

Jan Macias*

ROZWÓJ KONCEPCJI ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

1. WPROWADZENIE

W końcu XX w. wystąpiły istotne zmiany w globalnych uwarunkowaniach zarządzania. Globalizacja¹, *e-business*², koncentracja biznesu wokół klientów³, nowa gospodarka⁴, społeczeństwo informacyjne, internacjonalizacja⁵, rozwój zrównoważony – to słowa kluczowe tych zmian.

Postępujące procesy globalizacji, ogólnoświatowa liberalizacja przepływu towarów i kapitału, redukcja barier protekcyjnych, prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych, akcentowanie interesów akcjonariuszy, kształtowanie regionalnych integracji gospodarczych (np. rozszerzenie UE w 2004 r.), rozwój technologii informatycznych i telekomunikacyjnych radykalnie zmieniły warunki działania i konkurencji nie tylko wielkich korporacji transnarodowych, ale także małych i średnich przedsiębiorstw krajowych i lokalnych oraz konsumentów.

W zmieniających się uwarunkowaniach zarządzania menedżerowie są zmuszeni do działania i gry według nowych reguł. Przedsiębiorstwa muszą być elastyczne i szybko reagować na zmiany konkurencyjności oraz popytu. Muszą one w sposób ciągły śledzić osiągnięcia praktyki w dziedzinie zarządzania oraz

* Dr, adiunkt, Katedra Zarządzania i Marketingu, Wyższa Szkoła Handlowa im. W. Korfańskiego w Katowicach, Uniwersytet Górnośląski.

¹ D. G. McKendrick, *Global strategy and population-level learning: The case of hard disk drivers*, „Strategic Management Journal” 2001, Vol. 22, No. 4, s. 310; A. K. Gupta, V. Govindarajan, *Converting global presence into global competitive advantage*, „The Academy of Management Executive” 2001, Vol. 15, No. 2, s. 47.

² R. Amit, C. Zott, *Value creation in e-business*, „Strategic Management Journal” 2001, Vol. 22, No. 6–7, s. 493.

³ D. Rheault, S. Sheridan, *Reconstruct your business around customers*, „Journal of Business Strategy” 2002, Vol. 23, No. 2, s. 39.

⁴ *Na czym polega tzw. Nowa Gospodarka*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 10, s. 25.

⁵ H. Vernon-Wortzel, L. H. Wortzel, *Strategic Management in the Global Economy*, John Wiley & Sons, New York–Chichester–Brisbane–Toronto–Singapore 1997, s. 74.

dążyć, często w sposób agresywny, do zapewnienia skuteczności i efektywności swojego funkcjonowania. Ponadto, przedsiębiorstwa, zgodnie z nowymi uwarunkowaniami, muszą wykształcić kilka kluczowych kompetencji, aby stawić czoła konkurentom w biznesie. Istotną pomocą dla menedżerów w tym zakresie są narzędzia i techniki zarządzania strategicznego.

Najkrócej mówiąc, zarządzanie strategiczne, jako szczególna metoda zarządzania organizacjami, jest odpowiedzią na wyzwania współczesności, związane przede wszystkim ze zjawiskami nieciągłości rozwoju oraz globalizacji rynków, klientów i konkurentów. Zdefiniować je można jako ciągły i zintegrowany proces, dotyczący formułowania i wdrażania strategii, które umożliwiają organizacji osiągnięcie celów strategicznych oraz zapewniają jej wyższy stopień zgodności z otoczeniem i aktywne oddziaływanie na otoczenie⁶. Istotą zarządzania strategicznego jest więc znalezienie takiego sposobu zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, przy uwzględnieniu podejścia sytuacyjnego, w tym nieciągłości i turbulencji otoczenia, dużej niepewności i znacznego stopnia ryzyka, który pozwoli osiągnąć odpowiednią rentowność, wartość rynkową oraz pozycję konkurencyjną tegoż przedsiębiorstwa.

Współczesne uwarunkowania zarządzania, rozwijanie kluczowych kompetencji i budowa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wymagają zmiany podejścia do zarządzania strategicznego – w kierunku dynamicznego zarządzania strategicznego⁷. Zdaniem M. E. Portera pozycjonowanie – niegdyś serce strategii – jest odrzucane jako zbyt statyczne dla dzisiejszej dynamiki rynków i zmian technologii⁸. Zgodnie z nową koncepcją, konkurenci mogą łatwo skopiować pozycję rynkową i przewagę konkurencyjną poprzez naśladownictwo, w najlepszym wypadku tymczasowo.

Jest rzeczą oczywistą, iż zmiana uwarunkowań zarządzania w ogóle, a zwłaszcza zewnętrznych, nowe teorie procesów formułowania strategii, rozwój myślenia strategicznego, osiągnięcia praktyki zarządzania strategicznego znajdują odzwierciedlenie w koncepcjach zarządzania strategicznego⁹.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie rozwoju koncepcji zarządzania strategicznego w świetle dwóch perspektyw (podejść) poznawczych: mechanistycznej i organicznej.

⁶ J. Macias, *Strategia rozwoju sektora przemysłu metali nieżelaznych w Polsce*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach, Katowice 2005, s. 17.

⁷ A. Tubielewicz, *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, s. 9.

⁸ M. E. Porter, *What is strategy?*, „Harvard Business Review” 1996, Vol. 74, No. 6, s. 61.

⁹ M. Farjoun, *Towards an organic perspective on strategy*, „Strategic Management Journal” 2002, Vol. 23, No. 7, s. 561–594.

2. PERSPEKTYWA MECHANISTYCZNA W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

Terminy „mechanistyczny” (ang. *mechanistic*) i „organiczny” (ang. *organic*) nie są nowe. Po raz pierwszy zostały użyte przez T. Burnsa i G. M. Stalkera przy rozróżnianiu różnych struktur organizacyjnych i stylów zarządzania w zależności od zmian środowiska¹⁰. Teorie mechanistyczne miały na celu wyjaśnienie zmian w strategiach i wynikach. W ujęciu historycznym wszystkie wcześniejsze koncepcje zarządzania strategicznego można zaliczyć do perspektywy mechanistycznej. Zgodnie z nimi, strategia to zbiór zamierzeń, celów, plan działania, wzorce działania w przyszłości. Model planistyczny i analiza SWOT zostały zastosowane jako główne modele zarządzania strategicznego i strategicznego wyboru. Zdaniem J. Jeżaka mechanistyczne modele koncepcyjne wspierane analizą SWOT stosowane były w praktyce zarządzania strategicznego przedsiębiorstw w latach 60., 70., i 80. XX w.¹¹ Rozumienie strategii jako świadomego, racjonalnego, długookresowego planu działania (planu strategicznego) zostało zapoczątkowane w latach 60., głównie przez H. I. Ansoffa¹², R. I. Ackoffa oraz grupę z Harvardu (model LCAG)¹³. Stało się ono podstawą rozwoju szkoły planistycznej oraz szkoły pozycyjnej w podejściu do strategii przedsiębiorstwa. Przyjmowano założenie, że przedsiębiorstwo jest w stanie w sposób świadomy i racjonalny kształtować swoją przyszłość na podstawie dobrze opracowanych planów strategicznych, a tworzenie strategii jest zdyscyplinowanym, formalnym procesem. Podstawę epistemologiczną perspektywy mechanistycznej stanowi logika mechanistyczna Newtona, a sama teoria mechanistyczna jest modelem koncepcyjnym, wyjaśniającym i preskryptywnym.

Perspektywa mechanistyczna zawiera koncepcję strategii, relacyjne modele objaśniające oraz planistyczne podejście do zarządzania strategicznego i wyboru strategicznego¹⁴.

W perspektywie mechanistycznej strategia jest rozumiana jako pewien wzorzec, składający się z organizacyjnych elementów konstrukcyjnych, takich jak rodzaje działalności i czynności, struktura organizacyjna oraz elementy środowiska, np. grupy klientów. Przy czym wzorzec ten cechuje względna stabilność konfiguracji jego elementów. W ramach koncepcji strategii jako wzorca wyróżnić można dwa typy strategii: strategię określaną jako pozycja oraz strategię definiowaną jako zakres (np. integracja pionowa). Strategie wzorca koncentro-

¹⁰ T. Burns, G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock, London 1961.

¹¹ J. Jeżak, *Zarządzanie strategiczne – rosnące znaczenie podejścia organicznego*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 3, s. 3.

¹² H. I. Ansoff, *Corporate Strategy. An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York 1965.

¹³ E. P. Learned, C. R. Christensen, K. R. Andrews, W. D. Guth [LCAG], *Business Policy. Test and Cases*, Richard D. Irwin, Homewood (IL) 1965.

¹⁴ M. Farjoun, *op. cit.*

wały tradycyjnie swoją uwagę na grupach strategicznych, dywersyfikacji oraz relacjach strategia – struktura. Ponadto wcześniejsze rozumienie strategii, mające swoje źródło w modelach planowania strategicznego, sprowadzało się do racjonalnego planu. W tym spojrzeniu, które jest wciąż obecne w wielu procesach myślenia w obszarze strategii, działanie jest zamierzone i dotyczy przyszłości, a realizowane strategie są planowane¹⁵. Zagadnienie wzorca strategicznego znajduje odzwierciedlenie w pracach takich autorów, jak: A. D. Chandler jr, M. E. Porter, R. P. Rumelt, B. Wernerfelt, K. Cool i D. Schendel, C. Montgomery oraz R. G. White.

2.1. Objaśniające modele strategii

W badaniach dotyczących strategii szczególne znaczenie ma odpowiedź na dwa pytania: co determinuje wyniki przedsiębiorstwa oraz identyfikacja, jaką firma przyjmuje strategię. Do odpowiedzi na te pytania mogą posłużyć trzy modele: model historycznie najstarszy – struktura – realizacja – wyniki (ang. *structure – conduct – performance – SCP*), zaproponowany przez J. S. Baina i E. S. Masona¹⁶, pochodny od niego model struktury przemysłu M. E. Portera¹⁷ oraz teoria otoczenia zewnętrznego jako kluczowa determinanta strategii i wyników firmy.

W modelu SCP zmienność struktur przemysłowych wpływa na wyniki przedsiębiorstwa i danego przemysłu. Model M. E. Portera, pomimo iż zachowuje podstawowe cechy modelu SCP, to raczej skupia się na przemyśle i stosowany jest do wyboru strategii firm zwiększających ich wyniki. Do zbioru narzędzi analitycznych związanych z modelem M. E. Portera można zaliczyć: analizę „pięciu sił”, punktową ocenę atrakcyjności sektora, mapę grup strategicznych, krzywą doświadczeń, cykl życia przemysłu oraz łańcuch wartości firmy. O ile koncepcja strategii rozumianej jako pozycja lub wzorzec oznacza, iż wybór strategiczny jest dokonywany przeważnie spośród statycznych konfiguracji, o tyle w modelu SCP podejście do strategii jest zdeterminowane przez otoczenie przemysłowe. W ujęciu ogólnym kierunek myślenia w modelu SCP biegnie od otoczenia do strategii i wyników.

Model SCP jest często kojarzony z tzw. ekonomią organizacji przemysłowej (ang. *industrial organization economics* – w skrócie IO). Do badaczy wywodzą-

¹⁵ H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Prentice-Hall, London-New York-Toronto 1998, s. 23–347.

¹⁶ J. S. Bain, *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Cambridge (MA), 1956.

¹⁷ M. E. Porter, *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York 1980.

cych się z nurtu IO zalicza się wspomnianych już J. S. Baina i E. S. Masona¹⁸. Zgodnie z klasyczną teorią organizacji przemysłowej, zachowanie przedsiębiorstwa jest skrępowane siłami struktury przemysłu. W takiej sytuacji nie są konieczne niezależne działania kierownicze, rola zarządzania może tu być ignorowana¹⁹. Na dalszy rozwój teorii IO miały wpływ badania w zakresie teorii organizacji, zakładające deterministyczną rolę otoczenia. Tradycyjna teoria IO została zmodyfikowana, przede wszystkim przez M. E. Portera²⁰. W pracach M. E. Portera rola zachowania przedsiębiorstw w zakresie wpływu na ich wyniki, razem ze strukturą przemysłu, jest wyraźnie rozpoznana. M. E. Porter skoncentrował się na roli rodzajów działalności przedsiębiorstwa i pozycjonowaniu rynkowym, stanowiących podstawę do rozwoju dynamicznej teorii strategii²¹. W ujęciu generalnym, w modelu M. E. Portera wyniki przedsiębiorstwa są funkcją przemysłu (otoczenia sektorowego) i skuteczności działania firmy (np. pozycji rynkowej). Struktury przemysłu oddziałują na wyniki firm w sposób trwały, podczas gdy pozycjonowanie odzwierciedla zdolność firm do budowania przewagi konkurencyjnej w stosunku do ich konkurentów. Według koncepcji M. E. Portera strategia jest „napędzana” przez przemysł. Tak więc w późniejszym okresie (lata 70., 80. i początek lat 90. XX w.) założenia tradycyjnej teorii IO zostały częściowo zmodyfikowane, głównie przez M. E. Portera, w kierunku uwzględniania heterogeniczności firm w sektorze (np. grupy strategiczne) oraz dostrzeżenia roli działań strategicznych podejmowanych przez same firmy, które także wywierają wpływ na strukturę sektora (koncepcja tzw. dynamiki konkurencyjnej – ang. *competitive dynamics*).

Konsekwentnie, do modelu SCP należy zaliczyć proponowaną przez M. Rainellego²² sekwencję

struktury → strategię → wyniki.

Kolejny model ma postać: strategia – struktura – wyniki (ang. *strategy – structure – performance – SSP*). Oryginalnie model ten pochodzi od

¹⁸ J. Jeżak, *op. cit.*, s. 7; J. S. Bain, *Industrial Organization*, Wiley, New York (NY) 1959.

¹⁹ Y. E. Spanos, S. Lioukas, *An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective*, „Strategic Management Journal” 2001, Vol. 22, No. 10, s. 908.

²⁰ R. E. Morgan, S. D. Hunt, *Determining marketing strategy. A cybernetic systems approach to scenario planning*, „European Journal of Marketing” 2002, Vol. 36, No. 4, s. 451–452.

²¹ M. E. Porter, *Towards a dynamic theory of strategy*, „Strategic Management Journal” 1991, Winter Special Issue, Vol. 12, s. 95–117.

²² M. Rainelli, *Ekonomia przemysłowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 12–14.

A. D. Chandlera²³ jr. i akcentuje komplementarność strategii i struktury organizacyjnej oraz ich wpływ na wyniki przedsiębiorstwa. Zgodnie z modelem SSP, różne strategie rozwoju przedsiębiorstw są napędzane przez akumulację ich wewnętrznych zasobów oraz są „rozgrywane” przez różne wewnętrzne układy strukturalne, takie jak funkcjonalne i wielodyscyplinarne struktury organizacyjne. A. D. Chandler jr sformułował słynną tezę, zgodnie z którą struktura organizacyjna podąża za strategią firmy. Z teoretycznego modelu A. D. Chandlera jr. wynika, iż dopasowanie między strategią i strukturą skutkuje lepszymi wynikami. W modelu SSP proponuje się kierunek myślenia od strategii do struktury i wyników.

Najnowszym podejściem do problematyki zarządzania strategicznego, rozwijanego od początku lat 90. XX w., jest podejście zasobowe (ang. *resource-based view* – RBV)²⁴. Początki tej teorii sięgają lat 50. XX w.²⁵ W modelu zasobowym rozpatruje się przedsiębiorstwo jako zróżnicowany zbiór fizycznych i niematerialnych aktywów i zdolności. Krytyczną rolę w tworzeniu trwałej przewagi konkurencyjnej przypisuje się zasobom wewnętrznym firmy²⁶. Zgodnie z fundamentalną deklaracją teoretyczną teorii RBV, sformułowaną w 1991 r. przez J. B. Barneya, cenne i rzadkie zasoby mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej²⁷. Firma stanowi wiązkę zasobów i zdolności. Teoria RBV postuluje, iż usługi świadczone przez unikalne związki zasobów i zdolności prowadzą do kreowania wartości. Model RBV łączy analizę wewnętrzną fenomenów w organizacji z analizą zewnętrzną przemysłu i otoczenia konkurencyjnego jako głównym elementem podejścia do strategii w latach 80. XX w.²⁸ Teoria RBV zakłada, iż przewaga konkurencyjna opiera się na zasobach, które są unikatowe²⁹. Zasobom przypisywane są pewne cechy, jak: niemożność naśladowania, cenna, elastyczna, które umożliwiają realizację pewnych strategii, mających na celu budowę trwałej przewagi konkurencyjnej firmy. Do rozwoju modelu zasobowego przyczyniły się następujące koncepcje: koncepcja kluczowych kompetencji (*core competences*)

²³ A. D. Chandler jr, *Strategy and Structure. Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge (MA) 1962.

²⁴ D. J. Collis, C. A. Montgomery, *Competing on resources: Strategy in the 1990s*, „Harvard Business Review” 1995, Vol. 73, No. 4, s. 119.

²⁵ E. T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, London 1959.

²⁶ A. Wilcox King, C. P. Zeithaml, *Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox*, „Strategic Management Journal” 2001, Vol. 22, No. 1, s. 75.

²⁷ R. L. Priem, J. E. Butler, *Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?*, „The Academy of Management Review” 2001, Vol. 26, No. 1, s. 27.

²⁸ D. J. Collis, C. A. Montgomery, *op. cit.*, s. 119.

²⁹ J. W. Medcof, *Resource-based strategy and managerial power in networks of internationally dispersed technology units*, „Strategic Management Journal” 2001, Vol. 22, No. 11, s. 1001.

C. K. Prahalada i G. Hamela³⁰, koncepcja kluczowych zdolności (*core capabilities*) G. Stalka, P. Evansa i L. E. Shulmana³¹, koncepcja wyróżniających umiejętności (*distinctive competences*) Ch. W. Hilla i G. R. Jonesa³², koncepcja organizacji uczącej się³³, koncepcja przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy³⁴. Zgodnie z tymi koncepcjami, krytycznymi zasobami i źródłami trwałej przewagi konkurencyjnej są: kluczowe kompetencje (umiejętności), kluczowe zdolności, wiedza (generowana poprzez proces organizacyjnego uczenia się), kultura organizacyjna, kapitał społeczny organizacji, technologia, reputacja firmy³⁵. Następuje zmiana toku myślenia w ekonomii – od danych do informacji i wiedzy³⁶. Informacja stanowi zasób strategiczny³⁷.

W wyniku procesów rozwoju model zasobowy uległ pewnemu rozszerzeniu, obejmując heterogeniczne zasoby organizacji i kompetencje (umiejętności, zdolności). Odzwierciedlają to w literaturze przedmiotu zmiany jego nazwy: model zasobów i kompetencji czy szkoła zasobów, umiejętności i uczenia się³⁸. W ujęciu ogólnym, według teorii RBV wzrost firmy i jej przewaga konkurencyjna są funkcjami unikalnej wiązki zasobów, które ona posiada³⁹. Jednym z kluczowych źródeł kompetencji i zdolności firmy jest integracja i komercjalizacja technologii⁴⁰. W modelu RBV kierunek myślenia prowadzi od zasobów do strategii i wyników. Teoria RBV oznacza, iż pole zarządzania strategicznego

³⁰ C. K. Prahalad, G. Hamel, *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review” 1990, Vol. 68, No. 3, s. 79–91.

³¹ G. Stalk, P. Evans, L. E. Shulman, *Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy*, „Harvard Business Review” 1992, Vol. 70, No. 2, s. 57–69.

³² Ch. W. Hill, G. R. Jones, *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin, Boston 1992.

³³ R. S. Bhagat, B. L. Kedia, P. D. Harveston, H. C. Triandis, *Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: An integrative framework*, „The Academy of Management Review” 2002, Vol. 27, No. 2, s. 204.

³⁴ S. K. McEvily, B. Chakravanthy, *The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge*, „Strategic Management Journal” 2002, Vol. 23, No. 4, s. 285.

³⁵ M. A. Hiitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, D. L. Sexton, *Guest editors, introduction to the special issue strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation*, „Strategic Management Journal” 2001, Vol. 22, No. 6–7, s. 482–483.

³⁶ S. Davis, J. Botkin, *The coming of knowledge-based business*, „Harvard Business Review” 1994, Vol. 72, No. 5, s. 166.

³⁷ G. von Krogh, I. Nonaka, M. Aben, *Making the most of your company's knowledge: A strategic framework*, „Long Range Planning” 2001, Vol. 34, No. 4, s. 421.

³⁸ K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001, s. 83.

³⁹ M. A. Carpenter, G. Sanders, H. B. Gregersen, *Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO Pay*, „Academy of Management Journal” 2001, Vol. 44, No. 3, s. 494.

⁴⁰ S. A. Zahra, A. P. Nielsen, *Sources of capabilities and technology commercialization*, „Strategic Management Journal” 2002, Vol. 23, No. 5, s. 379.

w latach 90. XX w. zostało przesunięte pod względem źródeł trwałej przewagi konkurencyjnej, z przemysłu do specyficznych efektów firmy.

2.2. Planistyczne modele zarządzania strategicznego i wyboru strategicznego

Do modeli tych cytowany już M. Farjoun zalicza model planistyczny, model SWOT oraz model racjonalnego jednostkowego aktora⁴¹.

Zdaniem F. Farjouna podstawę integracji różnych przyczynowych modeli strategii może stanowić model planistyczny. Standardowo model planistyczny zawiera dwa główne subprocesy: formułowanie strategii i wdrażanie strategii. Formułowanie strategii jest subprocesem związanym z analizami środowiska wewnętrznego i zewnętrznego oraz wyborem strategicznym na poziomie korporacji, rodzaju działalności i funkcjonalnym. Implementacja strategii obejmuje serię głównych czynności administracyjnych, dotyczących projektowania struktury organizacyjnej i procesów firmy. W istocie rzeczy model planistyczny opiera się na założeniach koncepcji strategii jako planu i wzorca, modelu SCP, modelu SSP, modelu RBV. Wywodzące się z modelu SCP: model „pięciu sił” M. E. Portera i jego dynamiczny odpowiednik – model cyklu życia przemysłu, stanowią dominujące modele dla analizy otoczenia zewnętrznego. Model SSP służy jako teoretyczna baza dla łączenia ogniwa formułowanie – implementacja w modelu planistycznym. Z kolei model RBV wraz z modelem łańcucha wartości, opartym na procesach, stał się standardowym narzędziem analizy wewnętrznej strony w modelu planistycznym.

Model SWOT jest często używany do preskrypcji wyboru strategicznego w modelu planistycznym (np. formułowanie strategii). W modelu tym strategiczne potrzeby wymagają dopasowania wewnętrznych zasobów i wyróżniających się kompetencji firmy do szans i zagrożeń w otoczeniu, w celu efektywnego osiągania ogólnych celów firmy. Reguły decyzyjne dotyczą tu wyboru strategii, które będą kapitalizować mocne strony firmy (mając na uwadze jej słabe strony), wykorzystywać szanse z otoczenia oraz neutralizować zagrożenia. W modelu tym strategia ma dwie strony: stronę zewnętrzną – zasoby firmy wymagają dopasowania do szans w otoczeniu, i stronę wewnętrzną – harmonizowanie strategii i struktury organizacyjnej.

2.3. Krytyka perspektywy mechanistycznej w literaturze przedmiotu

Ogólnie, przedstawione różne modele perspektywy mechanistycznej rozpatrują wyniki firmy przez pryzmat otoczenia, strategii firmy oraz innych cech,

⁴¹ M. Farjoun, *op. cit.*, s. 567.

takich jak zasoby i struktura organizacyjna. Perspektywie mechanistycznej zarzuca się statyczność oraz fragmentaryczność. Koncepcja strategii wzorca lub pozycji oznacza, iż wybór strategiczny stanowi najczęściej selekcję wśród statycznych konfiguracji. Model wyboru strategicznego SWOT łączy się obecnie z modelami objaśniającymi zewnętrzne otoczenie i wewnętrzne zasoby. Według D. C. Galunica i K. M. Eisenhardta, w mechanistycznej perspektywie strategii firmy, otoczenie, zasoby firmy, struktura i przepływ technologii są traktowane jako oderwane, abstrakcyjne dane lub stwierdza się, iż łącznie kreują statyczną efektywność⁴². Zarządzanie strategiczne rozpatrywane jest tu raczej jako jednorazowa sekwencja pojedynczego wyboru, niż ciągły proces. Zdaniem D. Schendela każdy z modeli perspektywy mechanistycznej koncentruje się na różnych elementach obrazu strategii, takich jak: otoczenie, zasoby, struktura organizacyjna⁴³. Model SCP i model struktury przemysłowej są krytykowane przez D. J. Teece'a za pomijanie teorii organizacji firmy⁴⁴. J. R. Galbraith i D. A. Nathanson zarzucają modelowi SSP brak zwrócenia uwagi na konkurencję⁴⁵. K. R. Andrews krytykuje model planistyczny za jego fragmentaryczność⁴⁶. Według H. Mintzberga, B. Ahlstranda i J. Lampela, pomimo przyjęcia, iż formułowanie i implementacja strategii są powiązane ze sobą, w modelu planistycznym opisuje się je odmiennie⁴⁷. Model planistyczny rozpatruje je jako odmiennie czynności, i to o charakterze administracyjnym.

3. PERSPEKTYWA ORGANICZNA W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

Ograniczenia i niedostatki perspektywy mechanistycznej spowodowały wyłonienie się drugiej perspektywy zarządzania strategicznego – rozwoju organicznego. Perspektywa organiczna wprowadza do zarządzania strategicznego więcej dynamiki⁴⁸ i respektu dla przyczynowości, oferuje nowe spojrzenie na formułowanie strategii⁴⁹. Oznacza to przesunięcie akcentu ze strategicznego wyboru na strategiczne zarządzanie zmianami oraz kurs na zdecentralizowane budowanie strategii. Może się to odbywać m. in. poprzez nieformalną promocję

⁴² *Ibidem*, s. 565.

⁴³ *Ibidem*, s. 566.

⁴⁴ *Ibidem*.

⁴⁵ *Ibidem*.

⁴⁶ K. R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, New York 1971.

⁴⁷ H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *op. cit.*, s. 23–347.

⁴⁸ M. E. Porter, *Towards a dynamic...*, s. 95–117.

⁴⁹ G. Gavetti, J. W. Rivkin, *How strategists really think: Tapping the power of analogy*, „Harvard Business Review” 2005, Vol. 83, No. 4, s. 54.

wizji przez zarząd firmy wśród pracowników, aż stanie się ona strategią⁵⁰. Większą rolę odgrywa podejście sytuacyjne i procesowe. Ciągła otwartość na otoczenie umożliwia kreowanie, redefiniowanie i repozycjonowanie domeny firmy.

Zdaniem H. Mintzberga realne strategie powstają również w sposób nieformalny, w przypadkowych rozmowach, w zespołach pracowniczych, w czasie spokojnej refleksji, nawet podczas podróży menedżerów⁵¹. Strategie biznesu mają podtrzymywać organiczny, korzystny wzrost firm⁵².

Perspektywę organiczną cechują: zwrócenie uwagi na interakcje, akcentowanie integratywności, diachroniczna koncepcja czasu – pojęcia i relacje stanowią część ciągłego procesu i powtarzających się sekwencji, dostrzeżenie zawilego i interdyscyplinarnego charakteru strategii, utrzymywanie ciągłości od etapu sformułowania strategii. Procesy strategii są bardziej opisowe i dynamiczne. Realizowane strategie mogą być rezultatem uprzednich planów, lecz mogą także wynikać z nagłych działań po fakcie. Kilka dynamicznych rozszerzeń do koncepcji strategii włącza refleksja strategiczna oraz wymóg ciągłej adaptacyjności firmy. Wykorzystywana jest także analogia.

W perspektywie organicznej strategia firmy jest definiowana jako planowa lub faktyczna koordynacja głównych celów i działań firmy w czasie i przestrzeni, umożliwiająca jej ciągłe nadążanie za zmieniającym się otoczeniem⁵³. Dokonuje się to poprzez tworzenie i modyfikację wewnętrznych atrybutów i sił firmy, w odpowiedzi na oddziaływanie otoczenia i wymogi rozwoju. Strategia w tym rozumieniu zawiera cele i działania strategiczne.

Drugim filarem perspektywy organicznej jest model: organizacja – otoczenie – strategia – wyniki (ang. *organization – environment – strategy – performance – OESP*)⁵⁴. Model ten obejmuje cztery wzajemnie powiązane ze sobą elementy strategiczne: strategię firmy, organizację firmy, jej otoczenie oraz wyniki. Model ten integruje więc organizację z głównymi elementami konstrukcyjnymi modelu SCP (odpowiednik E, S i P w modelu OESP), modelu SSP (odpowiednik S, O i P w modelu OESP) oraz modelu RBV (odpowiednik O, S i P w modelu OESP). Model OESP jest bardziej dynamiczny, zintegrowany i interaktywny w porównaniu z modelami perspektywy mechanistycznej, z których się wywodzi. W ujęciu ogólnym model OESP stanowi próbę integracji

⁵⁰ T. J. Andersen, *Integrating decentralized strategy making and strategic planning process in dynamic environments*, „Journal of Management Studies” 2004, December.

⁵¹ Wartość planowania strategicznego, „Zarządzanie na Świecie” 2005, nr 2, s. 18.

⁵² R. G. McGrath, I. C. MacMillan, *Market busting: Strategies for exceptional business growth*, „Harvard Business Review” 2005, Vol. 83, No. 3, s. 83.

⁵³ M. Farjoun, *op. cit.*, s. 571.

⁵⁴ *Ibidem*, s. 572.

modeli perspektywy mechanistycznej, a zarazem próbę syntezy rozwoju indywidualnych idei perspektywy organicznej.

3.1. Organiczny model procesu zarządzania strategicznego

Trzecim i końcowym filarem perspektywy organicznej jest organiczny model zarządzania strategicznego⁵⁵. Bazuje on na organicznej koncepcji strategii i modelu OESP, i rewiduje oraz rozszerza tradycyjny model planistyczny. Zgodnie z tym modelem, zarządzanie strategiczne jest definiowane jako ciągły proces organizacyjny, mający na celu utrzymywanie w dobrym stanie oraz poprawę wyników firmy poprzez zarządzanie nimi, tj. decydowanie, formułowanie i realizowanie ich strategii. W definicji tej zarządzanie strategiczne jest rozpatrywane jako proces, postęp, który obejmuje sekwencję zdarzeń i rodzajów działalności (czynności) z uwzględnieniem czasu. Zarządzanie strategiczne w tym rozumieniu składa się z dwóch trybów: trybu jednorazowego, dotyczącego poszczególnych strategii lub pojedynczej decyzji strategicznej oraz trybu powtarzającego się, związanego z ciągłym strumieniem strategii i decyzji.

4. PODSUMOWANIE

Rozwój perspektywy organicznej stanowi nowy sposób myślenia w zarządzaniu strategicznym. Perspektywa organiczna nie neguje dotychczasowych modeli zarządzania strategicznego, wręcz przeciwnie – pomaga modyfikować i udoskonalać koncepcje i modele tradycyjnej perspektywy mechanistycznej oraz integrować je (model OESP). Ponadto jest ona mniej sformalizowana i zunifikowana w porównaniu z perspektywą mechanistyczną oraz bardziej dynamiczna, jeśli chodzi o procesy formułowania i wdrażania strategii firmy.

Reasumując, rozwój perspektywy organicznej można uważać za nowy kierunek zarządzania strategicznego. W perspektywie tej pojęcie „strategia” zbliża się raczej do „gry” między firmą opartą na zasobach, umiejętnościach i zdolnościach a jej otoczeniem. W praktyce pożyteczne będzie wykorzystywanie silnych stron obu perspektyw zarządzania strategicznego: mechanistycznej i organicznej.

⁵⁵ *Ibidem*, s. 578.

LITERATURA

- Amit R., Zott C., *Value creation in e-business*, „Strategic Management Journal” 2001, Vol. 22, No. 6–7.
- Andersen T. J., *Integrating decentralized strategy making and strategic planning process in dynamic environments*, „Journal of Management Studies”, December 2004.
- Andrews K. R., *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones–Irwin, New York 1971.
- Ansoff H. I., *Corporate Strategy. An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw–Hill, New York 1965.
- Bain J. S., *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Cambridge (MA) 1956.
- Bain J. S., *Industrial Organization*, Wiley, New York (NY) 1959.
- Bhagat R. S., Kedia B. L., Harveston P. D., Triandis H. C., *Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: An integrative framework*, „The Academy of Management Review” 2002, Vol. 27, No. 2.
- Burns T., Stalker G. M., *The Management of Innovation*, Tavistock, London 1961.
- Carpenter M. A., Sanders G., Gregersen H. B., *Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience on multinational firm performance and Ceo Pay*, „Academy of Management Journal” 2001, Vol. 44, No. 3.
- Chandler A. D. jr, *Strategy and Structure. Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge (MA) 1962.
- Collis D. J., Montgomery C. A., *Competing on resources: Strategy in the 1990s*, „Harvard Business Review” 1995, Vol. 73, No. 4.
- Davis S., Botkin J., *The coming of knowledge-based business*, „Harvard Business Review” 1994, Vol. 72, No. 5.
- Farjoun M., *Towards an organic perspective on strategy*, „Strategic Management Journal” 2002, Vol. 23, No. 7.
- Gavetti G., Rivkin J. W., *How strategists really think: Tapping the power of analogy*, „Harvard Business Review” 2005, Vol. 83, No. 4.
- McGrath G. R., MacMillan I. C., *Market busting: Strategies for exceptional business growth*, „Harvard Business Review” 2005, Vol. 83, No. 3.
- Gupta A. K., Govindarajan V., *Converting global presence into global competitive advantage*, „The Academy of Management Executive” 2001, Vol. 15, No. 2.
- Hiitt M. A., Ireland R. D., Camp S. M., Sexton D. L., *Guest editors, introduction to the special issue strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation*, „Strategic Management Journal” 2001, Vol. 22, No. 6–7.
- Hill Ch. W., Jones G. R., *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin, Boston 1992.
- Jeżak J., *Zarządzanie strategiczne – rosnące znaczenie podejścia organicznego*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 3.
- Krogh G. von, Nonaka I., Aben M., *Making the most of your company's knowledge: A strategic framework*, „Long Range Planning” 2001, Vol. 34, No. 4.
- Learned E. P., Christensen C. R., Andrews K. R., Guth W. D. LCAG, *Business Policy. Test and Cases*, Richard D. Irwin, Homewood (IL) 1965.
- Macias J., *Strategia rozwoju sektora przemysłu metali nieżelaznych w Polsce*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach, Katowice 2005.
- McEvily S. K., Chakravant B., *The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge*, „Strategic Management Journal” 2002, Vol. 23, No. 4.

- McKendrick D. G., *Global strategy and population-level learning: The case of hard disk drivers*, „Strategic Management Journal” 2001, Vol. 22, No. 4.
- Medcof J. W., *Resource-based strategy and managerial power in networks of internationally dispersed technology units*, „Strategic Management Journal” 2001, Vol. 22, No. 11.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Prentice-Hall, London-New York-Toronto 1998.
- Morgan R. E., Hunt S. D., *Determining marketing strategy. A cybernetic systems approach to scenario planning*, „European Journal of Marketing” 2002, Vol. 36, No. 4.
- Na czym polega tzw. Nowa Gospodarka, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 10.
- Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001.
- Penrose E. T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, London 1959.
- Porter M. E., *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York 1980.
- Porter M. E., *Towards a dynamic theory of strategy*, „Strategic Management Journal” 1991, Winter Special Issue, Vol. 12.
- Porter M. E., *What is strategy?*, „Harvard Business Review” 1996, Vol. 74, No. 6.
- Prahalad C. K., Hamel G., *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review” 1990, Vol. 68, No. 3.
- Priem R. L., Butler J. E., *Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?*, „The Academy of Management Review” 2001, Vol. 26, No. 1.
- Rainelli M., *Ekonomia przemysłowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Rheault D., Sheridan S., *Reconstruct your business around customers*, „Journal of Business Strategy” 2002, Vol. 23, No. 2.
- Spanos Y. E., Lioukas S., *An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting porter’s competitive strategy framework and the resource-based perspective*, „Strategic Management Journal” 2001, Vol. 22, No. 10.
- Stalk G., Evans P., Shulman L. E., *Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy*, „Harvard Business Review” 1992, Vol. 70, No. 2.
- Tubielewicz A., *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.
- Vernon-Wortzel H., Wortzel L. H., *Strategic Management in the Global Economy*, John Wiley & Sons, New York-Chichester-Brisbane-Toronto-Singapore 1997.
- Wartość planowania strategicznego, „Zarządzanie na Świecie” 2005, nr 2.
- Wilcox King A., Zeithaml C. P., *Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox*, „Strategic Management Journal” 2001, Vol. 22, No. 1.
- Zahra S. A., Nielsen A. P., *Sources of capabilities and technology commercialization*, „Strategic Management Journal” 2002, Vol. 23, No. 5.

Jan Macias

THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT CONCEPTIONS

The article presents the development of strategic management conceptions. Included mechanistic and organic perspective on strategic management. A new alternative to strategy and strategic management is the organic perspective. The proposed organic perspective contains: dynamic incessant, interactive and integrated.