

Ewa Stańczyk-Hugiet

ZNACZENIE STRATEGII W DYNAMICZNYM OTOCZENIU

1. Wstęp

Dynamiczne otoczenie, w jakim funkcjonują współczesne organizacje, powoduje szereg konsekwencji w obszarze zarządzania. Konieczna staje się m.in. zmiana sposobu rozumienia podstawowych kategorii strategicznych. Sposób postrzegania strategii i przewagi konkurencyjnej musi być adekwatny do istniejących dynamicznych warunków funkcjonowania.

Celem prezentowanego artykułu jest przedstawienie tych sposobów rozumienia strategii, które zdaniem autorki są adekwatne do aktualnych warunków funkcjonowania organizacji. Artykuł oparty jest na studiach literaturowych oraz badaniach własnych.

2. Strategia – zagadnienia ogólne

W zarządzaniu strategicznym funkcjonują równolegle cztery podstawowe szkoły myślenia strategicznego: szkoła racjonalistyczna, szkoła ewolucyjna, szkoła pozycyjna i szkoła zasobowa¹. Nurty te charakteryzują się zróżnicowanym podejściem do formułowania strategii oraz jej treści, a także wskazują odmienne perspektywy postrzegania przewagi konkurencyjnej. To właśnie te dwa elementy powodują, że poglądy badaczy strategii są tak różnorodne. Świadczą one również

¹ W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele różnych ujęć porządkujących myśl w zakresie strategii i zarządzania strategicznego. Na przykład J. Mathe wyróżnia szkołę harwardzką, planowania strategicznego, pozycjonowania macierzowego, ilościową, behawioralną, systemową i inkrementalistów [Mathe, 1987, s. 6]; B. Taylor wskazuje szkołę planowania politycznego, prospektywnego, systemu kontroli centralnej, planowania innowacyjnego [Taylor, Hussey 1982]; H. Mintzberg i inni identyfikują dziesięć szkół: projektową, planistyczną, pozycyjną, przedsiębiorczą, poznawczą, uczenia się, polityczną, kulturową, środowiskową, konfiguracji [Mintzberg, Lampel, Ahlstrand 1998].

o tym, że sposób postrzegania strategii oraz zrozumienie źródeł przewagi konkurencyjnej stanowi rdzeń zarządzania strategicznego. Jednak mimo że poglądy co do istoty strategii, źródeł przewagi konkurencyjnej i stosowanych narzędzi analizy strategicznej różnią się, nie ma wątpliwości co do tego, że istotą zarządzania strategicznego jest poszukiwanie strategii oryginalnych, bo tylko takie w rzeczywistości pozwalają na wyróżnianie się organizacji. Śledząc ewolucję zarządzania strategicznego, można zauważyć, jak zmieniały się kierunki działań i treść strategii.

Identyfikowanie strategii w kategoriach produktowo-rynkowych wywodzące się z myśli H.I. Ansoffa [1971, s. 99] dominuje w praktyce gospodarczej [Brilman 2002, s. 123]. Natomiast od początku lat dziewięćdziesiątych zarówno badacze teoretycy, jak i badacze praktycy koncentrują swe zainteresowania na rozwoju kluczowych kompetencji. Kładzie się też większy nacisk na zasoby wiedzy jako część aktywów organizacji. Rozwijają się także wczesne formy organizacji uczącej się. Od roku 2000 zaczyna się era organizacji uczącej się i inteligentnej [Stonehouse i in. 2001, s. 4]. Mimo że ujęcie produktowo-rynkowe dominuje nadal w myśleniu o strategii, można już jednak obserwować rysującą się tendencję do włączania w problemy strategii zagadnień zasobów niematerialnych, jak również kluczowych kompetencji.

Można nawet twierdzić, że strategia przywództwa w wybranych kluczowych kompetencjach postulowana przez G. Hamela i C. Prahalada powoli się urzeczywistnia [Hamel, Prahalad 1999, s. 165-177]. Stąd można postawić tezę, że strategia współczesnej organizacji, organizacji obserwującej rozwój nauki i praktyki w zakresie zarządzania strategicznego, opiera się na trzech kluczowych elementach: produkt – rynek – kompetencje² [Brilman 2002, s. 123; Allaire, Firsirotu 2000, s. 21].

Takie, odmienne od klasycznego, spojrzenie na treść strategii wymaga pewnej reorientacji w zakresie narzędzi i obszarów analizy strategicznej. W dużym uproszczeniu i skrócie można jedynie stwierdzić, że wciąż bardzo niedoskonałe są narzędzia służące do analizy zasobów organizacji, szczególnie tych zasobów, które nazywamy kapitałem intelektualnym lub kapitałem wiedzy [Chatzkel 2003; Perechuda 2005; Steward 1997, s. 13; Sveiby 1997; Edvinsson, Malone 2001; Ross i in. 1997; Bratnicki 2000, s. 100; Bukowitz, Williams 2000, s. 223].

3. Strategia jako kategoria dynamiczna

Strategia jest kategorią niezwykle popularną zarówno w praktyce, jak i w teorii zarządzania. Strategia bowiem określa pewną przestrzeń zainteresowań organizacji; jej granice są wyznaczane przez branżę, w której przedsiębiorstwo funkcjonuje,

² Według G. Hamela i C. Prahalada, kluczowe kompetencje organizacji można identyfikować tylko poprzez jej wytwory finalne [Hamel, Prahalad 1990, s. 79-91]. Zatem treść strategii w odniesieniu do myśli Ansoffa pozostaje relatywnie podobna.

lub też wychodzą poza branżę³. Strategia nie jest kolejnym terminem służącym do określenia celów organizacji, winna raczej ukierunkowywać działania organizacji.

Wzrastająca dynamika otoczenia staje się swoistą barierą w określaniu przyszłych kierunków i obszarów działania. Lecz paradoksalnie, im trudniejsze warunki funkcjonowania organizacji, tym większa presja na aktywność zorientowaną na określanie strategii. Coraz większe trudności w przewidywaniu przyszłości, coraz większe natężenie zmian o charakterze nieciągłym sprawiają wiele problemów metodycznych i metodologicznych w obszarze planowania strategicznego. Z tego względu strategię *ex ante* trudno jest sformułować w takim sensie, aby miała w pełni charakter praktyczny. Czy należy opowiadać się za inkrementalnym charakterem strategii i oczekiwaniem na okazje? A może próbować identyfikować, przewidywać czy nawet kreować przyszłość? Trudno znaleźć obecnie jednoznaczną odpowiedź na klasyczne już ujęcie charakteru strategii (planowana czy emergentna) reprezentowane przez H. Mintzberga [1987, s. 11-32]. Z jednej strony bowiem formułowanie strategii jest wyrazem racjonalnego planowania, z drugiej strony strategia ewoluje wraz ze zmianami pojawiającymi się w otoczeniu. Strategia zamierzona, czyli mająca charakter synoptyczny, wydaje się jednak pewnym ograniczeniem w realizowaniu postulatu elastyczności. Strategia zaplanowana w drodze uszczegóławiania traci swój ogólny charakter, jest programowana w procesie implementacji i opracowywania funkcjonalnych programów działania. W takiej sytuacji wysiłki poniesione na przygotowanie warunków do wprowadzenia strategii w życie, wraz ze szczegółowymi programami jej wdrażania, powodują w konsekwencji dużą niechęć do zmiany kierunków strategicznych, zwłaszcza gdy sytuacja tego wymaga⁴.

Jednym z najważniejszych atrybutów strategii winien być atrybut elastyczności. Procesy elastycznego kształtowania strategii są nieodzownym elementem aktywności każdej organizacji, której ambicją jest rozwój. Elastyczne kształtowanie strategii często oznacza konieczność wprowadzania zmian o charakterze strategicznym⁵. Zmiana strategiczna nie musi mieć charakteru rewolucyjnego. Aby mówić o zmianie strategicznej, wystarczy już sytuacja dopasowania do wymagań bieżącej sytuacji i wymagań nowej strategii. Elastyczność strategii jest uwarunkowana w dużej mierze podejściem do procesu formułowania strategii. Ważną rolę odgrywają również instytucjonalne czynniki funkcjonowania organizacji.

³ W odniesieniu np. do popularyzowanego przez R. Krupskiego zagadnienia elastyczności, wykorzystywania okazji, zarządzania bez celów czy organizacji w ruchu [Krupski 2005, s. 21-30, 48-74].

⁴ Jest to klasyczne zjawisko inercji organizacyjnej, lub posługując się kategorią charakterystyczną dla metody Mapy Grup Strategicznych, bariera mobilności albo strategiczny dryf [Johnson 1987].

⁵ W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele różnych teorii zmian, jak również wiele podejść do zagadnienia przeformułowania strategii i procesów zmiany strategicznej. Stanowią one mogą bazę do poszukiwania odpowiedzi na pytanie o zasadność różnych orientacji i ich praktyczną przydatność dla strategicznej dynamiki organizacji. Przykładem są opracowania: [Wawrzyniak 1989; Van de Venn, Pool 1995] i inne.

W dzisiejszych, tak zwanych turbulentnych czasach powstaje pytanie: czy te nurty w zarządzaniu strategicznym, które H. Mintzberg, B. Alstrand i J. Lampel nazywają preskryptywnymi (czy statycznymi w ujęciu G. Johnsona i K. Scholesa), są adekwatne do obecnych warunków funkcjonowania organizacji, a zwłaszcza w odniesieniu do sfery decyzyjnej? Otaczająca świat biznesu rzeczywistość zmienia się w tak dużym tempie, że naturalne staje się również dynamiczne zarządzanie, a tym samym dynamiczne traktowanie tych bytów, które jeszcze tak niedawno miały charakter stosunkowo stały w dłuższym czasie [Lynch 1997, s. 23; Pettigrew 1985; Robson 1997; Markides 1999, s. 55-63; Markides 1997, s. 273-276]. Ta uwaga dotyczy w szczególności strategii. Dynamiczne traktowanie strategii od dawna, a w zasadzie od początków kształtowania się zarządzania strategicznego jako kompleksowego podejścia do zarządzania, obecne jest w myśli o strategii (por. [Linbloom 1959, s. 79-81; Quinn 1980]). W tej perspektywie strategia jest dynamiczna i ma charakter interaktywnego procesu. Jednak teoretycy uznający dynamikę strategii odmiennie tę dynamikę konstatają. Z jednej strony strategia jest traktowana jako nieformalny, fragmentaryczny proces inkrementalnych decyzji strategicznych podejmowanych przez wielu decydentów, poddawanych niewielkim zabiegom koordynacyjnym [Linbloom 1959, s. 79-81]. Z innej strony strategia ma charakter świadomy (jest płynna, lecz kontrolowana), ale kształtuje się poprzez działania. Co ważne, podkreśla się „stałą integrację” równolegle inkrementalnie odbywających się procesów formułowania i implementacji strategii, stanowiącą o efektywności zarządzania strategicznego [Quinn 1980, s. 145]. Taka perspektywa postrzegania strategii została nazwana logicznym inkrementalizmem⁶ i jest bliska szkole władzy⁷. Logika inkrementalizmu wskazuje, że strategia powstaje w procesach implementacji, na którą składają się różnorodne działania, będące wynikiem uczenia się. To właśnie J. Quinn, a wcześniej C. Linbloom wprowadzili do rozważań o strategii zagadnienia władzy i polityki, twierdząc, że strategia powstaje w procesie negocjacji, a nie wyłącznie w umyśle stratega.

Badania C. Linblooma i J. Quinna⁸ wprowadziły nową optykę rozumienia strategii nazywaną szkołą uczenia się. Nie jest tutaj istotne, jak jest formułowana strategia, ale kto ją tworzy, czym jest i co ona zawiera. Takie podejście do strategii eksponuje zmiany wewnętrzne i zewnętrzne, które traktowane są jako impuls

⁶ W literaturze pojawia się również określenie *disjointed incrementalism* [Braybrooke, Linbloom 1963], *emergent strategy* [Mintzberg 1994, s. 24-25] czy „ograniczona racjonalność” wprowadzona do teorii przez H. Simona [1947].

⁷ Szkoła władzy jest jedną z 10 szkół wyróżnionych przez H. Mintzberga, B. Ahlstranda i J. Lampela i mieści się w grupie tzw. szkół prospektywnych [Mintzberg, Ahlstrand, Lampel 1998] obok szkół deskryptywnych i szkoły konfiguracji. Korzyści strategiczne uzyskujemy tu w wyniku posiadanej wiedzy oraz innych zasobów ważnych dla rozwoju (w tym przypadku władzy i polityki).

⁸ J. Quinn przeprowadził badania w dużych korporacjach, które są wyraźnym dowodem funkcjonowania logicznego inkrementalizmu w praktyce. Nie oznacza to jednak, że zarządzający nie mieli alternatywy. Prawdopodobnie mogli działać w inny sposób.

zmian w procesie implementacji strategii. Postępy w implementacji strategii stają się więc podstawą adaptacji planów (por. [Hersey, Blanchard, Johnson 1996, s. 467-468]). Formułowanie i implementacja strategii są powiązane w ciągłym cyklu udoskonaleń, a decyzje strategiczne ewoluują częściowo w sposób przypadkowy, a częściowo w sposób logiczny, dając ogromne możliwości uczenia się. Należy zaznaczyć, że nie są to wyłącznie decyzje zlokalizowane w obszarach największej władzy, lecz pochodzą raczej z niższych poziomów organizacji i jej subsystemów (por. [Bower 1970; Burgelman 1980]). W zarządzaniu strategicznym nie jest ważne, by wiedzieć, jak zmieniają się warunki funkcjonowania, lecz to, by być wrażliwym na sygnały otoczenia i „testować” zmiany strategii poprzez działania realizowane na niewielką skalę. Logiczny inkrementalizm jest wyrazem rozwoju strategii w drodze uczenia się poprzez działanie.

Nieco odmiennie do zagadnienia dynamiki strategii podchodzi H. Mintzberg. Właśnie ten autor wprowadził kategorię strategii emergentnej, która nie jest wyrazem zmian w myśleniu strategów, lecz wynikiem interakcji między organizacją a jej otoczeniem [Mintzberg 1978, s. 934-948]. W tym rozumieniu strategia jest wyrazem konwergencji różnorodnych sygnałów, które poddane procesowi integracji stają się wzorcem działania. Również w tym ujęciu strategia jest wyrazem organizacyjnego uczenia się⁹ – uczenia się poprzez działania.

Dynamiczne podejście do zarządzania jest mocno propagowane również przez G. Hamela i C. Prahaladę, którzy eksponują proces kolektywnego uczenia się ukierunkowany na tworzenie i wykorzystywanie kluczowych kompetencji (trudnych do naśladowania) [Hamel, Prahalad 1990, s. 79-91]. Według tych autorów, strategia zawiera się w tzw. strategicznych intencjach¹⁰, które określają sposób wykorzystania kluczowych kompetencji za pośrednictwem produktów i usług.

Wydaje się, że takiemu rozumieniu strategii bliska jest perspektywa procesowa. Punkt zainteresowania jest tutaj zogniskowany na procesach. W tej perspektywie o przewadze konkurencyjnej decydują procesy, a nie sprzedawane produkty. Jak twierdzi M. Hammer, inne nurty zarządzania charakteryzują się „pogardą dla operacji” i ciągłym poszukiwaniem „wzniosłej strategii”, podczas gdy jej realizacja odgrywa w nich rolę drugoplanową [Hammer 1999, s. 144-146]. Podejście procesowe odmiennie traktuje dwa istotne elementy zarządzania strategicznego, jakimi są: identyfikacja strategii i implementacja strategii. W perspektywie procesu kluczowe są właśnie procesy. W ten sposób M. Hammer nie neguje innych podejść w zarządzaniu strategicznym, uważa raczej, że perspektywa procesu daje inne spojrzenie na organizację i jej strategiczne atuty i słabości aniżeli perspektywa produktu i rynku [Hammer 1999, s. 147]. Dla M. Hammera punktem wyjścia w for-

⁹ Organizacyjne uczenie się ma miejsce, gdy zachodzą wzajemne oddziaływania między podmiotami związane z refleksją (przyp. autora).

¹⁰ Strategiczne intencje nazywają również zamysłem strategicznym rozumianym jako mobilizujące marzenia. Zamyśl strategiczny nadaje kierunek, pozwala odkrywać i daje poczucie przeznaczenia [Hamel, Prahalad 1999, s. 107].

mułowaniu strategii nie jest identyfikowanie potencjalnych atrakcyjnych rynków, lecz określenie tego, co organizacja robi dobrze. Według Hammera, najlepsza strategia to nie ta, która próbuje przewidzieć przyszłość, ale ta, która szybko reaguje na teraźniejszość [Hammer 1999, s. 153]. Strategia jest więc procesem, nie zaś koncepcją [Rylander, Peppard 2003, s. 321].

Ponadto, jak dowodzą dla przykładu B. de Wit i R. Mayer, strategia prowadzi do paradoksu (na podstawie [Trompenaars, Hampden-Turner 2005, s. 78-79]). Z jednej strony:

- jest myślą racjonalną,
- jest działaniem z góry zaplanowanym, skłaniającym do usuwania tego, co stare,
- jest napędzana przez rynek,
- jednostki strategiczne tworzą portfel,
- jest oparta na konkurencji,
- jest ewolucyjna.

Z drugiej strony strategia:

- jest myślą samorodną, wyłaniającą się, doskonalącą i zachowującą to, co stare,
- jest napędzana przez zdolności,
- jednostki strategiczne tworzą podstawową kompetencję,
- jest oparta na współpracy w ramach sieci wzajemnie zależnych jednostek,
- jest innowacyjna.

Rozpatrując problem istoty strategii, nie można pominąć kwestii perspektywy strategii – jaki jest, a jaki winien być wymiar czasowy strategii. Powszechnie uważa się, że horyzont czasowy strategii jest długi. Jeśli na tak sformułowany postulat popatrzymy z punktu widzenia sfery wynikowej działań, czyli w przekroju przynoszonych konsekwencji, to rzeczywiście strategia jest długookresowa. Strategię definiowaną poprzez wskazanie długiego horyzontu czasu odnoszącego się do planowanych działań można odnaleźć w wielu pracach. W kontekście procesów i podejmowanych działań nie zawsze jednak występuje długi horyzont czasu. Dzieje się tak chociażby w odniesieniu do pojawiających się nagle okazji, których wykorzystanie tu i teraz może potencjalnie zaważyć na pozycji i postrzeganiu organizacji w otoczeniu w przyszłości. Przecież wykorzystanie okazji, która pojawia się nagle, również może być strategią – strategią która właśnie się wyłoniła. Oczywiście takie podejście niesie ryzyko braku ciągłości rozwoju.

Autorka niniejszego artykułu rozumie strategię jako wszelkie działania – sformalizowane czy niesformalizowane, których skutki mają charakter długookresowy¹¹. J. Rokita również unika w swej definicji strategii (opartej na krytyce dotychczasowego dorobku teoretycznego) wskazania jej przedziału czasowego. Podkre-

¹¹ Podobnie rozumiany jest wymiar strategiczności w ogóle, a dotyczy tych planów, programów i działań o znaczeniu długofalowym, których skutki są trudne do odwrócenia, a zasięg oddziaływania szeroki (por. [Gliński, Szczepankowski 1995, s. 7]).

śla, że strategia to „zbiór działań konkurencyjnych przynoszących względnie trwałe sukcesy wyrażane przewagą konkurencyjną” [Rokita 2005, s. 26].

Tak rozumiana strategia wpisuje się w nurt logicznego inkrementalizmu popularyzowanego przez J. Quinna, gdzie kluczową rolę odgrywa kierownictwo organizacji, decydując o „przyrastaniu” zawartości strategii [Quinn 1978, s. 7-21]. Strategia konstytuuje się tutaj w procesach implementacji. W takim ujęciu dochodzi do pulsującego procesu zmian rutyn organizacyjnych, które w sposób naturalny, często niezamierzony, pod wpływem sytuacji ewoluują lub mogą się przekształcać w nowe ze względu na swój dynamiczny charakter związany z rozwiązywaniem problemów (por. [Nelson, Winter 1982]). Strategia jest więc wynikiem uczenia się przez działanie. Procesy uczenia się są zdeterminowane zmieniającymi się warunkami rzeczywistości, w której organizacja funkcjonuje. Strategia powinna być prosta i stanowić linię przewodnią funkcjonowania organizacji (por. [Levy 1994, s. 167-178]).

Strategia staje się więc sztuką, w której racjonalność jest w pewnym sensie negowana z uwagi na naturę rzeczywistości. Dlatego osobom kierującym organizacjami stawiane są wysokie wymagania i oczekiwania. To bowiem od ich umiejętności zależy skuteczność zarządzania, również w kategoriach długookresowych korzyści. Ich rola sprowadzać się musi raczej do identyfikowania porządku, który się wyłania, aniżeli do jego narzucania. Istotną rolę kierowników jest również utrzymywanie napięcia adaptacyjnego w organizacji (por. [Johnson, Scholes 2003]) czy też stanu wytężenia [Hamel, Prahalad 1999, s. 105-123].

Strategia jest więc, z jednej strony, strumieniem działań zamierzonych, które mają służyć osiągnięciu założonych celów, a z drugiej strony – strumieniem reakcji na nowe warunki (zarówno w kategoriach szans, jak i zagrożeń). Podobnie postrzega ontologię strategii R. Krupski, lansując elastyczność organizacji, zarządzanie bez celów czy też model organizacji w ruchu, a także G. Hodginson, traktując strategię jako praktykę – proces socjoemocjonalny, w wyniku którego następuje integracja wiedzy intuicyjnej i racjonalnej [Hodginson, Clarke 2004; Jarzabkowski 2003].

Kształtowanie się strategii można postrzegać jako procesy swoistej dywergencji i konwergencji (por. [Bowman, Ward, Kakabadse, 2002, s. 671-679]. Określona strategia ogólna lub wizja (intencje) zmienia się i „rozrasta” w miarę odbywania się realnych procesów, w szczególności procesów uczenia się. W rezultacie, możliwe jest, w ramach konwergencji, doprecyzowanie zamierzeń strategicznych i realizowanie strategii (rezultaty). Takie ujęcie procesu zarządzania strategicznego pozwala zidentyfikować trzy istotne jego fazy, czyli formowanie strategii, jej implementację oraz proces jej zmian¹². Według autorki, obecnie implementacja strategii

¹² W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele różnych ujęć procesu zarządzania strategicznego różniących się między sobą liczbą i kolejnością etapów. Najogólniej można przyjąć, że istnieją dwie grupy modeli opisujących fazy procesu zarządzania strategicznego. Pierwsza grupa to te ujęcia,

jest kluczowym procesem zarządzania strategicznego¹³. Kluczowym, ponieważ determinuje rzeczywistość realizowaną strategię. Ponadto implementacja oznacza permanentne uczenie się organizacji, którego rezultaty przekładają się na rzeczywistość podejmowane akcje, kształtując strategię realizowaną. W tym miejscu można postawić tezę, że podstawą dynamiki organizacji są właśnie procesy uczenia się, które zmieniają perspektywę postrzegania rzeczywistości. W ten sposób nawet niewielkie przyrosty wiedzy, kształtujące się w wyniku tych procesów, mogą spowodować istotne skutki rozpatrywane w kategoriach strategicznych.

Strategia ogólna organizacji (*generic strategy*) formułowana jest przez konkurenta w sposób podobny, jeśli nie identyczny. Z tego powodu większe możliwości odróżniania się leżą w obszarze implementacji strategii. Podobnie jest w przypadku nowych praktyk i modeli zarządzania, które prezentują propozycje ogólnych rozwiązań problemów konkurowania i z uwagi na swą ogólną naturę stają się dostępne dla wszystkich. Bycie lepszym leży więc w robieniu tych samych rzeczy lepiej (por. [Sharkie 2003, s. 25-26; Von Krogh, Ichizo, Nonaka 2000]). Potwierdzeniem tego stanu jest heterogeniczność przedsiębiorstw wyrażająca się w różnej efektywności wykorzystania zasobów organizacji¹⁴.

Według H. Mintzberga, B. Ahlstranda i J. Lampela, to szkoła uczenia się ma największy potencjał do radzenia sobie ze złożonością. Wynika to głównie z tego, że jest podejściem bardziej elastycznym niż pozostałe szkoły i oznacza podejmowanie różnorodnych aktywności w poszukiwaniu koncepcji działania. Nie są to działania w pełni nieuporządkowane. Są to raczej próby poszukiwania nowych, bardziej interesujących, ze strategicznego punktu widzenia, rozwiązań [Mintzberg, Ahlstrand, Lampel 1998]. Warto zacytować motto, które przyświeca pracy wspomnianych autorów: „jesteśmy ślepcami, a formułowanie strategii jest naszym słownem”¹⁵ [Mintzberg, Ahlstrand, Lampel 1998, s. 3]. Aby zrozumieć całość, musimy poznać części tej całości, ale poznanie części nie gwarantuje zrozumienia całości.

W nurcie uczącym się strategia rozwija się (formuje się, lecz nie jest formułowana) w procesie uczenia się. Zakłada się bowiem, że w złożonym i niepewnym świecie organizacji nie można podejmować działań analitycznych.

w których etapem inicjującym proces zarządzania strategicznego jest analiza zewnętrzna i wewnętrzna, por. np. [Steinmann, Schreyögg 1992, s. 80-108]. Drugą grupę stanowią te podejścia, w których etapem początkowym procesu zarządzania strategicznego jest identyfikacja strategii, np. [Hofer, Schendel 1978].

¹³ Implementacja winna koncentrować się na tworzeniu warunków do realizacji strategii. Według H. Steinmanna i G. Schreyögga warunkami sukcesu w tym obszarze są strategia organizacji, kultura organizacyjna i ludzie [Steinmann, Schreyögg 1992, s. 129-134]. Implementacja jest wymagającym wysokich umiejętności, złożonym zadaniem, które koncentruje się na zarządzaniu zasobami [Ellis, Williams 1993, s. 13]. Oznacza też mobilizowanie zasobów [Mintzberg, Quinn 1991, s. 46].

¹⁴ Jest to również jedno z podstawowych założeń RBV (*Resource Based View*), por. np. [Barney 1991, s. 99-120].

¹⁵ Autorzy ci odwołali się tu do przypowieści o ślepcach, którą również wykorzystał w swej pracy P. Senge jako ilustrację systemowego myślenia [Senge 2000, s. 75-76].

Takie podejście do procesu zarządzania strategicznego charakterystyczne jest dla nurtu ewolucjonistycznego. Dla ewolucjonistów adaptacja jest szczególnie ważna. Adaptacja staje się również elementem przywracania równowagi funkcjonalnej.

Adaptacja jest jednym ze sposobów utrzymywania równowagi z otoczeniem i w przekonaniu autorki podstawowym sposobem utrzymywania tej równowagi¹⁶. Adaptacja realizowana jest poprzez procesy implementacji strategii, a więc następuje inkrementalnie w miarę pojawiania się różnych zasobów i nabierania przez nich atrybutu strategicznego.

Adaptacja jest możliwa poprzez organizacyjne uczenie się i innowacje. Tak utrzymują również D. Teece i inni w swojej koncepcji dynamicznych zdolności (*dynamic capabilities*) [Teece, Pisano, Shuen 1997, s. 509-533]. Procesy uczenia się i zasoby wiedzy, będące wynikiem tych procesów, stają się podstawą wszelkich działań.

Procesy uczenia się odbywają się permanentnie niezależnie od tego, czy organizacja w sposób świadomy i celowy je kształtuje. Oznacza to, że zasoby wiedzy organizacyjnej zmieniają się w czasie. Warto mieć tę świadomość, aby wykorzystywać zmieniające się zasoby wiedzy w działaniach strategicznych organizacji. Wiedza najczęściej przyrasta stopniowo, lecz może powodować zmiany skokowe. Procesy podejmowania decyzji w związku z tym są efektem uczenia się i radzenia sobie ze złożonością wewnątrzorganizacyjną. Zasoby wiedzy traktowane są jednocześnie jako instrument służący adaptacji i z drugiej strony – jako cel sam w sobie. W sytuacji, gdy wiedza jest jednocześnie instrumentem i celem, podejście neoklasycznej ekonomii oparte na krzywej produkcji, doskonałej konkurencji, masowej produkcji jest całkowicie nieadekwatne. Podejście uczące się, skoncentrowane na przyroście i wykorzystywaniu wiedzy daje możliwość generowania niższych kosztów w wyniku dostępu do tańszych i bardziej wydajnych zasobów, np. wiedzy (renta ricardiańska). Takie podejście odwołuje się do idei skutecznego zarządzania skoncentrowanego na wnętrzu organizacji i oznacza budowanie i konfigurowanie zasobów (por. [Obłój 1998, s. 96]). Z kolei renta schumpeterowska (przedsiębiorczość i innowacyjność) jest charakterystyczna dla podejścia przedsiębiorczego, gdzie strategia często jest niezrealizowana, ponieważ rozwój opiera się na wizji.

4. Zakończenie

Różne postrzeganie strategii utrudnia w istocie określenie tego, co jest strategią. Obok sformalizowanych założeń strategicznych na co dzień są też podejmowane różnorodne działania, których strategią nie nazywamy, a które często, w dłuższym czasie, przynoszą organizacji różnorodne korzyści o charakterze strate-

¹⁶ Warto tu wskazać, że K. Obłój, dwie inne możliwości utrzymywania równowagi, którymi są izolacja i nadmiar [Kozłowski, Obłój 1989, s. 277].

gicznym (choćby nowe metody sprzedaży, formy obsługi klienta i wiele innych). Trudno zatem przyjąć jedną optykę myślenia o strategii. Konieczna staje się elastyczność, która daje duży margines swobody w rozumieniu tego, co strategiczne, oraz daje większe możliwości elastycznego działania¹⁷.

Strategia powinna być rozumiana jako wszelkie działania, sformalizowane czy niesformalizowane, których skutki mają charakter długookresowy. Strategia jest więc dynamiczna i kształtuje się w procesach implementacji. Jest również kategorią adaptacyjną (ewolucyjną, ale również proaktywną). Strategia kształtowana jest w drodze inkrementalnych strumieni działań, które w istotnej mierze są wynikiem uczenia się menedżerów, pracowników oraz organizacji jako całości. Procesy implementacji ewoluują pod wpływem procesów uczenia się. Istotne znaczenie dla efektywnej strategii ma uwzględnianie w procesie zarządzania strategicznego zasobów wiedzy.

Literatura

- Allaire Y., Firsirotu M., *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000.
- Ansoff H., *Corporate Strategy*, Penguin Books, Middlesex 1971.
- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, nr 1.
- Bower J., *Managing the Resources Allocation Process: A study of Planning and Investment*, Harvard University Press, Boston 1970.
- Bowman C., Ward K., Kakabadse A., *Congruent, Divergent and Incoherent Corporate Level Strategies*, „European Management Journal” 2002, vol. 20, nr 6.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000.
- Braybrooke D., Linbloom C., *A Strategy of Decision*, Free Press, New York 1963.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Bukowitz W., Williams R., *The Knowledge Management Field Book*, Prentice Hall, London 2000.
- Burgelman R., *Managing Innovating Systems: A Study in the Process of Internal Corporate Venturing*, Columbia University 1980.
- Chatzkel J., *Knowledge Capital. How Knowledge Based Enterprises Really Get Built*, University Press, Oxford 2003.
- Edvinsson L., Malone M., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- Ellis J., Williams D., *Corporate Strategy and Financial Analysis*, Pitman Publishing, London 1993.
- Gliński B., Szczepankowski P., *Zarys zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo WSZiM, Warszawa 1995.
- Hamel G., Prahalad C., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May-June 1990.

¹⁷ J. Rokita dzieli definicje strategii na dwie grupy: wcześniejsze i tzw. eklektyczne. Wcześniejsze definicje podkreślają planowy i zamierzony charakter strategii. Definicje eklektyczne traktują strategię jako rezultat szybkiego podejmowania wyzwań i dlatego nie muszą mieć charakteru długookresowego planu [Rokita 2005, s. 20].

- Hamel G., Prahalad C., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1999.
- Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa 1999.
- Hersey P., Blanchard K., Johnson D., *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1996.
- Hodgkinson G., Clarke I., *Toward a Cognitive Resource Theory of Organizational Strategizing*, EGOS Colloquium, 1-3 July 2004.
- Hofer C., Schendel D., *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, St. Paul 1978.
- Jarzabkowski P., *Relevance in Theory & Relevance in Practice: Strategy Theory in Practice*, EGOS Colloquium, 3-5 July 2003.
- Johnson G., *Strategic Change and the Management Process*, Blackwell, New York 1987.
- Koźmiński A., Oblój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
- Krogh von G., Ichizo K., Nonaka I., *Enabling Knowledge Creation*, University Press, Oxford 2000.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznym organizacjom*, PWE, Warszawa 2005.
- Levy D., *Chaos Theory and Strategy: Theory, Application and Managerial Implications*, „Strategic Management Journal”, vol. 15, Summer 1994.
- Linbloom C., *The Science of Muddling Through*, „Public Administration Review” 1959, vol. 19, nr 2.
- Lynch R., *Corporate Strategy*, Pitman Publishing, London 1997.
- Markides C., *Strategic Innovation*, „Sloan Management Review”, vol. 38, Spring 1997.
- Markides C., *A dynamic view of strategy*, „Sloan Management Review”, vol. 40, Spring 1999.
- Mathe J., *Politique general de l'entreprise*, Economica, Paris 1987.
- Mintzberg H., *Patterns in Strategy Formation*, „Management Science” 1978, vol. 24, nr 9.
- Mintzberg H., *The Strategy Concept*, „California Management Review”, Fall 1987.
- Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1994.
- Mintzberg H., Lampel J., Ahlstrand B., *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wildes of Strategic Management*, Free Press, New York 1998.
- Mintzberg H., Quinn J.B., *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1991.
- Nelson R., Winter S., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge 1982.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, AE, Wrocław 2005.
- Pettigrew A., *The Awakening Giant: Continuity and Change at ICI*, Blackwell, Oxford 1985.
- Quinn J., *Strategic Change: Logical Incrementalism*, „Sloan Management Review”, Fall 1978.
- Quinn J., *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin, Homewood 1980.
- Robson W., *Strategic Management and Information Systems*, Pitman, London 1997.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Ross G., Ross J., Dragonetti N., Edvinsson L., *Intellectual Capital*, MacMillan, London 1997.
- Rylander A., Peppard J., *From Implementing to Embodying Strategy*, „Journal of Intellectual Capital” 2003, vol. 4, nr 3.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.
- Sharkie R., *Knowledge Creation and its Place in the Development of Sustainable Competitive Advantage*, „Journal of Knowledge Management” 2003, vol. 7, nr 1.
- Simon H., *Administrative Behavior*, MacMillan, New York 1947.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992.
- Stewart T., *Intellectual Capital: The New Wealth of Organization*, Nicolas Brealey, London 1997.

-
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.
- Sveiby K.-E., *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge – Based Assets*, Beret-Kohler Publisher, San Francisco 1997.
- Taylor B., Hussey D., *The Realities of Planning*, Pergamon, Oxford 1982.
- Teece D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, nr 7.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Zarządzanie personelem w organizacji zróżnicowanej kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Van de Ven A., Poole M., *Explaining Development and Change in Organizations*, „Academy of Management Review” 1995 nr 20.
- Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989.

STRATEGY CONCEPTION IN DYNAMIC WORLD

Summary

The main aim of the paper is to understand the categories like the conception strategy. The setting of contemporary organizations is dynamic. Therefore, there is necessity to understand the strategy. There are useful evolutionists' works on the subject, in particular "logical incrementalism" by J. Quinn and the "emergent strategy" conception by H. Mintzberg. Another valuable conception is a concept of 'dynamic capabilities' by Teece, Pisano, and Shuen with a reference to the market domination.

Ewa Stańczyk-Hugiet – dr hab., adiunkt w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.