

Kamila Malewska

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

CHARAKTERYSTYKA PODEJŚĆ DO ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

1. Wstęp

Współczesne organizacje działają w dynamicznym, złożonym i trudno przewidywalnym otoczeniu, gdzie technologia, globalizacja, wiedza i zmieniające się podejścia do konkutowania wpływają na całokształt ich funkcjonowania. Wysoki stopień złożoności otoczenia zmusza zarządzających przedsiębiorstwami do poszukiwania nowych sposobów kreowania wartości dodanej. Dlatego też coraz więcej organizacji zwraca się w kierunku podejścia strategicznego.

Zarządzanie strategiczne jest dyscypliną stosunkowo młodą, gdyż okres jej ewolucji liczy sobie niewiele ponad 40 lat. Mimo tak krótkiego czasu w ramach tej dyscypliny wykształciło się kilka nurtów myślenia, zwanych szkołami lub podejściami do zarządzania strategicznego, podkreślających różne aspekty zachowań strategicznych. Najważniejsze z nich, w kolejności chronologicznej, to szkoły: planistyczna, ewolucyjna (emergentna) pozycjonowania konkurencyjnego, oraz zasobowa. Podejścia te eksponują różne charakterystyki strategii, spośród których najważniejsze to: treść strategii, proces jej formułowania, osiąganie przewagi konkurencyjnej oraz relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem.

Celem niniejszego artykułu jest dokonanie porównania podstawowych podejść do zarządzania strategicznego pod kątem: przyjętych założeń, rozumienia strategii, celu strategii, relacji z otoczeniem, ich silnych i słabych stron.

2. Porównanie podstawowych podejść do zarządzania strategicznego

Tabela 1 stanowi próbę porównania podstawowych podejść do formułowania strategii, tj. podejścia: planistycznego, emergentnego pozycjonowania konkurencyjnego, oraz zasobowego.

Tabela 1. Porównanie wybranych aspektów podstawowych podejść do zarządzania strategicznego

	Założenia
Podejście planistyczne	• Organizacje mogą i powinny kształtować swoją przyszłość • Podstawową rolę w kształtowaniu strategii odgrywa naczelne kierownictwo (pozostali pracownicy organizacji to wykonawcy)
Podejście emergentne	• Strategia jest procesem, a nie efektem • Historia odgrywa istotną rolę, kształtując niewidoczne ograniczenia strategiczne
Podejście pozycjonowania	• Podstawową rolą strategii jest budowanie długofalowej przewagi konkurencyjnej • Jedynym testem skuteczności strategii jest osiągnięcie przez organizację sukcesu ekonomicznego
Podejście zasobowe	• Każda organizacja różni się w sposób fundamentalny w aspekcie posiadanych zasobów i umiejętności • Organizacja jest jednostką wiedzy, która kształtuje jej konkurencyjny potencjał i kluczowe kompetencje

	Istota strategii
Podejście planistyczne	Strategia rozumiana jest jako długoterminowy plan działania, czyli dokument, który precyzuje, co, jak i przez kogo ma być wykonane [Oblój 2001, s. 38]
Podejście emergentne	Strategia definiowana jest jako spójny wzorzec decyzji i działań, kształtujący się ewolucyjnie w trakcie funkcjonowania organizacji [Oblój 2001, s. 52]
Podejście pozycjonowania	Istota strategii sprowadza się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej na rynku
Podejście zasobowe	Istotą strategii jest stworzenie odpowiedniej konfiguracji unikatowych zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa, pozwalającej na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej

	Cel strategii
Podejście planistyczne	Wyznaczenie kierunków rozwoju organizacji poprzez ustalenie długofalowych celów i zadań oraz wynikających z nich przedsięwzięć realizacyjnych
Podejście emergentne	Podstawowym sensem strategii jest adaptacja organizacji do otoczenia, w której racjonalność łączy się ze szczęściem, przypadkiem, ewolucją i inkrementalizmem
Podejście pozycjonowania	Zdobycie i utrzymanie pozycji konkurencyjnej poprzez walkę z konkurencją
Podejście zasobowe	Stworzenie odpowiedniej konfiguracji zasobów i umiejętności

	Relacje z otoczeniem
1	2
Podejście planistyczne	Przedstawiciele podejścia planistycznego zdają sobie sprawę z wpływu zarówno otoczenia (przede wszystkim z konieczności identyfikacji występujących w nim szans i zagrożeń), jak i wnętrza organizacji. Jednakże otoczenie jest ważne tylko wtedy, gdy generuje znaczące okazje i zagrożenia. W przypadku stabilnego otoczenia to silne i słabe strony przedsiębiorstwa determinują strategię [Oblój 2001, s. 69]

1	2
Podjęcie emergentne	W podejściu emergentnym otoczenie przestaje być najistotniejszym elementem strategii. Szala przechyla się w stronę wnętrza przedsiębiorstwa, gdyż to właśnie bieżące, kreatywne, innowacyjne i przedsiębiorcze decyzje pracowników kształtują strategię organizacji. Otoczenie nadal oczywiście istnieje, gdyż przedsiębiorstwo musi reagować na stale pojawiające się w nim okazyje i zagrożenia. Jednak na plan pierwszy wysuwają się decyzje i działania ogółu pracowników, mające na celu dostosowywanie się do zmiennego otoczenia
Podjęcie pozycjonowania	Podjęcie to charakteryzuje się zdecydowanie logiką „od zewnątrz do wewnątrz”, co oznacza, że otoczenie stanowi punkt wyjścia do budowy strategii. To właśnie ono decyduje o skuteczności strategii organizacji. Najbardziej rozpowszechnionym sposobem analizy otoczenia stał się model sformułowany przez czołowego przedstawiciela tego podejścia M.E. Portera, rozpatrujący otoczenie przez pryzmat pięciu podstawowych sił (nabywców, dostawców, bezpośredniej konkurencji, potencjalnej konkurencji, substytutów)
Podjęcie zasobowe	Podjęcie to charakteryzuje się logiką „od wewnątrz na zewnątrz”, co oznacza, że to przede wszystkim wyjątkowa wiązka zasobów i umiejętności decyduje o powodzeniu przedsiębiorstwa, a nie otoczenie konkurencyjne. Podjęcie to opiera się na założeniu, iż wewnątrz przedsiębiorstwa w większym stopniu determinuje działania strategiczne przedsiębiorstwa niż otoczenie zewnętrzne. Przedsiębiorstwo, zamiast koncentrować się na gromadzeniu niezbędnych zasobów do wdrożenia strategii zorientowanej na otoczenie, powinno skupić się na unikatowych zasobach, które stanowią podstawę strategii. W takim ujęciu strategia organizacji powinna umożliwiać jak najlepsze wykorzystanie unikatowych zasobów i umiejętności relatywnie do szans pojawiających się w otoczeniu

	Zalety
1	2
Podjęcie planistyczne	Argumenty przemawiające za wykorzystywaniem podejścia planistycznego: • planowanie pozwala organizacjom przewidywać i przygotowywać się do przyszłych zdarzeń • podejście to zwiększa racjonalność działania • umożliwia koordynację działań • planowanie stanowi jednocześnie instrument kontroli • charakteryzuje się precyzją i formalizacją organizacyjną procesu planowania
Podjęcie emergentne	Podstawowe zalety podejścia emergentnego są następujące: • szybkość dostosowania organizacji do zmian zachodzących w otoczeniu (w swojej istocie podejście to ma charakter adaptacyjny) • oryginalność – ostateczna treść strategii jest wynikiem decyzji, pomysłów, doświadczenia wielu pracowników oraz oczywiście uwarunkowań zewnętrznych • niepowtarzalność w krótkim okresie, gdyż pracownicy nie znają na bieżąco ostatecznej wersji strategii, dopiero w dłuższym okresie możliwe jest dokonanie jej charakterystyki [Banaszyk 2005, s. 15]

1	2
	• bierze pod uwagę aktywną rolę ludzi w formułowaniu strategii, a szczególnie ich motywację • wskazuje, że implementacja strategii jest integralnym składnikiem procesu formułowania strategii [Lynch 2000, s. 63]
Podjęcie pozycjonowania	Zaletami podejścia pozycyjnego do zarządzania strategicznego są: • rygor analityczny i dyscyplina organizacyjna procesu budowy strategii • prostota i przejrzystość stosowanych metod i technik analizy organizacji i otoczenia oraz wysoki stopień ich operacyjności • wykorzystywane metody i techniki badawcze są źródłem obszernej bazy informacyjnej dla podejmujących decyzje strategiczne • prognozowanie odgrywa istotną rolę nie tylko ze względu na wytyczanie trendów sytuacji zewnętrznych oraz trajektorii strategicznych, ale także na nakreślanie cyklu życia produktu
Podjęcie zasobowe	Argumenty przemawiające za wykorzystaniem podejścia zasobowego są następujące: • podejście stanowi umiejętną syntezę wątków wcześniejszych podejść do zarządzania strategicznego • niezaprzeczalna logika podejścia (przedsiębiorstwo traktowane jest jako unikatowa wiązka zasobów i umiejętności, a budowanie strategii sprowadza się do stworzenia odpowiedniej ich konfiguracji) • przewaga konkurencyjna osiągnięta z wykorzystaniem wyróżniających zasobów i umiejętności jest bardzo istotna (cykl życia kluczowych kompetencji jest znacznie dłuższy niż cykl życia danego produktu czy technologii) [Romanowska 2004, s. 298] • koncentracja na wybranych aspektach działania (chroni firmę przed rozpraszaniem najcenniejszych zasobów oraz sprzyja motywacji kadry kierowniczej i koncentracji wysiłków) • akumulacja zasobów (wykorzystanie wiedzy i umiejętności pracowników, przekształcanie doświadczeń w nowe inicjatywy, pożyczanie zasobów w drodze benchmarkingu, aliansów, zakupów licencji itp.) • łączenie i równoważenie zasobów (w celu osiągnięcia efektu synergii) • odzyskiwanie zasobów (przyspieszenie cykli od pomysłu do sprzedaży, przyspieszenie rotacji pieniądza, zarządzanie rozwojem pracowników) • innowacyjność (poszukiwanie nieciągłości i nowych zachowań, identyfikowanie prawie niewidocznych trendów i wykorzystywanie ich do tworzenia nowych wartości oraz uwalniania wartości tkwiącej w istniejących zasobach, eksperymentowanie w warunkach niepewności)

	Krytyka podejścia
1	2
Podjęcie planistyczne	Ograniczenia podejścia planistycznego to: • wysoki stopień scentralizowania podejścia (oddalenie sztabów planistów od rzeczywistości)

1	2
	• z góry ustalony plan ogranicza elastyczność działania organizacji • wysoki stopień skomplikowania planu • plan jest wynikiem „gry” między poszczególnymi grupami interesów, niezobiektywizowanym i technicznym procesem • bezpośrednie powiązanie planowania z kontrolą w dużym stopniu ogranicza kreatywność i skłonność do ryzyka [Oblój 2001, s. 44-50] • oddzielenie procesu formułowania strategii od jej implementacji • zminimalizowanie roli intuicji i innowacji
Podejście emergentne	Jako podstawowe wady podejścia emergentnego wymienia się: • koncentrację wyłącznie na przedsiębiorstwach odnoszących sukcesy • traktowanie studium przypadku jako podstawowej metody analizy (deskryptywny charakter podejścia) • zbyt duży nacisk na ewolucję • niedostrzeganie ograniczeń, niedoskonałości procesu uczenia się • ograniczenie wpływu naczelnego kierownictwa na proces formułowania strategii • ignorowanie specyfiki niektórych sektorów gospodarki wymagających długofalowego inwestowania, które powinno się odbywać według wcześniej ustalonego planu • ograniczenie kontroli strategicznej, która jest skomplikowana i mało przejrzysta, gdyż nie bazuje na wcześniej ustalonych kryteriach i harmonogramie [Lynch 2000, s. 63]
Podejście pozycjonowania	Do słabych stron podejścia pozycyjnego należą: • zbyt duża koncentracja na ekonomicznych i technicznych uwarunkowaniach procesu konkurowania, niedocenianie wpływu czynników pozamaterialnych • problem z definicją pojęcia „sukcesu” organizacji oraz ze sposobami jego pomiaru • liczne metody i techniki wykorzystywane w ramach tego podejścia są proste pod względem koncepcyjnym, ale skomplikowane w sensie praktycznym • bezgraniczna wiara w niezawodność racjonalnych rozwiązań, pomijanie znaczenia intuicji i przypadku • traktowanie strategii przywództwa kosztowego oraz różnicowania jako alternatywnych (przedsiębiorstwo chcące utrzymać silną pozycję na rynku powinno dokonać syntezy powyższych opcji strategicznych) [Romanowska 2004, s. 283-284] • zbyt krótka perspektywa spojrzenia i statyczność (skracanie horyzontu powoduje skupianie się wyłącznie na czynnikach otoczenia, z pominięciem istotnych czynników wewnętrznych)
Podejście zasobowe	Podstawowymi ograniczeniami szkoły zasobowej są: • miękkie kategorie analizy (problemy ze zdefiniowaniem pojęcia kluczowych kompetencji) • przewaga retrospektywnego charakteru analizy (problem z określeniem, kiedy kompetencje stają się kluczowe)

1	2
	• wykorzystywanie tych samych studiów przypadków przez licznych autorów (odmienna ich interpretacja) • pomijanie roli otoczenia w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej przez organizację • brak rozwiniętych modeli analitycznych • koncentracja wyłącznie na przedsiębiorstwach, które osiągnęły sukces • teoretyczny, wręcz abstrakcyjny charakter podejścia (problemy z operacjonalizacją)

Źródło: opracowanie własne.

3. Podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania, można zauważyć, iż relacje między głównymi podejściami do zarządzania strategicznego nie są do końca jednoznacznie sprecyzowane. Czołowi specjaliści w tej dziedzinie prowadzą nieustanną polemikę naukową mającą na celu rozstrzygnięcie sporu i znalezienie odpowiedzi na pytanie: czy podejścia te są przeciwstawne, czy może w pewnych aspektach są komplementarne?

Podejścia planistyczne i pozycjonowania konkurencyjnego często uważane są za zbieżne, gdyż odznaczają się ustrukturyzowanym spojrzeniem na zarządzanie strategiczne. Podobnie jak strategie emergentna i zorientowana na zasoby są łączone ze sobą ze względu na to, że obie skupiają się na wiedzy i procesie uczenia się organizacji.

Z kolei podejścia emergentne i planistyczne oraz zasobowe i pozycjonowania konkurencyjnego prezentowane są jako przeciwstawne. W rzeczywistości jednak w wielu aspektach się uzupełniają, gdyż przedstawiają różne perspektywy tej samej sytuacji.

Jeden z czołowych specjalistów w dziedzinie zarządzania strategicznego, H. Mintzberg, utrzymuje, że podejścia zasobowe oraz pozycjonowania konkurencyjnego powinny być uważane jednak za komplementarne, gdyż reprezentują one dwie różne formy analizy, które realizowane łącznie przyczyniają się do podwyższenia jakości myślenia strategicznego [Mintzberg, Quinn, Ghoshal 1995]. Podobnie J.B. Quinn i J. Voyer, którzy twierdzą, że techniki planistyczne pełnią istotne funkcje w ramach logicznego inkrementalizmu [Quinn, Voyer 1994].

Rekapitulując, można stwierdzić, że wiedza o zarządzaniu strategicznym dopiero się formuluje. Na obecnym etapie nie stworzono jeszcze jednej, uniwersalnej teorii zarządzania strategicznego. Wynika to z szybkich zmian zachodzących w otoczeniu, między innymi z gwałtownego rozwoju techniki i technologii, które wymuszają ewolucję procesu zarządzania strategicznego.

Literatura

- Banaszyk P. (2005), *Strategia emergentna jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesna konkurencja i wielopłaszczyznowe przewagi strategiczne – problemy i polskie wyzwania*, red. M. Moszkowicz, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

- Lynch R. (2000), *Corporate Strategy*, Prentice Hall, Harlow.
- Mintzberg H., Quinn J.B., Ghoshal S. (1995), *The Strategy Process: Concepts, Context and Cases*, European Edition, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Oblój K. (2001), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Quinn J.B., Voyer J. (1994), *The Strategy Process*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Romanowska M. (2004), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- www.wspiz.edu.pl/resources/szkol-strategii.psf?rid=18034, 26.09.05.

THE CHARACTERISTIC OF STRATEGIC MANAGEMENT APPROACHES

Summary

Strategic management is a relatively young discipline. It is only about 40 years old. In spite of this fact in its fames a lot of strategic approaches (schools of strategic thought) have developed. The most important of them in a chronological order are: planistic, positioning, emergent and resource-based.

The main goal of this article is to compare these approaches in the aspect of: assumptions, essence of the strategy, goal of the strategy, relation with surroundings, its strong and weak points.