Radosław OWCZARZAK*

ADEKWATNOŚĆ KONCEPCJI ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W WARUNKACH PROCESÓW GLOBALIZACYJNYCH

Wstęp

Od początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku dynamika wpływu globalizacji na polską gospodarkę nieustannie się zwiększa i wszystko wskazuje na to, że w najbliższych latach, w związku z integracją Polski z Unią Europejską, należy spodziewać się dalszego wzmocnienia tych tendencji.

Celem niniejszego opracowania jest zdiagnozowanie dorobku głównych szkół zarządzania strategicznego pod kątem adekwatności ich założeń i postulatów do warunków tworzonych przez procesy globalizacyjne. Wydaje się bowiem, że dotychczasowe koncepcje teoretyczne, wspomagające procesy skutecznego zarządzania biznesem, w różnym stopniu wytrzymują wyzwania, które przed nimi się pojawiają. Badania obszernej literatury na temat zarządzania strategicznego prowadzą do wniosku, że wyróżnić można cztery główne szkoły tworzenia i badania strategii przedsiębiorstwa[1]. Badanie ich dorobku poprzedzi uporządkowanie terminologii, dotyczącej mikroekonomicznych aspektów procesów globalizacyjnych. Wykorzystywane źródła to przede wszystkim istniejący materiał teoretyczny, zawarty w literaturze krajowej i obcej, dotyczący zarządzania strategicznego, globalizacji i biznesu międzynarodowego.

---

* Radosław Owczarzak, dr, adiunkt, Katedra Handlu Międzynarodowego, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.

[1] P. McKiernan, *Strategy Past. Strategy Futures'*, „Long Range Planning" vol. 30, 1997, nr 5, s. 790-798, a w literaturze polskojęzycznej K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, rozdz. 2-5.

1. Mikroekonomiczne aspekty procesów globalizacyjnych

W bogatej literaturze poświęconej globalizacji znajduje się wiele definicji tego zjawiska[2]. Trudności z wyczerpującym zdefiniowaniem globalizacji wiążą się m.in. z tym, że swoim zasięgiem obejmuje ona obok nauk ekonomicznych także nauki polityczne, socjologiczne i kulturoznawcze[3]. Wielowymiarowość i wielopoziomowość globalizacji trafnie ujmuje B.B. Parker, definiując globalizację jako rosnącą przenikalność wszelkiego rodzaju granic: fizycznych, takich jak czas i przestrzeń, narodowo-państwowych, gospodarek, branż i organizacji oraz mniej namacalnych, takich jak normy kulturowe i założenia dotyczące tego, „jak się robi pewne rzeczy tutaj"[4].

Genezy globalizacji należy poszukiwać w obrębie trzech dynamicznie sprzężonych procesów: rozwoju technologicznego, działań politycznych i prawnych oraz przemian kulturowych. Wśród głównych sił sprawczych globalizacji w obszarze technologii można wskazać[5]:

- rozwój technologii informatycznych, które radykalnie zwiększają szybkość, niezawodność, a obniżają koszty przetwarzania i składowania informacji oraz umożliwiają m.in. cyfrowe sterowanie urządzeniami,
- nowe technologie telekomunikacyjne, pozwalające na błyskawiczne, niezawodne i tanie przekazywanie informacji na dowolne odległości za pomocą powszechnie dostępnych urządzeń, wykorzystujących łącza przewodowe i bezprzewodowe,
- usprawnienia w logistyce, które pozwalają znacznie podnieść szybkość i bezpieczeństwo przemieszczania się ludzi i towarów, przy jednoczesnym obniżaniu kosztów,
- znaczne przyspieszenie tempa innowacji technologicznych.

Inicjatywy w sferze polityki i uregulowań prawnych przybierają formę porozumień bilateralnych lub wielostronnych, dokonujących się na różnych szcze-

---

[2] J.A. Scholte, *Globalization. A Critical Introduction*, Macmillan Press, London 2000; D. Held, A. McGrew, D. Golblatt, J. Perrato, *Global Transformations*, Polity Press, London 1999; A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

[3] Uprawniony jest zatem pogląd, że liczba konceptualizacji globalizacji zbliżona jest do liczby dyscyplin w szeroko rozumianych naukach społecznych. Por. J.N. Pieterse, *Globalization as Hybridization*, w: *Global Modernities*, eds M. Featherstone, S. Lash, R. Robertson, Sage Publications, London 1995.

[4] B.B. Parker, *Globalization and Business Practice. Managing Across Boundariess*, Sage Publications, London 1998, s. 7-8.

[5] Najważniejsze przemiany technologiczne, leżące u źródła procesów globalizacyjnych, prezentuje m.in. M.B. Michalik, *Kronika techniki*, Warszawa 1991.

blach instytucji publicznych i pozarządowych. Wspierają one globalizację na trzy główne sposoby:

- deregulując i liberalizując międzynarodowe przepływy dóbr i usług oraz czynników produkcji (zwłaszcza strumieni finansowych),
- rozwijając międzynarodową techniczną i proceduralną standaryzację,
- zwiększając międzynarodowy zasięg ochrony praw własności intelektualnej.

Wkład przemian kulturowych w procesy globalizacyjne należy rozumieć jako oddziaływanie w kierunku zmniejszania różnic w preferencjach nabywców w skali międzynarodowej[6]. Wśród procesów przyczyniających się do ujednolicenia potrzeb nabywców należy wskazać:

- postępującą międzynarodową konwergencję cen towarów i usług oraz wyrównywanie się parytetów siły nabywczej i poziomu życia na coraz większym obszarze globu[7],
- wzrost znaczenia mediów o zasięgu międzynarodowym (stacji telewizyjnych i radiowych, produkcji filmowych, internetu, czasopism i gazet), które przyczyniają się do błyskawicznego rozprzestrzeniania się wiedzy o produktach, usługach i wzorach konsumpcji,
- wzrost międzynarodowej mobilności ludzi (możliwy dzięki zmniejszaniu barier technicznych i prawnych).

Z drugiej jednak strony nie sposób w literaturze dotyczącej globalizacji nie zauważyć nurtu teorii fizyczno-ekonomicznych, które na podstawie czynników fizjologicznych i fizyczno-geograficznych argumentują, że globalizacja ma swoje naturalne granice i pełne ujednolicenie rynków, nawet w długim horyzoncie czasowym, nie jest możliwe[8]. Wśród determinantów trwałego zróżnicowania preferencji nabywców wskazuje się na odmienność warunków klimatycznych, ukształtowania terenu oraz wyposażenia w zasoby naturalne[9]. Zgodnie z tym

---

[6] Th. Levitt, *The Globalization of Markets*, „Harvard Business Review" 1983, nr 3, s. 92-113.

[7] Dzieje się tak za sprawą długotrwałego zrównoważonego wzrost gospodarczego w krajach rozwiniętych oraz szybkiego rozwoju gospodarek państw Azji Południowo-Wschodniej, a w ostatnim dziesięcioleciu również Ameryki Łacińskiej i Europy Centralnej. Trwały wzrost gospodarczy ciągle omija najbiedniejsze spośród krajów rozwijających się z regionu np. Afryki Subsaharyjskiej i Azji Południowo-Zachodniej.

[8] S.P. Douglas, Y. Wind, *The Myth of Globalization*, „Columbia Journal of World Business", winter 1987, s. 19-29 oraz S. Segal-Horn, *Global Markets, Regional Trading Blocs and International Consumers*, „Journal of Global Marketing", 1992, nr 5(3).

[9] Argumentuje się, że fizjologiczne zmiany dostosowawcze w populacji mają wpływ na preferencje żywieniowe, mieszkaniowe (ogrzewanie, termoizolacja, architektura) oraz odzieżowe, co stanowi około 30-50% całkowitego spożycia gospodarstw domowych w gospodar-

rozumowaniem, preferencje nabywców w krajach o różnych cechach fizyczno-ekonomiczych w znacznej mierze pozostaną odmienne, nawet jeśli ich kultury pod wieloma względami się upodobnią. Trudne do podważenia argumenty teorii fizyczno-ekonomicznych w rzeczywistości procesów globalizacyjnych nabierają jednak innego znaczenia. Wydaje się, że należy je raczej traktować jako użyteczne kryteria segmentacji nabywców w skali międzynarodowej, niż jako bariery w ujednolicaniu się preferencji nabywców na poszczególnych rynkach narodowych.

2. Podejście planistyczne lub celowe

Badania nad planowaniem w przedsiębiorstwie sięgają początku XX w., kiedy stwierdzono, że wśród funkcji kierowniczych znajdują się: ustalanie celów, przewidywanie środków na ich realizację i zbadanie, czy te cele zostały osiągnięte[10]. Natomiast pierwsze opracowania z zakresu strategii przedsiębiorstwa powstały w latach sześćdziesiątych XX w. Wśród głównych założeń najstarszej i dominującej do połowy lat osiemdziesiątych ubiegłego stulecia szkoły zarządzania strategicznego należy wskazać, że[11]:

– planowanie strategii powinno mieć charakter ściśle analityczny i koncentrować się na przestrzeganiu precyzyjnej metodologii budowy planów strategicznych, składającej się z następujących etapów:
  • ustalanie rozłożonych w czasie celów o charakterze mierzalnym (obroty, zysk, stopa wzrostu) i przekształcanie ich w cele szczegółowe dla poszczególnych jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa,
  • analiza SWOT, czyli audyt strategiczny szans i zagrożeń w otoczeniu oraz sił i słabości firmy, jako że skuteczna strategia, bazując na silnych stronach firmy i neutralizując wpływ słabych, zapewniać powinna wykorzystanie szans i uniknięcie zagrożeń,

---

kach rozwiniętych, a około 90% w gospodarkach na niższym szczeblu rozwoju. Por. P. Parker, *Why Markets Will Not Converge*, „Mastering Marketing", „Financial Times", London 1998, za: G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Puride, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 287-289.

[10] Dla zapewnienia realizacji tych funkcji proponowano wprowadzenie 5-letnich planów, poddawanych corocznej modyfikacji dla uwzględnienia ewentualnych zmian zachodzących na zewnątrz i wewnątrz przedsiębiorstwa. Do udoskonalenia tej metody przyczynił się rozwój technik finansowych i księgowych, takich jak np. metoda progu rentowności, aktualizowania cen i kosztów, wdrażanie technik planowania makroekonomicznego oraz wykorzystanie metod ilościowych do prognozowania i badania rynku. Por. H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris 1979.

[11] H. I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.

- przygotowanie strategii – dokumentu zawierającego zbiór zhierarchizowanych programów i budżetów dla poszczególnych części przedsiębiorstwa (funkcje, wydziały, służby),
- monitorowanie efektów uzyskiwanych przez firmę w rzeczywistości z założeniami planistycznymi oraz eliminacja ewentualnych odchyleń,

– w tworzeniu strategii najważniejsza jest perspektywa naczelnego kierownictwa firmy,
– za zebranie i opracowanie informacji zarówno z otoczenia, jak i z samej firmy oraz przygotowanie wariantów działania odpowiedzialne są komórki planistyczne o charakterze sztabowym.

Powyższe postulaty szkoły planistycznej z różnym powodzeniem wytrzymują próbę, jakiej zostają poddane przez nasilające się procesy globalizacyjne, ponieważ:

– znaczny wzrost dynamiki i głębokości zmian otoczenia sprawia, że ścisłe przestrzeganie procedur planistycznych sprawdzało się w zarządzaniu przedsiębiorstwami osiągającymi stałe stopy wzrostu i cieszącymi się brakiem radykalnych zmian w otoczeniu (popyt, technologia, konkurencja etc.), stąd:
  - proces podejmowania decyzji powinien mieć charakter bardziej heurystyczny, opierać się na różnorodnych kryteriach (nie zawsze mierzalnych), tolerować częste korekty oraz elastyczną hierarchizację celów i zadań,
  - analiza otoczenia powinna mieć charakter kompleksowy i jednocześnie nieliniowy charakter,
– zaostrzenie się rywalizacji konkurencyjnej oraz wzrost znaczenia wiedzy jako oręża w rywalizacji o utrzymanie/poprawę pozycji konkurencyjnej powoduje, że dewaluują się rozwiązania, ograniczające tworzenie strategii do najwyższego kierownictwa i wyspecjalizowanych komórek planistycznych;
– scentralizowany i odizolowany od wykonawców proces planowania i rygorystyczna kontrola efektów zabijają kreatywność, ograniczają zaangażowanie w realizację planów oraz skłonność do ryzyka, co utrudnia reakcję na nieprzewidywane zmiany w otoczeniu.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że w obliczu globalizacji szczególnie godne uwagi w dorobku szkoły planistycznej wydają się: świadome i metodyczne podejścia do formułowania i realizacji strategii, prowadzenie analizy wnętrza firmy i jej otoczenia w kontekście realizacji strategii przedsiębiorstwa oraz porządek w czasie i wynikająca z planowania dyscyplina organizacyjna.

3. Podejście ewolucyjne

Szkoła ewolucyjna w strategii przedsiębiorstwa zrodziła się z krytyki podejścia planistycznego, któremu zarzucała wyidealizowane pojmowanie rzeczywistości

funkcjonowania przedsiębiorstwa. Empiryczne badania procesu formułowania strategii w przedsiębiorstwach pozwoliły bowiem stwierdzić, że rzeczywistość daleka jest od postulowanej przez szkołę planistyczną racjonalności i uporządkowana[12]. Podstawowe postulaty szkoły ewolucyjnej to:

- strategia firmy powstaje stopniowo – ewoluuje w sposób ciągły jako racjonalna odpowiedź na zmiany w otoczeniu, co sprawia, że jest ona splotem planowych i samorzutnych działań, tworzących logiczne wzorce powielane w czasie, dlatego tworzenia strategii nie można ani sformalizować, ani zaplanować[13],
- naczelne kierownictwo ustala generalne ramy działania poszczególnych jednostek organizacyjnych, a następnie na bieżąco popiera i wdraża propozycje, które nie wzbudzają silnego oporu i przybliżają firmę do realizacji jej celów – w ten sposób powstaje logicznie spójny wzorzec funkcjonowania firmy[14],
- menedżerowie w miejsce systematycznej pracy nad strategią zajmują się sprawami pilnymi, reagują na nieoczekiwane zdarzenia w miarę ich pojawiania się, wspierają programy, które odnoszą sukcesy, minimalizują straty z racji pomyłek oraz inicjują długofalowe działania, których konsekwencje nie do końca są jasne[15].

Szkoła ewolucyjna strategii przedsiębiorstwa spotkała się z krytyką przede wszystkim na polu metodologicznym. Zarzuca się jej, że od studiów przypad-

---

[12] Podejście ewolucyjne ma charakter opisowy i opiera się głównie na studiach przypadków, których celem jest poznanie, jak naprawdę funkcjonują firmy i jak wygląda proces tworzenia strategii w praktyce. Por. E. Wrapp, *Good Managers Don't Make Policy Decisions*, „Harvard Business Review", July-August 1984, s. 21.

[13] J.B. Quinn, *Strategic Change: Logical Incrementalism*, „Sloan Management Review" 1978.

[14] Redukowanie skomplikowanego świata losowego szumu, plotek i przypuszczeń do konkretnych danych, regularnie dostarczanych naczelnemu kierownictwu (jak w podejściu planistycznym), zakłada niewykorzystywanie intuicji, kreatywności i osądu szerokiego grona pracowników firmy. Poza tym interesujące idee mogą być wspierane i chronione, a szkodliwe eliminowane przez tworzenie odpowiedniego klimatu organizacyjnego i elastycznej struktury, co wspomaga uczenie się organizacji. Wszystko to sprawia, że szkoła ewolucyjna jest znacznie bardziej behawioralna i polityczna w porównaniu z podejściem planistycznym. Por. H. Mintzberg, *Crafting Strategy*, „Harvard Business Review", July-August 1987, s. 66-75.

[15] Skuteczni menedżerowie łączą ze sobą i nadają porządek całej serii strategicznych procesów i decyzji w ciągu wielu lat. Budując strategię, kadra kierownicza świadomie wybiera segmenty rynkowo-produktowo-technologiczne, które firma może zdominować, i kilka kolejnych niejako „na próbę", tak aby zwiększyć liczbę opcji działania na przyszłość. Por. J.B. Quinn, *Logical Incrementalism*, w: *The Strategy Process*, eds H. Mintzberg i J.B. Quinn, Prentice Hall, Upper Saddle River 1991, s. 104, za: K. Obłój, *Strategia organizacji*, s. 54-55.

ków przechodzi w sposób nieuprawniony do formułowania postulatów, dotyczących ogólnych zasad tworzenia strategii w przedsiębiorstwie oraz że nie dostrzega paradoksu, że aby zbudować skuteczną strategię, dobrze jest mieć nowatorską wizję przyszłości, która nie powstaje w sposób ewolucyjny[16].

Pomimo tych ograniczeń, szkoła ewolucyjna w znaczący sposób przyczynia się do uzupełnienia wiedzy na temat rzeczywistości procesu tworzenia i realizacji strategii w przedsiębiorstwie[17]. W warunkach procesów globalizacyjnych na szczególną uwagę zasługują:

- podkreślenie znaczenia elastyczności w tworzeniu strategii (swoiste zabezpieczenie przed ideologizacją podejścia planistycznego),
- wskazanie na wagę zaangażowania w tworzenie strategii możliwie szerokiego grona pracowników, co sprzyja wykorzystaniu ich potencjału intelektualnego oraz poprawia ich motywację,
- uwrażliwienie na fakt, iż firmy mają skłonność do budowania wzorców postępowania, które ograniczają elastyczność i zdolności przystosowawcze przedsiębiorstwa.

4. Podejście pozycjonowania

Podejście pozycjonowania z koncepcji planistycznej zapożycza rygor analityczny i dyscyplinę organizacyjną procesu budowy strategii. Za szkołą ewolucyjną przyjmuje natomiast, że menedżerowie są pragmatykami i aby zrozumieć rzeczywistość, dokonują jej uproszczenia, chętnie posługując się prostymi modelami[18]. Szkoła pozycjonowania jest jednak oryginalnym podejściem do strategii firmy. Wśród jej podstawowych założeń należy wskazać:

- przyjęcie za istotę strategii dążenia do osiągania przewagi konkurencyjnej (*competitive advantage*) i w konsekwencji sukcesu rynkowego osiągniętego kosztem konkurentów[19],

---

[16] K. Obłój, *Strategia organizacji*, s. 58-64.

[17] Liczne badania empiryczne strategii przedsiębiorstw wykazały, że na powstanie w miarę spójnego wzorca działania składają się zarówno elementy formalnego planowania, jak i nieformalne normy, wartości, przypadki, szanse i zagrożenia oraz osobowość lidera firmy. W przypadku polskich przedsiębiorstw w połowie lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku potwierdziły to badania przeprowadzone przez pracowników Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Por. K. Obłój, H. Thomas, *Breaking Away from the Past: Strategies of Successful Polish Firms*, „European Management Journal" vol. 14, 1996, nr 5.

[18] K. Obłój, *Strategia organizacji*, s. 66.

[19] Zdecydowana przewaga osiągnięta przez jednego z konkurentów przyczynia się do zmiany struktury branży z wolnokonkurencyjnej na oligopolistyczną lub nawet na monopoli-

– podniesienie znaczenia analizy otoczenia firmy, które traktuje się jako podstawę procesu tworzenia strategii[20],
– przyjęcie, że istnieją trzy bazowe strategie konkurencyjne, prowadzące do sukcesu firmy: minimalizacja kosztów, różnicowanie i koncentracja[21].

Proces zarządzania strategicznego – w myśl koncepcji szkoły pozycjonowania – rozpoczyna się od analizy otoczenia konkurencyjnego przy wykorzystaniu modelu pięciu sił (konkurencji na rynku niedoskonałym) M.E. Portera. Po analizie zewnętrznej następuje badanie łańcucha tworzenia wartości pod względem efektywności i wydajności. Etapem końcowym jest wybór strategii ogólnej, jako dopasowania strategicznego pomiędzy szansami i zagrożeniami w otoczeniu oraz mocnymi i słabymi stronami firmy. Przewaga konkurencyjna powstaje dzięki wyborowi przez firmę strategii odpowiedniej dla jej sektora oraz właściwej konfiguracji wspierających ją działań, zmierzających do uzyskania wartości dodanej[22].

Przystępując do badania adekwatności postulatów szkoły pozycjonowania w warunkach procesów globalizacyjnych, w pierwszej kolejności proponuje się wykorzystanie modelu pięciu sił M.E. Portera. W prezentowanej tabeli zestawiono rezultaty analizy wpływu sił sprawczych i mechanizmów oddziaływania globalizacji na charakter konkurencji w sektorze w porządku poszczególnych tworzących ją sił. Można stwierdzić, że postęp procesów globalizacyjnych zwiększa natężenie rywalizacji konkurencyjnej niemal w każdym wypadku.

Poza dostarczeniem narzędzia, pozwalającego na diagnozowanie natężenia rywalizacji konkurencyjnej w sektorach dotkniętych globalizacją, również inne

---

styczną. Monopolista jest wielkim wygranym – firmą, której udało się zlikwidować konkurencję, zająć rynek i dyktować warunki. Z czasem jednak sukces monopolisty jednoczy oponentów i zmusza ich do rzucenia wyzwania zwycięzcy, co sprawia, że ostatecznie sukces monopolisty (oligopolistów) obraca się przeciwko niemu i daje początek nowej turze konkurencyjnej bitwy. Por. M.E. Porter, *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, „Strategic Management Journal" vol. 12, 1991.

[20] Otoczenie konkurencyjne pojmuje się szeroko i oprócz bezpośrednich rywali bada się oddziaływanie nabywców, dostawców, firmy analizujące możliwość wejścia do branży oraz substytuty. Por. M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994, s. 23-46.

[21] Ibidem.

[22] Szkoła pozycjonowania jest głównie normatywna i dydaktyczna, dlatego stworzyła wiele dobrze zoperacjonalizowanych recept na sukces firmy. Dobrą ilustracją może być w tym miejscu trafne porównanie K. Obłoja: „Szkoła pozycjonowania traktuje budowę strategii jak grę w szachy i zakłada, że istnieją pewne podstawowe ruchy i wybory (gambity szachowe), które dobry strateg powinien znać, aby w ogóle zakwalifikować się do rozgrywek. [...] Następuje seria powtórzeń, ruchów znanych na pamięć, po których znowu następuje innowacja – ruch odbiegający od oczekiwań przeciwnika". Por. K. Obłój, *Strategia organizacji*, s. 71-74.

Mechanizm konkurencji na rynku niedoskonałym (model pięciu sił) w warunkach procesów globalizacyjnych

Siły konkurencji	Wpływ procesów globalizacyjnych
Potencjalni konkurenci – zagrożenie wejściem	– zwiększa się za sprawą: • ułatwień w komunikowaniu się i transporcie, które sprzyjają poszerzaniu obszaru prowadzenia działalności • obniżania barier międzynarodowego przepływu towarów, usług i czynników produkcji • międzynarodowego ujednolicenia standardów i norm jakościowych • międzynarodowego upodabniania się potrzeb klientów – zmniejsza się na skutek rosnących barier wejścia, odpowiadających wzrostowi kosztów rozwijania nowych produktów i procesów oraz skróceniu okresu generowania przez nie przychodów
Zagrożenie substytutami	– zwiększa się na skutek: • rosnących nakładów na badania i rozwój • rosnącego tempa pojawiania się innowacji technologicznych
Siła przetargowa dostawców (odwrotnie dla siły przetargowej nabywców)	– zwiększa się za sprawą rosnących kosztów rozwijania nowych produktów i procesów oraz skrócenia okresu generowania przez nie przychodów – zmniejsza się dzięki: • redukcji barier w międzynarodowym przepływie towarów, usług i czynników produkcji • międzynarodowemu ujednolicaniu standardów i norm jakościowych • ułatwieniom w międzynarodowym porównywaniu oferty
Rywalizacja pomiędzy konkurentami w sektorze	– zaostrza się na skutek: • wzrostu kosztów rozwijania nowych produktów i procesów oraz skrócenia okresu generowania przez nie przychodów • międzynarodowej liberalizacji przepływów towarów, usług, czynników produkcji • międzynarodowej standaryzacji • rozpowszechniania się nowoczesnych technologii teleinformatycznych i logistycznych • międzynarodowego upodabniania się preferencji nabywców

Źródło: Opracowanie własne na podstawie modelu konkurencji na rynku niedoskonałym, M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994, rozdz. 1.

osiągnięcia szkoły pozycjonowania mogą być przydatne w badaniach nad zachowaniem się przedsiębiorstw w warunkach procesów globalizacyjnych. Należy przede wszystkim podkreślić znaczenie analizy otoczenia konkurencyjnego w procesie formułowania strategii oraz wypracowanie szerokiego instrumentarium metod i technik analitycznych, które stały się fundamentem także bardziej szczegółowych koncepcji zarządzania.

5. Podejście zasobowe i uczące się

Przyczyną powstania koncepcji strategii opartej na zasobach były zarzuty pod adresem szkoły pozycjonowania. Najważniejsze z nich to ścisła racjonalność, posunięta do negacji znaczenia intuicji i doświadczenia strategów, nadmierna koncentracja na otoczeniu konkurencyjnym, prowadząca do ignorowania znaczenia posiadanych przez firmę zasobów, pomijanie znaczenia zachowań kooperacyjnych oraz statyczność, będąca konsekwencją krótkiego horyzontu analizy[23].

Wśród podstawowych założeń szkoły zasobowej, oryginalnych w stosunku do dorobku wyżej omawianych ujęć strategii przedsiębiorstwa, należy wskazać, że:

– zasoby i umiejętności mają strategiczne znaczenie, wówczas gdy są (najlepiej) jednocześnie[24]:
  • cenne – pozwalają na sprawne działanie i adaptację do otoczenia,
  • rzadkie – w sytuacji gdy wszyscy konkurenci posiadają podobne zasoby i umiejętności, żaden nie ma przewagi konkurencyjnej,
  • trudne do imitacji lub substytucji, co może wynikać z: unikatowości (np. marka firmy, lokalizacja, patenty, przyznane przywileje), historii (wyjątkowo sprzyjający zbieg okoliczności) i niejasności związków przyczynowo-skutkowych między sukcesem i jego uwarunkowaniami (dodatkowo utrudnia konkurentom zdefiniowanie lub zrozumienie kluczowych zasobów firmy),
  • efektywnie zorganizowane, stąd radykalne „odchudzanie" przedsiębiorstw, mające na celu uzyskanie efektów synergicznych i optymalną konfigurację zasobów ze względu na możliwości rozwijania kluczowych kompetencji,
– strategiczne zasoby i unikatowe umiejętności tworzą kluczowe kompetencje, które stanowią podstawę całych rodzin produktów i wchodzenia na nowe rynki, dlatego w trosce o swoje główne kompetencje firma powinna przyjąć strukturę organizacyjną w kształcie przypominającym drzewo, gdzie kluczowe kompetencje to korzenie, dostarczające drzewu pożywienia i zapewniające stabilność, pień i konary reprezentują kluczowe produkty, mniejsze gałęzie to strategiczne jednostki biznesu (SJB), a liście i owoce to produkty końcowe[25],

[23] Szkoła zasobowa rozwija się na bazie założenia, że w miarę wydłużania horyzontu czasowego wzrasta znaczenie wewnętrznych (endogenicznych) źródeł przewagi konkurencyjnej, które mogą być skuteczne w różnych warunkach otoczenia. W konsekwencji przewaga konkurencyjna w dłuższym okresie bardziej zależy od zachowania się firmy niż od jej otoczenia konkurencyjnego. Por. K. Obłój, *Strategia organizacji*, s. 78-81.

[24] Jest to tzw. model VRIO, od pierwszych liter: Valuable, Rare, Inimitable, Well Organized Resources. Por. J.B. Barney, *Firm Resources and Sustainted Competitive Advantage*, „Journal of Management" 1991, nr 17, s. 99-120.

[25] G. Hamel, C.K. Prahalad, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review", May-June 1990, s. 79-91.

– skonsolidowanie w przekroju całej firmy głównych kompetencji (technologii i umiejętności produkcyjnych) może być istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej, co podkreśla znaczenie stworzenia wizji i jasnych wyborów menedżerskich na poziomie najwyższego szczebla zarządzania – firma może wykorzystywać zasoby i umiejętności efektywniej niż konkurenci dzięki[26]:
  • szybszej akumulacji – stąd znaczenie m.in. informatycznych systemów wspierających zarządzanie oraz procedur zarządzania wiedzą,
  • koncentracji na nielicznych produktach i rynkach,
  • łączeniu i koordynacji, prowadzących do tworzenia nowych produktów/usług na bazie istniejących zasobów i umiejętności,
  • wszechstronnemu wykorzystywaniu, pozwalającemu na synergię,
– kooperacja pomiędzy firmami pozwala na wzajemne uzupełnianie się kompetencji i umożliwia partnerom koncentrowanie się na swoich kluczowych kompetencjach, a przewaga powstała w wyniku takiej współpracy jest dużo trudniejsza do naśladowania przez konkurentów,
– wdrożenie strategii jest stałym procesem budowy zasobów materialnych i niematerialnych, który jest czasochłonny i dokonuje się stopniowo, w miarę jak istotne zasoby powstają w firmie i nabierają strategicznego znaczenia, a realizacja strategii nie ma charakteru jedynie planowego, jako że decydujące znaczenie ma kreatywność i twórcze zaangażowanie[27].

Wydaje się, że w obliczu globalizacji, której główne mikroekonomiczne konsekwencje dotyczą wzrostu wymagań w zakresie posiadanych przez firmę zasobów i umiejętności[28], postulaty szkoły zasobowej stanowić powinny fundament strategii przystosowawczych przedsiębiorstw.

Zakończenie

Przeprowadzona analiza wskazuje, że w obliczu wyzwań stawianych przez globalizację należy podjąć próbę eklektycznego ujęcia wybranych elementów do-

[26] Pomiędzy zasobami a zamierzeniami firmy musi istnieć dynamiczne napięcie (*stretch*). Dlatego wizja (marzenie, wyzwanie lub metafora), stworzona przez naczelne kierownictwo i wskazująca drogę firmy, powinna napinać firmę niczym łuk do strzału. Por. G. Hamel, C.K. Prahalad, *Strategy as Stretch and Leverage*, „Harvard Business Review", March-April 1993.

[27] G. Hamel, C.K. Prahalad, *The Core Competence*, s. 80-83.

[28] Por. diagnozę wpływu procesów globalizacyjnych na polską branżę motoryzacyjną w: R. Owczarzak, *Wpływ globalizacji na międzynarodową konkurencyjność polskiego sektora motoryzacyjnego*, w: *Teoretyczne i empiryczne aspekty współczesnych międzynarodowych stosunków gospodarczych*, red. T. Rynarzewski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, s. 157-179.

robku czterech najważniejszych szkół strategii. Proponuje się przyjęcie trzech głównych założeń takiego podejścia.

Po pierwsze – realizowana przez firmę strategia jest po części zaplanowana, a po części wyłania się w trakcie jej realizacji, w związku z czym zarządzania strategicznego nie należy postrzegać jako jednokrotnego działania planistycznego, lecz raczej jako nieprzerwaną serię pętli, składających się na uczenie się organizacji i wynikające z tego dostosowywanie strategii.

Po drugie – przewaga konkurencyjna wynika zarówno z rozwijania kompetencji wewnętrznych, jak i ze zmieniających się warunków w otoczeniu organizacji, dlatego istotne jest prowadzenie w sposób ciągły analizy otoczenia i wnętrza firmy pod kątem szans i zagrożeń oraz mocnych i słabych stron.

Po trzecie wreszcie – zarządzanie strategiczne obejmuje: analizę strategiczną, formułowanie strategii oraz realizację/wdrożenie strategii, które są współzależne i powinny być prowadzone w sposób niemalże ciągły, tworząc swego rodzaju nakładające się na siebie pętle, które trudno rozdzielić. Globalizacja wywiera wpływ na wszystkie trzy obszary zarządzania strategicznego, przede wszystkim za sprawą zwiększającego się zasięgu i intensyfikacji konkurencji oraz dostępnych instrumentów wspierających zarządzanie.

Bibliografia

Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.

Barney J.B., *Firm Resources and Sustainted Competitive Advantage*, „Journal of Management" 1991, nr 17.

Douglas S.P., Wind Y., *The Myth of Globalization*, „Columbia Journal of World Business", winter 1987.

Fayol H., *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris 1979.

Hamel G., Prahalad C.K., *Strategy as Stretch and Leverage*, „Harvard Business Review", March-April 1993.

Hamel G., Prahalad C.K., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review", May-June 1990.

Held D., McGrew A., Golblatt D., Perrato J., *Global Transformations*, Polity Press, London 1999.

Levitt Th., *The Globalization of Markets*, „Harvard Business Review" 1983, nr 3.

McKiernan P., *Strategy Past. Strategy Futures'*, „Long Range Planning" vol. 30, 1997, nr 5.

Michalik M.B., *Kronika techniki*, Warszawa 1991.

Mintzberg H., *Crafting Strategy*, „Harvard Business Review", July-August 1987.

Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.

Obłój K., Thomas H., *Breaking Away from the Past: Strategies of Successful Polish Firms*, „European Management Journal" vol. 14, 1996, nr 5.

Owczarzak R., *Wpływ globalizacji na międzynarodową konkurencyjność polskiego sektora motoryzacyjnego*, w: *Teoretyczne i empiryczne aspekty współczesnych międzynarodowych stosunków gospodarczych*, red. T. Rynarzewski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.

Parker B.B., *Globalization and Business Practice. Managing Across Boundariess*, Sage Publications, London 1998.

Parker P., *Why Markets Will not Converge*, „Mastering Marketing", „Financial Times", London 1998.

Pieterse J.N., *Globalization as Hybridization*, w: *Global Modernities*, eds M. Featherstone, S. Lash, R. Robertson, Sage Publications, London 1995.

Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.

Porter M.E., *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, „Strategic Management Journal" vol. 12, 1991.

Quinn J.B., *Logical Incrementalism*, w: *The Strategy Process*, eds H. Mintzberg, J.B. Quinn, Prentice Hall, Upper Saddle River 1991.

Quinn J.B., *Strategic Change: Logical Incrementalism*, „Sloan Management Review" 1978.

Scholte J.A., *Globalization. A Critical Introduction*, Macmillan Press, London 2000.

Segal-Horn S., *Global Markets, Regional Trading Blocs and International Consumers*, „Journal of Global Marketing" 1992, nr 5(3).

Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Puride T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.

Wrapp E., *Good Managers Don't Make Policy Decisions*, „Harvard Business Review", July-August 1984.

Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

STRATEGIC MANAGEMENT THEORIES AND GLOBALISATION PROCESSES

Summary

Main goal of the paper is to analyse assumptions and recommendations of four main strategic management paradigms, in the perspective of their accuracy to the conditions that are imposed through advancements of the globalisation processes. Conducted research suggests that challenges set by globalisation privilege an eclectic approach founded on the choosen elements from each of the four analysed theoretical schools of the corporate strategy.

As a result, proposed approach is based on three main assumptions. Firstly, realised corporate strategy is partly planned and partly appears spontaneously as a consequence of the actions taken. Secondly, competitive advantage is built on both, internal resources and competencies and changing environmental conditions. And finaly, the three activities that form strategic management process (strategic analysis, strategy formulation and strategy implementation), should be conducted on the permanent basis, and could be described as a difficult to separate or delimitate cycles. Therefore, globalisation influences all three basic strategic management activities throughout growing intensification of the rivarly and rising accessibility of the management supporting instruments.