

Ewolucja budowania strategii działalności przedsiębiorstw

Waldemar MILEWICZ

ORCID: 0000-0002-8652-6307

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Wydział Nauk Społecznych

9.1. Wprowadzenie

Słowo „strategia” pochodzi od greckiego słowa *strate-gos*, które jest zbitką dwóch pojęć: *stratos* i *agein*. Słowo *stratos* oznaczało armię rozłożoną obozem, zaś *agein* – przywództwo. Tak więc słowo *strate-gos* oznaczało kogoś, kto przewodził armii i tworzył koncepcję walki¹. Do terminologii wojskowej odwołuje się także K. Clausewitz. Napisał on, że „strategia to sztuka koordynacji działań sił militarnych, politycznych, gospodarczych i moralnych w czasie trwania konfliktu albo przygotowania do obrony narodu lub grupy na wypadek agresji”². Z biegiem czasu jednak termin ten stracił swoje pierwotne znaczenie i został zaadaptowany w różnych innych dziedzinach aktywności ludzkiej, a szczególnie w polityce i gospodarce³.

9.2. Strategia przedsiębiorstwa w świetle literatury

W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji strategii, które niekiedy istotnie się różnią i są przedmiotem sporów, natomiast podziały między zwolennikami różnych ujęć są na tyle głębokie, że sformułowanie

¹ K. Obłój, *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 18.

² C. Bussenault, *Organisation et gestion de l'entreprise*, Vuibert, Paris 1990; Galata S., *Wprowadzenie do zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2004.

³ R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne: koncepcje, metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2008.

wspólnego stanowiska w tej mierze jest trudne. Należy więc uznać fakt, że nie istnieje jedna prosta odpowiedź na pytanie, czym jest strategia⁴.

Charakter niniejszego opracowania sprawia, że poniżej przytoczone zostaną definicje korporacyjne strategii ze szczególnym uwzględnieniem zmian definicyjnych na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat. W latach 60. A.D. Chandler zdefiniował strategię jako swoisty program przedsiębiorstwa, który wyraża jego cele długoterminowe, odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów. Z kolei w latach 70. K.R. Andrews trafnie zauważył, że strategia jest również swoistym wzorcem – matrycą (stanowiącą o tożsamości przedsiębiorstwa), który przenika organizację i pozwala na trafniejsze decyzje. W latach 80. optyka definicyjna zauważalnie się zmieniła na tyle, że przykładowo w ujęciu K. Ohmae strategia stanowi „podejście, zmierzające do najbardziej korzystnego wyróżnienia się przedsiębiorstwa na tle konkurentów”. Jest ona również odpowiedzialna za dostarczenie na rynek *unikalnej* (podkr. aut.), akceptowanej przez klientów przedsiębiorstwa, oferty. W opisie tym daje się wyczuć konieczność zbudowania przez firmę wyjątkowej strategii w obliczu zaciętej rywalizacji na rynku. W latach 90. P. Wright, Ch.D. Pringle oraz M.J. Kroll odwołali się w swojej definicji do retoryki wyniku finansowego. Według nich strategia „odnosi się do planowanych wyników (określonych przez naczelne kierownictwo firmy) w związku z misją i celami firmy”. Zauważalne jest więc tutaj podejście pragmatyczne (wynikowe) do strategii przedsiębiorstwa. Widać je także w definicji, sformułowanej w 1994 roku przez Krzysztofa Obłoja. Zdefiniował on strategię jako „przemyślaną ogólną koncepcję działania, której realizacja zapewnia organizacji przewagę na rynku, mimo inteligentnego przeciwdziałania konkurencji”. Widać więc w niej również wątek ostrego działania konkurencji. Po roku 2000 w definicjach strategii można spostrzec odwołanie do zmieniającego się otoczenia, dynamizmu zmian. Przykładowo Maria Romanowska zdefiniowała w 2009 roku strategię jako „dynamiczny proces pokonywania trudności, jakie przedsiębiorstwo napotyka na drodze swojego rozwoju”. Jego celem jest utrzymanie potencjału rozwojowego i konkurencyjnego przedsiębior-

⁴ Janasz K., *Zarządzanie strategiczne: koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2010.

stwa w długiej perspektywie czasowej. W tym samym roku Gerry Johnson, Kevan Scholes i Richard Whittington wyrazili pogląd, że strategia to „plan działań, określający długofalowy kierunek i zakres działalności organizacji, osiągającej dzięki swojej konfiguracji zasobów i kompetencji przewagę w zmieniającym się otoczeniu w celu spełnienia oczekiwań interesariuszy”⁵.

9.3. Metodologia badań

Metodologia badań w niniejszym artykule sprowadza się do badań literaturowych, skoncentrowanych na przeglądzie najważniejszych typów strategii. Istotne jest tutaj dokonanie klasyfikacji strategii i określenie, które strategie są najważniejsze i muszą być ustalone na początku, a które mają charakter fragmentaryczny i wynikają z bardziej generalnych ustaleń. Sztuka planowania strategicznego w dużej mierze polega na prawidłowym ustaleniu kolejności podejmowanych decyzji strategicznych i koordynacji ustaleń w różnych obszarach i na różnych poziomach zarządzania⁶.

9.4. Wyniki i dyskusja

Metodyka budowania strategii sprowadza się do jej podziału na 3-etapowy proces zarządzania. Pierwszym etapem, który nie tylko angażuje kadrę kierowniczą i specjalistów, ale często staje się przyczyną konfliktów między różnymi grupami w przedsiębiorstwie, jest analiza strategiczna. Wiąże się ona ze zdefiniowaniem sektorów i rynków, na których obecne będzie przedsiębiorstwo. Polega na dokonaniu analizy obecnej i przewidywanej ich atrakcyjności. Prognozowanie długookresowych zmian w otoczeniu sektorowym wymaga również przeanalizowania makrootoczenia. Makrootoczenie można scharakteryzować jako zespół warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, wynikający z lokalizacji podmiotu w określonym regionie i kraju, w określonym układzie politycznym i społecznym czy

⁵ P. Nowodziński, *Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem: otoczenie a strategia*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.

⁶ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017, s. 21-22.

w określonej strefie klimatycznej⁷. Jego najważniejszą cechą jest to, że bardzo silnie wpływa ono na pozycję i możliwości działania przedsiębiorstwa, a przedsiębiorstwo nie jest w stanie zmienić tych warunków. W tym miejscu w nawiązaniu do powyższego dyskursu definicyjnego warto nadmienić, że współczesne otoczenie uznaje się za turbulentne (burzliwe)⁸, co przejawia się m.in. następującymi cechami:

- złożonością otoczenia, oznaczającą wzrost liczby jego elementów i powiązań między nimi,
- szybkością zmian otoczenia, które powoduje większa liczba wprowadzanych innowacji produktowych, procesowych czy organizacyjnych,
- intensywnością otoczenia, która powoduje coraz większy stopień uzależnienia przedsiębiorstwa od otoczenia,
- trudnością w przewidywaniu stanów i determinantów otoczenia,
- wysokim stopniem ryzyka zachodzących procesów⁹.

Następną czynnością, będącą częścią analizy strategicznej, jest zbadanie potencjału strategicznego przedsiębiorstwa, jego słabych i mocnych stron. Dzięki zderzeniu oceny potencjału strategicznego przedsiębiorstwa z oceną otoczenia możliwe jest określenie zdolności przedsiębiorstwa do działania i rozwoju¹⁰.

W drugim etapie procesu zarządzania strategią w przedsiębiorstwie kierownictwo powinno zająć się planowaniem strategicznym¹¹. Jest ono podejściem kompleksowym, polegającym na połączeniu procesu decyzyjnego, odniesionego do zadań kluczowych i problemów newralgicznych firmy, z analityczno-projekcyjnym wymiarem funkcji planowania. Ponadto konkretyzuje ono i uściśla cele firmy, przede wszystkim ze względu na specyfikację wyrobów (usług), kalkulację cen, funkcje marketingowe, koszty, jakość, normatywy biegu produkcji, parametry technologiczne itd.¹² Innymi słowy przedsiębiorstwo rozważa w tym wypadku opcje strategiczne,

⁷ K. Janasz, op. cit., s. 152.

⁸ I. Penc-Pietrzak, *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 14.

⁹ K. Janasz, op. cit., s. 152-153.

¹⁰ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne...*, op. cit., s. 23.

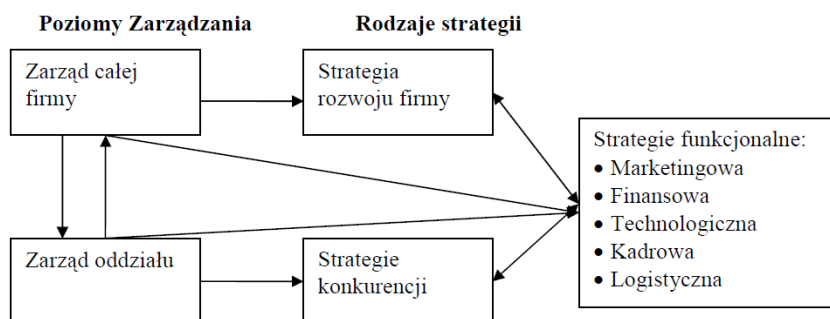
¹¹ M. Romanowska, *Strategie rozwoju i konkurencji*, CiM, Warszawa, 1998.

¹² A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2007, s. 219.

które dotyczą tempa i kierunku wzrostu firmy, podziału środków finansowych na poszczególne przedsięwzięcia oraz sposobu prowadzenia walki konkurencyjnej. Wybór konkretnego rozwiązania jest uzależniony od przewidywanej atrakcyjności danej opcji dla przedsiębiorstwa. Ogranicza go ocena pozycji strategicznej przedsiębiorstwa. Etap ten kończy się opracowaniem kilku wersji planu strategicznego, które są oparte na scenariuszach przyszłości o różnym stopniu optymizmu.

Ostatnim etapem analizy strategicznej jest realizacja (implementacja) strategii. Obejmuje ona decyzje, podejmowane na poziomie taktycznym i operacyjnym, które rozstrzygają kluczowe problemy z zakresu inwestycji, marketingu, struktur, procedur i finansów. Ich celem jest stworzenie warunków do realizacji wybranego wariantu strategii i czuwanie nad sprawnym przebiegiem ich realizacji¹³.

Zgodnie z klasyfikacją, przedstawioną przez Marię Romanowską¹⁴, jedną z bardziej istotnych strategii w przedsiębiorstwie jest strategia rozwoju:



Rysunek 1. Poziomy zarządzania strategicznego

Źródło: M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017, s. 22.

Określa ona kierunki i sposoby rozwoju działalności organizacji, tzn. liczbę i rodzaj sektorów przyszłej działalności, charakter technologii, docelowe segmenty nabywców, zakres geograficzny sprzedaży. Jej implementacja pozwala zdobywać nowe rynki zbytu, dywersyfikować produkcję oraz

¹³ M. Romanowska, *Strategia rozwoju...*, op. cit.

¹⁴ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne...*, op. cit., s. 22.

aranżować nową działalność inwestycyjną¹⁵. Decyzje w tym zakresie są podejmowane na szczeblu zarządu, dla którego zawsze powinna ona być najważniejsza i który powinien ją formułować w pierwszej kolejności¹⁶.

Poziom zarządzania strategicznego wyróżnia także zarząd oddziału, który formułuje strategię konkurencji. Sprowadza ona wszystkie działania rynkowe do ujęć konfrontacyjnych z konkurentami¹⁷. Strategia ta jest inaczej nazywana strategią sektorową, ponieważ określa liczbę i priorytety inwestycyjne dla poszczególnych sektorów. Jest ona realizowana przez firmy zdywersyfikowane, które działają równocześnie w wielu sektorach lub na różnych rynkach. Składają się na nią decyzje, dotyczące zarządzania dostawcami i nabywcami. Posiada ona ograniczenia w postaci celów i hierarchii, przyjętej w całościowej strategii rozwoju przedsiębiorstwa, co wpływa na swobodę podejmowania decyzji w poszczególnych sektorach. Strategia sektorowa powinna dać odpowiedź na pytanie, w jaki sposób odnieść sukces w danej branży i na danym rynku. Sukces ten może oznaczać osiągnięcie pozycji dominującej, silnej czy tylko zadowalającej¹⁸.

Trzecim rodzajem strategii, pełniącym niebagatelne znaczenie w przedsiębiorstwie, są strategie funkcjonalne. Dotyczą one specyficznych (funkcjonalnych) aspektów działania firmy. Kryteria strategiczne na poziomie funkcjonalnym obejmują programy, dotyczące funkcji przedsiębiorstwa. Przygotowuje się je na poziomie określonych działów korporacji i strategicznych jednostek gospodarczych. Skupiają się one na sposobie podejścia przez przedsiębiorstwo do jego podstawowych działań funkcjonalnych, a więc uszczegółowieniu i analitycznym dopracowaniu strategii podstawowych i strategii biznesu¹⁹.

Strategia marketingowa to wszelkie działania i metody, zmierzające do zwiększenia sprzedaży towarów i usług, które natrafiają na barierę popytu. Strategie marketingowe obejmują również cały obszar, związany z konkutowaniem między przedsiębiorstwami i dążeniem przez nie do

¹⁵ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 59.

¹⁶ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne...*, op. cit., s. 22.

¹⁷ R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit.

¹⁸ M. Romanowska, *Strategie rozwoju...*, op. cit., s. 74.

¹⁹ K. Janasz, op. cit., s. 107-108.

osiągnięcia przewagi rynkowej. Wreszcie strategię marketingu są związane z oddziaływaniem w kierunku samych klientów, a ściślej mówiąc – tzw. grup docelowych (*target market*). Celem tych strategii jest estymowanie, profilowanie potencjalnego klienta, przynależącego do odpowiedniego segmentu rynku, aby w ostateczności sformułować najlepszą ofertę usługowo-produktową, odpowiadającą jego potrzebom²⁰.

Strategię finansową przedsiębiorstwa można zdefiniować jako pewien model podejmowania decyzji w zakresie pozyskiwania środków pieniężnych i ich lokowania w składniki aktywów w sposób konkretyzujący kierunki osiągania założonych celów finansowych²¹. W tym ujęciu na ogólną strategię finansową składają się:

- 1) strategia finansowania – jej przedmiotem będzie ustalanie struktury źródeł finansowania działalności przedsiębiorstwa,
- 2) strategia inwestycyjna – jej zadaniem będzie określenie wykorzystania pozyskanych środków w działalności przedsiębiorstwa.

Podstawowym celem strategii finansowej jest określanie przyszłych możliwości, precyzowanie perspektyw i konkretyzowanie wariantów. Zadania te są precyzowane w kontekście wyznaczonych finansowych celów działania²². W skład tych celów wchodzi najczęściej:

- a) maksymalizacja zysków – cel krótkoterminowy,
- b) maksymalizacja wolnych środków pieniężnych (nadwyżki finansowej) – cel średnioterminowy,
- c) maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa - cel długoterminowy²³.

Strategia personalna wyraża zmianę podstawowych cech podejścia do zarządzania kadrami. Wynika to, jak już wyżej zostało zaznaczone, z tempa zmian, które zachodzą w dzisiejszym świecie, co jest wątkiem przewodnim niniejszego artykułu. Tempo przeobrażeń otoczenia firm, wzrastająca konkurencja, nowe technologie, wysokie koszty pracy, wzrastający poziom wykształcenia i aspiracji pracowników to czynniki, które

²⁰ R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 238.

²¹ W. Bień, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2002, s. 14.

²² R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne*, op. cit., s. 319.

²³ S.A. Ross, R.W. Westerfield, B.D. Jordan, *Finanse przedsiębiorstw*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 25.

spowodowały, że organizacje szukają innych niż dotychczas sposobów oddziaływania na ludzi. Znalazło to wyraz w samej terminologii, gdzie zarządzanie personelem (*personel management*) zastąpione zostało terminem zarządzanie zasobami ludzkimi (*human resources management*). Strategiczne zarządzanie kadrami określa się jako zbiór działań dotyczących przygotowania i wdrożenia firmy w uzyskiwaniu przez nią przewagi konkurencyjnej. Głównym narzędziem realizacji docelowej wizji zasobów ludzkich w organizacji jest właśnie strategia personalna²⁴. Zasadniczą rolą strategii personalnej jest wspomaganie organizacji w działaniach, zmierzających do realizacji wyznaczonych celów. Z punktu widzenia zakresu wykorzystywania możliwości tej strategii organizacje można podzielić na:

- organizacje, w których coraz bardziej docenia się rolę zasobów ludzkich we wdrażaniu strategii; zadania wynikające ze strategii personalnej są dezagregowane i przenoszone w dół po szczeblach zarządzania; rolą strategii personalnej jest wypełnienie wymagań strategii organizacyjnej, dotyczących liczebności pracowników, ich kwalifikacji itd.,
- organizacje, w których koncepcja zarządzania jest akceptowana, a ludzie są widziani jako klucz do przewagi konkurencyjnej; zwraca się szczególną uwagę na podnoszenie ich umiejętności i uzyskiwanie profitów dzięki ich kompetencjom²⁵.

C.A. Montgomery zauważa, że w ostatnich latach możemy wyróżnić tradycyjne (strategia jako gotowe rozwiązanie) i nowoczesne podejście do strategii (strategia jako proces dynamiczny)²⁶ (tabela 1). Autorka przeciwstawia więc tradycyjny model planowania strategicznego podejściu nowoczesnemu, w którym decydent nigdy nie traci kontaktu ze strategią. Różne szkoły zarządzania strategicznego zostały przedstawione na rysunku 2.

²⁴ S. Galata, *Wprowadzenie do zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2004, s. 78.

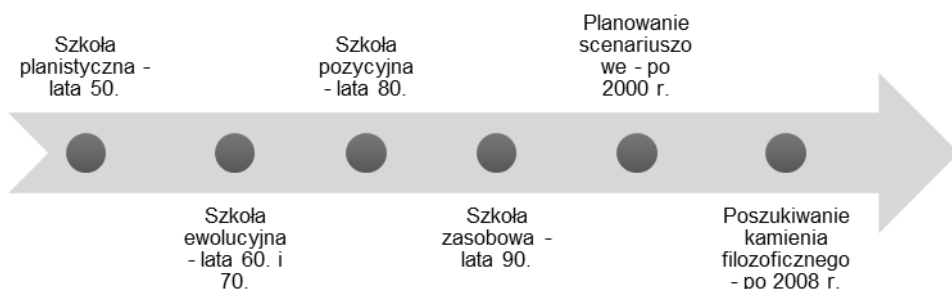
²⁵ R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit.

²⁶ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne...*, op. cit., s. 18.

Tabela 1. Tradycyjne i nowoczesne podejście do planowania strategicznego

Strategia jako gotowe rozwiązanie		Strategia jako proces dynamiczny
Trwała, długookresowa przewaga konkurencyjna	<i>Cel</i>	Kreowanie wartości
Prezes firmy i doradcy w obszarze strategii	<i>Przywództwo</i>	Prezes firmy w roli głównego stratega, w której nikt nie może go zastąpić
Niezmienny plan, który powstaje w wyniku analitycznej pracy lewej półkuli mózgu	<i>Forma</i>	Organiczny proces, który cechują zdolności adaptacyjne i całościowe ujęcie, a jego wynik zawsze pozostaje sprawą otwartą
Okres intensywnego formułowania strategii, po którym następuje rozłożone w czasie jej wdrażanie	<i>Ramy czasowe</i>	Codzienny, nieprzerwany i niekończący się proces
Obrona raz ustalonej strategii	<i>Zadania wykonywane w trybie ciągłym</i>	Wypracowanie przewagi konkurencyjnej i rozwijanie firmy

Źródło: C.A. Montgomery, *Liderzy firm muszą poważnie zająć się strategią*, Harvard Business Review Polska, Brighton 2008, wydanie specjalne.

**Rysunek 2.** Ewolucja szkół zarządzania strategicznego od lat 50. XX w.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Obłój, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2007 oraz M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017.

Jedną z ważniejszych szkół zarządzania strategicznego jest szkoła planistyczna. Szkoła ta rozumie strategię jako długookresowy plan działania (plan strategiczny). Jeden z jej przedstawicieli, H.I. Ansoff w swojej książce z 1965 roku „Strategia korporacji. Analityczne podejście do tworzenia polityki wzrostu i ekspansji” dał wykładnię zasad tej szkoły.

Już w samym tytule zawarł ideologię spojrzenia na strategię w firmie. Jest to podejście analityczne, które formułowało precyzyjną metodologię budowy planów, zapewniało analityczny warsztat opracowania każdego etapu oraz budowy powiązań między poszczególnymi etapami²⁷. Zasadniczymi przesłankami tej szkoły jest to, że:

- organizacje dzięki budowaniu planów strategicznych mogą i powinny swoją przyszłość kształtować w racjonalny i uporządkowany sposób,
- w tworzeniu strategii najbardziej liczy się perspektywa prezesa firmy („głównego stratega”) lub szerzej – naczelnego kierownictwa,
- budowanie strategii jest zdyscyplinowanym, formalnym procesem,
- efektem procesu planowania powinna być gotowa do wdrożenia strategia – dokument, który mówi, co, kto i jak ma robić²⁸.

Przedstawiciele tej szkoły uważali, że tylko plan strategiczny, budowany na szczeblu naczelnego kierownictwa, wykorzystujący profesjonalne metody gromadzenia i analizy informacji oraz formalne procedury planistyczne, zapewnia przedsiębiorstwu kontrolę nad jego przyszłością i daje podstawy do racjonalnego zarządzania przedsiębiorstwem. Zalecali oni również daleką idącą dyscyplinę budowy i realizacji planu, jego sformalizowanie w postaci planów wieloletnich, rocznych i kwartalnych, opracowywanych dla każdej komórki organizacyjnej²⁹. Mimo że wydawałoby się, że szkoła planistyczna ze swoją precyzją planowania ma duże predyspozycje do efektywnego wcielania planów w życie, kierowano pod jej adresem głosy krytyczne – odizolowanie od wykonawców, ograniczanie elastyczności działania, wyzwalanie sytuacji konfliktogennych, deterministyczny charakter, wiara w możliwości prognozowania stanów otoczenia, co jest niemożliwe, zwłaszcza w warunkach nieciągłości³⁰. Ponadto w dzisiejszych czasach burzliwych zmian, zgodnie z poglądem Henry’ego Mintzberga³¹, powiązana z planowaniem procedura rygorystycznej kontroli efektów ma

²⁷ K. Obłój, *Strategia organizacji...*, op. cit., s. 60.

²⁸ Ibidem, s. 60-64.

²⁹ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne...*, op. cit., s. 11-12.

³⁰ K. Janasz, *Zarządzanie strategiczne: koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2010.

³¹ Kanadyjski profesor zarządzania, jeden z bardziej znanych krytyków szkoły planistycznej, autor książki *The Rise and Fall of Strategic Planning (Wzlot i upadek planowania strategicznego)*.

skutek przeciwny – zabija kreatywność, ogranicza skłonność do ryzyka i utrudnia reakcję na nieprzewidywalne zmiany w otoczeniu³².

Kolejną szkołą strategii, która wywarła znaczący wpływ na zarządzanie strategiczne, jest szkoła ewolucyjna. Wyrosła ona na gruncie krytyki szkoły planistycznej. Traktuje ona strategię organizacji jako spójny wzorzec decyzji i działań, kształtujący się ewolucyjnie w trakcie działania firmy. Widać więc, że szkoła ta, zgodnie z myślą przewodnią niniejszego artykułu o zmienności współczesnych czasów, przyjmuje ograniczoną możliwość kształtowania procesów realnych, w której nie formułuje się formalnej strategii³³. Jej przedstawiciele przyjęli pogląd, że każde przedsiębiorstwo ma zdolność uczenia się i doskonalenia, a strategia jest wyrazem konsensusu uczestników procesu i ich rozumienia rzeczywistości, a nie dokumentem, opracowanym przez zewnętrznych specjalistów i narzuconym zarządowi³⁴. Fundamentalną przesłanką tego podejścia było założenie, że proces budowania strategii jest uwarunkowany kulturą organizacyjną, polityką głównych koalicji w ramach organizacji, historią, oddziaływaniami otoczenia i dlatego nie może być w pełni racjonalny³⁵.

Szkoła ewolucyjna ma charakter deskryptywny (opisowy) i opiera się na studiach przypadków jako dominującej metodzie badawczej. Jest to przyczyną zasadniczej krytyki tej szkoły. Trudno bowiem przenosić wyniki badań w danej firmie na wszystkie organizacje i twierdzić, że organizacje, np. niemieccy producenci samochodów, generalnie odnoszą sukcesy w podobny sposób, jak miało to miejsce w przypadku japońskich producentów samochodowych. Dzięki badaniom, opartym na studiach przypadku, wiemy bowiem, jak funkcjonują firmy, które zbadaliśmy, ale wiemy niewiele o firmach, których nie badaliśmy. Konkluzje praktyczne i teoretyczne z badań studium przypadku powinny, zgodnie z rygorystycznym rozumieniem metodologii studium przypadku, odnosić się tylko do przebadanych firm³⁶.

Obecnie najbardziej rozpowszechnionym podejściem do zarządzania strategicznego jest szkoła pozycyjna. Obecnie najbardziej rozpowszech-

³² K. Obłój, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2007, s. 60.

³³ K. Janasz, op. cit., s. 55.

³⁴ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne...*, op. cit., s. 12.

³⁵ K. Obłój, *Zarządzanie strategiczne*, op. cit., s. 84.

³⁶ Ibidem.

nionym podejściem do zarządzania strategicznego jest szkoła pozycyjna. Swoją wymową jest bardzo zbliżona do dynamiki zmian dzisiejszego otoczenia. Jej fundamentalne założenia są następujące:

- istotą strategii jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej; punktem wyjścia do budowy i analizy strategii jest otoczenie firmy,
- funkcją strategii jest walka z konkurencją,
- istnieją dwie fundamentalne strategie prowadzące do sukcesu firmy: minimalizacja kosztów i zróżnicowanie³⁷.

W tym miejscu należy jednak stwierdzić, że szkoła pozycyjna nie jest ani prostą zbitką, ani wypadkową wymienionych dotychczas szkół. Raczej rozwija się niezależnie, korzystając z dorobku obu. Ze szkoły planistycznej jej twórcy zapożyczyli rygor analityczny i dyscyplinę organizacyjną procesu budowy strategii. Natomiast analizując dorobek szkoły ewolucyjnej, wyciągnęli wniosek, że menedżerowie nie są w stanie w czasie rzeczywistym przeanalizować złożonych i dynamicznych sytuacji, ponieważ nie mają ku temu ani poznawczych możliwości, ani czasu³⁸.

Szkoła pozycyjna, mimo sprostania wyzwaniom czasu, spotyka się również z krytyką. Milcząco zakłada, że menedżer będzie wiedział, jak użyć odpowiednich narzędzi, i będzie umiał na podstawie recepty zbudować strategię. Jest to jednak bardzo mechanistyczne założenie. Jeżeli bowiem recepta jest tak prosta, że każdy menedżer może z niej skorzystać, to prawdopodobieństwo uzyskania opartej na tym przewagi konkurencyjnej jest znikome. Ponadto szkoła pozycyjna natrafia na najstarszy metodologiczny problem łańcucha przyczynowo-skutkowego. Przedstawiciele tej szkoły twierdzą, że firma może budować przewagę konkurencyjną głównie na bazie kosztów lub jakości (zróżnicowania). Powstaje jednak pytanie, dlaczego jedna firma ma niższe koszty niż inna. Szkoła pozycyjna wyjaśnia to ekonomią skali. Odpowiedź jest jednak bardziej skomplikowana i jest w rzeczywistości uwarunkowana historycznie oraz wielowymiarowo³⁹.

Jeszcze bliżej współczesnych wyzwań, związanych z konstruowaniem strategii, jest, powstała w ostatnich latach, zasobowa szkoła zarządzania strategicznego. Przedstawiciele tej szkoły (m.in. C.K. Prahalad,

³⁷ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 27.

³⁸ K. Obłój, *Zarządzanie strategiczne*, op. cit., s. 104-105.

³⁹ Ibidem., s. 119-120.

G. Hamel, J. Kay) poszukują źródeł sukcesu przedsiębiorstwa w jakości zgromadzonych przez nie zasobów i umiejętności. Szczególnie silny nacisk kładzie się na zasoby niematerialne – wiedzę i ludzi, którzy potrafią ją wykorzystać i pomnażać. Określa się również kryteria, jakie powinny spełniać zasoby, aby dzięki nim można było zdobyć silną i trwałą pozycję konkurencyjną⁴⁰. Ponadto istotną przesłanką tej szkoły jest twierdzenie, że między zasobami a zamierzeniami firmy musi istnieć dynamiczne napięcie⁴¹.

Wspominając o zasobach, jako strategicznym wyróżniku przedsiębiorstw, trzeba pamiętać, że chodzi tutaj o współzależności między poszczególnymi rodzajami zasobów z próbą określenia ich hierarchii ważności w procesie gospodarowania (w szczególności zakumulowana wiedza, umiejętności technologiczne). Zasoby trudne do zastąpienia i naśladowania są nazywane rdzennymi kompetencjami (*core competence*)⁴². Zgodnie z myślą przewodnią niniejszego artykułu należy w tym miejscu stwierdzić, że zasoby wiedzy są kluczowym zasobem rozwiniętej gospodarki⁴³. W epoce tworzącego się społeczeństwa informacyjnego wiedza uznawana jest za podstawowy i najistotniejszy czynnik, determinujący zdolności i strategie rozwoju przedsiębiorstw. Wzrost roli czynnika wiedzy powoduje, że wzrastają strategiczne i operacyjne umiejętności pozyskiwania, tworzenia, rozpowszechniania oraz stosowania wiedzy (informacje, obrazy, symbole, kultura, ideologia, wartości, image firmy)⁴⁴.

Szkoła zasobowa, podobnie jak pozostałe, spotkała się z krytyką. Jej wyraziciele twierdzą, że wdrożenie strategii jest stałym procesem budowy zasobów materialnych i niematerialnych, który jest czasochłonny i trudny. Ponadto szkoła zasobowa, przy wszystkich swoich teoretycznych zaletach, pozostaje jednak dosyć abstrakcyjna. Trudno bowiem zdefiniować chociażby pojęcie „kluczowe kompetencje” firmy.

W ostatnich latach na znaczeniu nabiera także szkoła strategii, nazywana planowaniem scenariuszowym lub inaczej poszukiwaniem strategicznej perspektywy. Jest ona pomysłem, jak przewidywać zmiany

⁴⁰ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne...*, op. cit., s. 13.

⁴¹ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 27.

⁴² K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, Brighton 1990.

⁴³ A.H. Toffler, *Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*, Zysk i S-ka, Poznań 1996, s. 38.

⁴⁴ K. Janasz, op. cit., s. 56.

w nieprzewidywalnym, turbulentnym otoczeniu. Trzeba przyjąć do wiadomości, że każda zmiana jest możliwa i opracowywać dla organizacji wiele scenariuszy przyszłych zmian. Punktem wyjścia tworzenia strategii powinien być ten scenariusz, który składa się ze zmian o największym prawdopodobieństwie. Dla tej najbardziej prawdopodobnej wizji przyszłości buduje się najlepiej dopasowany plan strategiczny. Wydaje się, że propozycja ta powinna zdobyć uznanie zarządów różnych przedsiębiorstw. Zastosowanie jej w praktyce daje bowiem możliwość uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej przez antycypowanie prawdopodobnych szans i zagrożeń, ale wymaga bardzo profesjonalnego zespołu specjalistów i menedżerów, gotowych na oczekiwanie na odroczone efekty swojego planu.

Inne podejście w myśleniu o strategii, które silnie rozwija się w ostatnich latach, to propozycja zastąpienia skomplikowanych technik planistycznych mądrością – skumulowaną wiedzą i doświadczeniem, które pozwalają wytyczać pozornie intuicyjnie kierunki rozwoju przedsiębiorstwa. Na pierwsze miejsce, jako umiejętność strategiczna, wysuwają się w tym podejściu kompetencje ludzkie i ich motywacja do podejmowania dobrych decyzji strategicznych. Podejście takie można nazwać „poszukiwaniem kamienia filozoficznego”⁴⁵. W istocie oznacza ona brak strategii i podejmowanie decyzji na bieżąco. Oczywiście jest jednak, że sprawdzać się może na przykład w przypadku start-upów. Z kolei duże przedsiębiorstwa, chcące skutecznie uczestniczyć w walce konkurencyjnej na rynku, powinny przedsięwziąć kroki w celu skonstruowania długoletniej strategii.

9.5. Podsumowanie

Zgodnie ze sformułowaną przez Marię Romanowską w 2009 roku definicją strategii, jej celem jest utrzymanie potencjału rozwojowego i konkurencyjnego przedsiębiorstwa w długiej perspektywie czasowej. Wydaje się, że definicja ta jest na tyle pojemna, że odpowiada większości kadry menedżerskiej. Oczywiście jest jednak, że jest ona zbyt ogólna, by wyznaczyć zręby postępowania firm w kwestii budowy własnej strategii. W tej sytuacji wybór określonej szkoły zarządzania strategią ma decydujące zna-

⁴⁵ Romanowska M., *Planowanie strategiczne...*, op. cit., s. 16.

czenie. Jest on pochodną specyfiki działalności firmy. Po przeprowadzeniu jej analizy kierownictwo firmy powinno podjąć decyzję o wdrożeniu założeń szkoły planistycznej, ewolucyjnej, pozycyjnej, zasobowej lub współczesnych szkół strategii. One są jednym z kluczowych czynników w procesie określania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w jej współczesnym innowacyjnym wymiarze.

Bibliografia

- Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2002.
- Bussenault C., *Organisation et gestion de l'entreprise*, Vuibert, Paris 1990.
- Gała S., *Wprowadzenie do zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2004.
- Janasz K., *Zarządzanie strategiczne: koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2010.
- Krupski R., *Zarządzanie strategiczne: koncepcje, metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2008.
- Nowodziński P., *Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem: otoczenie a strategia*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.
- Obłój K., *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- Obłój K., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2007.
- Penc-Pietrzak I., *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Prahalad K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, Brighton 1990.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017.
- Romanowska M., *Strategie rozwoju i konkurencji*, CiM, Warszawa, 1998.
- Ross S.A., Westerfield R.W., Jordan B.D., *Finanse przedsiębiorstw*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2007.
- Toffler A.H., *Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*, Zysk i S-ka, Poznań 1996.

The evolution of building business strategy

Abstract. The purpose of the article is to present the importance of the strategy building process in the enterprise, taking into account its individual stages. They will be shown taking into account the turbulence of changes occurring in the current macro environment. The literature on the subject has many definitions of strategies, which sometimes differ significantly and are the subject of dispute, while the divisions between supporters of different approaches are so deep that the formulation of a common position in this measure is difficult. It must therefore be recognized that there is no one simple answer to the question of what a strategy is. The nature of this article means that it will cite corporate definitions of the strategy, with particular emphasis on changes in definitions over the last few decades. The choice of a specific school for strategy management in a given company is decisive for its functioning. It is derived from the specifics of the activity of a particular enterprise. After conducting its analysis, the company's management should decide to implement the assumptions of a planning, evolutionary, positional, resource school or contemporary schools of strategy. They are one of the key factors in the process of determining the competitive position of an enterprise in its contemporary innovative dimension.

Keywords: *strategy, change, turbulence, competition*