gromadzenie, alokowanie, zastosowanie i wykorzystanie ograniczonej energii systemu działania dla osiągnięcia wybranych, różnych wartości i celów. (...) Zakresem przedmiotowym zarządzania jest sprawstwo, decydowanie, modelowanie, organizowanie, kierowanie i sprzęganie systemu z otoczeniem, zapewniającym skuteczność działania [Witczak 2007, s. 32].

nują bardzo często zakres skutecznych zachowań strategicznych firm, a zachowania strategiczne firm mogą wpływać na pojawianie się i zanikanie niektórych instytucji otoczenia i pojawianie się teorii naukowych. Powyższe rozważania symbolicznie przedstawia schemat na rys. 1.



Rys. 1. Relacje pomiędzy ekonomią i naukami o zarządzaniu w ujęciu teorii i empirii

Źródło: opracowanie własne.

Koncepcje strategii, w uproszczeniu jako optymalnego wykorzystania zasobów, jako dążenia do zajmowania uprzywilejowanej pozycji, jako koncentracji na wiązce kompetencji, jako instytucji ciągłej zmiany czy wreszcie jako sieci apriopriacji, mają wiele wspólnego z ekonomią i – co jest logiczne w tej pracy – z zarządzaniem strategicznym. Nie pojawiły się znikąd; narastały, stopniowo upowszechniały się w wyniku wzajemnego oddziaływania teorii i praktyki z obu dyscyplin nauki. Wprawdzie odnaleźć można w literaturze zarządzania i ekonomii próby dokładnego wskazywania na początek i koniec określonych podejść, jednak precyzja w tym zakresie nie jest prawdopodobnie wymagana. Pojawienie się i upowszechnianie wiedzy naukowej i praktyk zarządzania może mieć różne źródła i odmienny charakter. Odkrycia naukowe mogą być efektem między innymi dedukcji, indukcji, analogii, kuhnowskiej rewolucji naukowej. Z kolei upowszechnienie się wiedzy i praktyk z zakresu strategii może być efektem behawioralnego procesu uczenia się, ewolucyjnego dopasowania, humanistycznej psychologii natury ludzkiej. Nie jest celem pracy wskazanie rozwiązania tego problemu, ale tylko ko zasygnalizowanie możliwości takich interpretacji.

Poszukiwanie przez autora klucza do interpretacji logiki rozwoju strategii i skutecznego kryterium klasyfikacji (porządkowania) podejść do strategii jest celem pierwszego rozdziału przedstawianej pracy. Także w tym rozdziale podjęta zostanie próba wskazania na rentę ekonomiczną jako

podstawowe kryterium porządkowania podejść do strategii w zarządzaniu strategicznym. Rozdział pierwszy kończy przytoczona już propozycja uporządkowania podejść do strategii z perspektywy renty ekonomicznej.

Drugi rozdział zawiera wyniki badań literaturowych autora dotyczące przesłanek i wyróżników ewolucji strategii. Wskazane przesłanki zidentyfikowane w obszarach zagadnień zarządzania, organizacji i otoczenia wykorzystane zostaną również do bardziej szczegółowego opisu podejść do strategii zawartych w rozdziałach trzecim i czwartym.

Celem dwóch pierwszych rozdziałów było zgromadzenie wiedzy niezbędnej do określenia właściwego kryterium wyodrębnienia preskryptywnej sekwencji strategii. Kolejne dwa rozdziały to próba opisu wymienionej sekwencji pięciu podejść strategii przy uwzględnieniu dominującej renty ekonomicznej i specyficznej dla tych podejść ewolucji przesłanek i wyróżników. Problemem natury metodycznej stał się wybór ramy takiego opisu podejścia, które w pełni odpowiadałby celom przyjętym w niniejszej pracy. W literaturze przedmiotu znaleziono schemat takiego opisu w pracy *Strategy research: Governance and competence perspectives*. O. Williamson, autor tego artykułu, użył do opisu analizowanych przez siebie szkół strategii sześciu składowych. Zgodnie z tą logiką, aby zrozumieć dane podejście do strategii, należy zidentyfikować:

- naturę ludzką właściwą dla danego podejścia (*human actors*),
- jego podstawową jednostkę analizy (*unit of analysis*),
- sposób opisanie firmy przez daną szkołę (*describing the firm*),
- sposób osiągania celów (*purposes served*),
- empiryczną użyteczność, weryfikowalność propozycji danej szkoły (*empirical*),
- kryterium efektywności wykorzystywane w danej szkole (*efficiency criterion*) [Williamson 1999, s. 1087-1109].

Propozycja Williamsona wydaje się mieć wszystkie walory umożliwiające spójne i kompetentne opisanie podejścia do strategii. Na jej bazie autor sporządził własną ramę opisu, w trochę zmienionym układzie uwzględniającą propozycję Williamsona, zawierającą:

1. Opisanie natury ludzkiej uczestników procesów decyzyjnych z perspektywy strategii i samego zarządzania poprzez wskazanie wyznaczników podejmowanych i akceptowalnych decyzji.

2. Wskazanie podstawowej jednostki analizy i jej kluczowych atrybutów, w tym przyjętej perspektywy definiowania organizacji, określenia jej podstawowego celu, ustalenia hierarchii wykorzystywanych zasobów oraz zdefiniowania jej interesariuszy.

3. **Wskazanie podstawy logiki strategii** poprzez ukazanie dominującej postaci renty ekonomicznej, ram konkurencyjności gospodarki, podstawowej orientacji strategicznej.

4. **Wskazanie spektrum akceptowalnych strategii** poprzez określenie podstawowych kryteriów dokonywania wyborów strategicznych.

Dwa rozdziały: trzeci i czwarty, zawierają charakterystyki wyodrębnionych przez autora podejść do strategii. Autor niniejszej publikacji ma nadzieję, że ich lektura przyczyni się pełniejszego zrozumienia logiki myślenia strategicznego współczesnych organizacji gospodarczych i tym samym do dokonywania bardziej świadomych i skutecznych wyborów strategii. Prezentowaną rozprawę podsumowuje zakończenie zawierające wiele wniosków wynikających z interpretacji treści przedstawionych w monografii.