

Agnieszka Zakrzewska – Bielawska
Politechnika Łódzka

Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji

WPROWADZENIE

Teoria zarządzania strategicznego jest na świecie nauką w fazie dojrzałości, o czym świadczy nie tylko ponad 50-letnia historia uprawiania tej nauki i duża liczba badaczy na świecie, ale także istniejące w jej ramach paradygmaty określające reguły strategicznego myślenia i działania.¹ Głównym nurtem badań w tym obszarze jest strategia, będąca motywem łączącym problemy zarządzania strategicznego, nadającym wewnętrzną spójność i kierunek działaniom oraz decyzjom organizacji lub jednostek². Przez strategię firmy w ogólnym ujęciu można rozumieć środki wykorzystywane przez przedsiębiorstwa dla osiągnięcia celów. Jest ona jednak pojęciem niejednoznacznym i różnie interpretowanym w literaturze przedmiotu. Związane jest to z jej ewolucją i różnym spojrzeniem na jej istotę w oparciu o różne założenia epistemologiczne (poznania naukowego), aksjologiczne (teorii wartości) i metodologiczne (metody badań naukowych).³

¹ M. Romanowska, R. Krupski, *Rozwój i perspektywy nauki zarządzania strategicznego w Polsce. Przegląd badań i podstawowych publikacji*, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 201.

² R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 15.

³ F. Chybalski, A. Zakrzewska-Bielawska, *Strategia i prognozowanie działalności małej i średniej firmy*, [w:] M. Matejun (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa 2012, s. 46.

Wielu autorów podejmowało próbę systematyzacji określeń strategii i jej ewolucji.⁴ Jednak pomimo szerokiego rozpowszechniania głównych koncepcji strategii oraz licznych badań nad jej istotą, pozostaje ona paradoksalnie jednym z najmniej poznanych zjawisk⁵. Nurty myślenia o strategii analizowano najczęściej ze względu na paradygmaty zarządzania strategicznego oraz historyczny kontekst pojawienia się nowych koncepcji strategii i samą jej logikę, ale także ze względu na różne typy zmian, które miały miejsce w obszarze zarządzania, organizacji i otoczenia⁶. Można także spotkać próby klasyfikacji strategii, jak i zarządzania strategicznego oparte na analizach bibliometrycznych i ilościowych, uwzględniających zarówno semantykę pojęć, jak i dominujące nurty i tematy badawcze.⁷

Celem artykułu jest określenie, najczęściej występujących w literaturze przedmiotu, szkół i podejść do strategii przyjętych z perspektywy ich historycznego rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem strategii relacyjnych jako współczesnego, i wydaje się przyszłego, kierunku ich ewolucji. Tak przyjętemu celowi podporządkowano strukturę opracowania. W pierwszej kolejności przedstawiono główne kierunki rozwoju koncepcji strategii, prezentując zarówno podstawowe klasyfikacje szkół i nurtów zarządzania strategicznego, jak i rys historyczny wyłaniających się kolejno podejść. Następnie skoncentrowano się na identyfikacji strategii relacyjnej, przedstawiając jej istotę oraz możliwe kategorie analizy z perspektywy poziomów zarządzania strategicznego.

1. KLASYFIKACJA RÓŻNYCH PODEJŚĆ I SZKOŁ MYŚLENIA STRATEGICZNEGO

Różnorodność ujęć definicyjnych strategii jest skutkiem przesunięcia punktu ciężkości na inne elementy, wykorzystywane do jej opisu. Niektórzy autorzy za kluczowe dla strategii uważają wybór długofalowych celów oraz dobór określonych programów lub planów ich

⁴ Zob. m.in. prace: J. Niemczyk, *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013; G.A. Ronda-Pupo, L.A. Guerras-Martin, *Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis*, „Strategic Management Journal” Vol. 33, No. 2, 2012, s. 162–188; R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009; M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009; K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007; A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005; F. Krawiec, *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003 i inne.

⁵ D.J. Ketchen, B.K. Boyd, D.D. Bergh, *Research methodology in strategic management: past accomplishments and future challenges*, „Organizational Research Methods”, Vol. 11, No. 4, 2008, s. 643–658.

⁶ Różnorodne przesłanki i wyróżniki zmian w podejściach do strategii kompleksowo przedstawił J. Niemczyk, uwzględniając także własną preskryptywną klasyfikację opartą na kryterium renty ekonomicznej. Szerzej: J. Niemczyk, *Strategia...*, op. cit., s. 41-80.

⁷ Zob. m.in.: G.A. Ronda-Pupo, L.A. Guerras-Martin, *Dynamic...*, op. cit.; O. Furrer, H. Thomas, A. Goussevskaia, *The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research*, „International Journal of Management Reviews”, Vol. 10, No. 1, 2008, s. 1–23; R. Nag, D.C. Hambrick, M.J. Chen, *What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition on the field*, „Strategic Management Journal”, Vol. 28, No. 9, 2007, s. 935–955.

realizacji (K. Andrews, R. Ackoff) poprzez odpowiednią alokację zasobów (A. Chandler, D. Schendel i K.J. Hatten, E.F. Harrison). Inni podkreślają istotność działań, planów, programów lub orientacji potrzebnych do osiągnięcia określonych celów (W.F. Glueck, J.A. Pearce i R.B. Robinson, R.W. Griffin i J.B. Singh, R.F. David, C.W. Hill i G.R. Jones, R.M. Grant). Strategia jako sposób połączenia przedsiębiorstwa z otoczeniem stanowi treść kolejnej grupy definicji (R.L. Katz, R.E. Miles i C.C. Snow, H. Mintzberg, J.A.F. Stoner). Jeszcze inni koncentrują się na budowaniu przewagi konkurencyjnej i wynikach działalności firmy (M.E. Porter, J.B. Barney, E.H. Bowman, H. Singh i H. Thomas), procesie podejmowania decyzji dla osiągnięcia celów (G.A. Steiner i J.B. Miner, J.B. Quinn, H. Thomas, R. Whittington) i wykorzystywanych technik podejmowania decyzji (M.O. Beverley, D. Knights i G. Morgan), a także zmianach zachodzących zarówno w otoczeniu, jak i wewnątrz firmy (W.H. Newman i J.P. Logan, A. Ginsberg). Wreszcie można odnaleźć grupę eklektycznych ujęć strategii, integrujących wcześniej wymienione elementy (A.A. Thompson i A.J. Strickland, G. Johnson, K. Scholes i R. Whittington, R. Nag, D.C. Hambrick i M.J. Chen).⁸

Ta różnorodność definicyjna, jak i kontekst historyczny wyłaniania się nowych ujęć stały się podstawą klasyfikacji szkół strategii. Przegląd najczęściej spotykanych w literaturze przedmiotu prób porządkowania nurtów myślenia o strategii przedstawia tabela 1. Należy przy tym zaznaczyć, iż propozycje w niej zawarte nie wyczerpują wszystkich możliwych klasyfikacji, a prezentują jedynie te najbardziej powszechne. Poszczególni autorzy klasyfikują szkoły i nurty myślenia o strategii na różnym poziomie szczegółowości, wyodrębniając od dwóch do dziesięciu koncepcji, używając przy tym niejednorodnych kryteriów ich porządkowania. W wielu przypadkach kryteria te są bardzo ogólne i odnoszą się do istoty strategii oraz tego, co w danym okresie rozwoju zarządzania strategicznego dominowało, obrazując tym samym ewolucję strategii z perspektywy jej historycznego rozwoju.

Samo pojęcie strategii w naukach o zarządzaniu pojawiło się w latach pięćdziesiątych XX wieku i rozwinęło w kolejnej dekadzie. Strategię rozumiano wówczas jako długookresowy plan (5 lat i więcej), a proces jej formułowania miał charakter formalny, usystematyzowany, dający się rozbić na podstawowe etapy. Wspomagany był przez techniki stosowane do definiowania celów i opracowywania programów, planów operacyjnych oraz budżetów. Strategie powstawały na bazie ekstrapolacji przeszłości firmy i miały zapewnić realizację jej celów, biorąc pod uwagę uwarunkowania tworzone przez zagrożenia, szanse, silne i słabe strony przedsiębiorstwa. Głównymi interesariuszami przedsiębiorstwa byli klienci i udziałowcy (akcjonariusze), a dobór produktów i rynków miał na celu maksymalizację zysku.

⁸ Por: G.A. Ronda-Pupo, L.A. Guerras-Martin, *Dynamic...*, op. cit., s. 165.

Tabela 1. Ewolucja strategii: wybrane klasyfikacje szkół i podejść do strategii

Autor	Kryterium klasyfikacji	Szkoly i podejścia do strategii
J.Ch. Mathé (1987) ⁹	paradygmaty zarządzania strategicznego	<ul style="list-style-type: none"> • paradygmat racjonalności strategicznej (szkoła harwardzka, planowania strategicznego, pozycjonowania macierzowego, ilościowa) • paradygmat zachowań strategicznych (szkoła behawioralna, systemowa, inkrementalistów)
D. Tecce, G. Pisano, A. Shuen (1997) ¹⁰	paradygmaty strategii	<ul style="list-style-type: none"> • podejście koncentrujące się na sile rynkowej (szkoła sił konkurencji, strategicznego konfliktu) • podejście koncentrujące się na efektywności (szkoła zasobowa, dynamicznych zdolności)
K. Eisenhardt, D.N. Sull (2001) ¹¹	logika strategii	<ul style="list-style-type: none"> • szkoła pozycyjna, • szkoła zasobowa, • szkoła prostych reguł
M. Farjoun (2002) ¹²	paradygmaty zarządzania strategicznego	<ul style="list-style-type: none"> • podejście mechanistyczne (model SCP, model SSW, paradygmat zasobowy RBV), • podejście organiczne (model OESP)
A. Stabryła (2005) ¹³	specyfika podejść badawczych i ich zastosowanie w praktycznej działalności	<ul style="list-style-type: none"> • nurt planistyczny, • nurt pozycyjny, • nurt integratywny
N. Venkatraman M. Subramaniam (2006) ¹⁴	historyczne etapy rozwoju strategii	<ul style="list-style-type: none"> • portfolio biznesów, • portfolio zasobów, • portfolio relacji
K. Obłój (2007) ¹⁵	wymiar swobody decyzyjnej, formalizacji strategii oraz punkt wyjścia do budowy strategii	<ul style="list-style-type: none"> • szkoła planistyczna, • szkoła ewolucyjna, • szkoła pozycyjna, • szkoła zasobów, umiejętności i uczenia się, • szkoła prostych reguł, • szkoła realnych opcji
C.A. Montgomery (2008) ¹⁶	podejście do strategii	<ul style="list-style-type: none"> • podejście tradycyjne (strategia jako gotowe rozwiązanie), • podejście nowoczesne (strategia jako dynamiczny proces)

⁹ A. Stabryła, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 25.

¹⁰ D. Tecce, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, "Strategic Management Journal", Vol. 18, No. 7, 1997, s. 509-33.

¹¹ K. Eisenhardt, D.N. Sull, *Strategy as simple rules*, "Harvard Business Review", Vol. 79, No.1., 2001, s. 109.

¹² M. Farjoun, *Towards an Organic Perspective on Strategy*, "Strategic Management Journal" Vol. 23, No. 7, 2002, s. 561-594.

¹³ A. Stabryła, *Zarządzanie...*, op. cit. s. 27-29.

¹⁴ J. Niemczyk, *Strategia...*, op. cit. s. 23.

¹⁵ K. Obłój: *Strategia...*, op. cit., s. 60-198.

¹⁶ C.A. Montgomery, *Liderzy firm muszą znów poważnie zająć się strategią*, „Harvard Business Review Polska”, nr 65/66 lipiec-sierpień 2008.

H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel (2009) ¹⁷	istota strategii (konkretna pozycja lub ogólna perspektywa) oraz cechy procesu strategicznego (zamierzone plany lub emergentne wzorce)	<ul style="list-style-type: none"> • szkoła projektowania, • szkoła planistyczna, • szkoła pozycyjna, • szkoła przedsiębiorcza, • szkoła poznawcza, • szkoła uczenia się, • szkoła władzy, • szkoła kulturowa, • szkoła środowiskowa, • szkoła konfiguracyjna
R. Krupski (2009) ¹⁸	elementy strategii, dynamizm	<ul style="list-style-type: none"> • strategię w ramach systemu UC, • strategię w ramach systemu ST
M. Romanowska (2009) ¹⁹	podjęcia do strategii i sposobu jej tworzenia	<ul style="list-style-type: none"> • ucieczka w suboptymalizację, • poszukiwanie strategicznej perspektywy, • poszukiwanie kamienia filozoficznego
R.M. Grant (2011) ²⁰	Stadia rozwoju zarządzania strategicznego (dominujące motywy)	<ul style="list-style-type: none"> • budżetowanie finansowe, • planowanie rozwoju, • strategia jako pozycjonowanie, • poszukiwanie przewagi konkurencyjnej, • strategia nowej ekonomii, • strategia w nowym tysiącleciu
J. Niemczyk (2013) ²¹	natura ludzka uczestników procesów decyzyjnych, jednostka analizy i jej kluczowe atrybuty, logika strategii (renta ekonomiczna) oraz akceptowalne strategie	<ul style="list-style-type: none"> • podejście planistyczne, • podejście pozycyjne, • podejście zasobowe, • podejście innowacyjno – przedsiębiorcze, • podejście sieciowe
Bratnicki, Zbierowski (2013) ²²	orientacja strategiczna	<ul style="list-style-type: none"> • zasobowa, • przedsiębiorcza, • przyszłościowa, • rynkowa, • na interesariuszy, • pozytywna

Źródło: opracowanie własne

Planistyczne podejście do strategii przetrwało do połowy lat 70-tych, straciło na znaczeniu w latach w 80-tych, jednakże ciągle zajmuje ważne miejsce w zarządzaniu strategicznym, zwłaszcza w dużych korporacjach²³.

¹⁷ H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy safari. Your complete guide through the wilds of strategic management*, Prentice Hall, United Kingdom 2009, s.24 i dalsze.

¹⁸ R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk - Hugiet, *Koncepcje...*, op. cit., s.23-52.

¹⁹ M. Romanowska, *Planowanie...*, op. cit., s.14-16.

²⁰ R.M. Grant, *Współczesna...*, op.cit., s. 32.

²¹ J. Niemczyk, *Strategia...*, op. cit.

²² M. Bratnicki, P. Zbierowski, *Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, Prace Naukowe WWSZIP NR 22 (2) 2012, s. 141-158.

²³ Zmieniły się jednak forma, treść i funkcje planowania strategicznego. Strategia jako plan stała się ogólną ramą działań firmy, a nie formalnym dokumentem, pozostając podstawowym mechanizmem kontroli korporacyjnej. szerzej: K. Obłój, *Strategia...*op. cit., s. 79-82.

Krytyka podejścia planistycznego przyczyniła się do wyłonienia następnego nurtu myślenia o strategii. Pod koniec lat 60-tych, ale przede wszystkim w latach 70-tych strategię pojmowano jako spójny wzorzec decyzji i działań, kształtujący się ewolucyjnie w trakcie działania przedsiębiorstwa, na co wpływ miało pojawienie się koncepcji behawioralnych w zarządzaniu. Wykazano, że rzeczywistość organizacyjna nie jest wcale tak uporządkowana i racjonalna, a strategia jest wypadkową zamierzonych i samorzutnie powstających (emergentnych) działań strategicznych. Szkoła inkrementalistów zakładała, że wypracowanie strategii następuje w sposób „narastający” (inkrementalny), w miarę zdobywania doświadczeń i uczenia się. Jednak z drugiej strony liczne ograniczenia w procesie uczenia się (konieczność „zrozumienia”, dynamika informacji, błędy atrybucji itp.) były powodem krytyki szkoły ewolucyjnej.

W latach 80-tych pojawiło się pojęcie pozycji strategicznej, co wpłynęło na postrzeganie strategii przez pryzmat umiejętności osiągania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej (poprzez minimalizację kosztów bądź zróżnicowanie w całym sektorze lub jego części) i zajmowania odpowiednich pozycji konkurencyjnych. Istotą strategii stała się zatem walka z konkurencją, zgodnie z założeniem, że renta ekonomiczna jest następstwem rynkowego udziału firmy w określonym sektorze. Takie podejście do strategii wymaga badań diagnostycznych w zakresie oceny pozycji strategicznej i konkurencyjnej przedsiębiorstwa, w których punktem wyjścia jest otoczenie, a w szczególności konkurenci tworzący dany sektor. Szkoła pozycyjna z potworem oparła się na paradygmacie racjonalności strategicznej, nie uwzględniając w swoich przesłankach takich zjawisk jak: intuicja, szczęście, czy uczenie się.

W latach 90-tych w centrum uwagi znalazły się dwie podstawowe koncepcje: rdzenia umiejętności i konkurowania na podstawie zdolności. Organizacje zaczęto postrzegać przede wszystkim jako zbiór aktywów (zasobów) i umiejętności, a ich konfiguracja w kluczowe kompetencje oraz sposób ich najlepszego wykorzystania stały się istotą strategii. Nastąpił więc rozwój zasobowego podejścia do strategii. W teorii zasobowej przedsiębiorstwo określa się jako podmiot składający się z różnorodnych zasobów i kompetencji, odróżniających go od konkurentów, co stanowi źródło przewagi konkurencyjnej. Jednak, aby zasoby i kompetencje stały się faktycznym źródłem przewagi konkurencyjnej, powinny być: cenne, rzadkie, trudne do imitacji i dobrze zorganizowane (model VIRO Barneya), a także elastyczne i niezawłaszczalne.²⁴ Strategie opisuje się tu w układzie: kompetencje - rynek, a przedsiębiorstwa poszukują renty ricardiańskiej²⁵, bazując na szczególnych cechach kompetencji. Szkoła zasobowa dała początek nowej koncepcji, a mianowicie strategii bazującej na wiedzy²⁶, w której przyjmuje się, że zasadniczą rolą firmy jest ochrona i integracja wyspecjalizowanej wiedzy, która stanowi podstawowy zasób firmy.

²⁴ S. Flaszewska, A. Zakrzewska – Bielawska, *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym* [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 224-225.

²⁵ Rentę ricardiańską, wiąże się z umiejętnością, czy też szerzej kompetencją lepszego niż konkurenci wykorzystania zasobów.

²⁶ F. Krawiec, *Strategiczne.....*, op.cit., s. 33.

Szkoła planistyczna, ewolucyjna, pozycyjna i zasobowa stanowią cztery fundamentalne podejścia do strategii, które posiadają ugruntowane podstawy teoretyczne i empiryczne. Należy, przy tym zauważyć, że szkoła ewolucyjna i planistyczna uzupełniają się, pierwsza tłumaczy genezę problemu, a druga oferuje mechanizm zmiany, natomiast wskazówek dotyczących tego dokąd zmierzać i co zrobić dostarcza szkoła pozycyjna. Szkołę zasobową charakteryzują części wspólne z poprzednimi szkołami. Z planistyczną i pozycyjną łączy ją założenie, że budowa strategii wymaga jasnych wyborów menedżerskich na poziomie korporacji, natomiast z ewolucyjną łączy ją postulat, że realizacja strategii nie ma charakteru tylko planowego, a jej wdrożenie następuje stopniowo, w miarę jak istotne zasoby powstają w firmie i nabierają strategicznego znaczenia²⁷. Podobne związki między poszczególnymi szkołami strategii można zauważyć w odniesieniu do klasyfikacji zaproponowanej przez H. Mintzberga, B. Ahlstranda, J. Lampela. Strategiczne planowanie obejmuje szkoły projektowania, planistyczną i pozycyjną. Z konkretną pozycją w otoczeniu i wyłaniającymi się wzorcami związana jest strategiczna odwaga i ryzyko, które odnoszą się do szkoły poznania, uczenia się i władzy. Strategiczna wyobraźnia łącząca zamierzone plany z ogólną, szeroką perspektywą (opisem pożądanego stanu firmy w przyszłości w wyniku spojrzenia do wnętrza organizacji) koresponduje ze szkołą przedsiębiorczą, projektowania, kulturową i poznawczą. Natomiast strategiczne uczenie się koreluje ze szkołą uczenia się i przedsiębiorczą uwzględniając emergentne wzorce zachowań i ogólny opis pożądanego stanu firmy w przyszłości.²⁸

Złożoność i dynamika otoczenia lat 90. XX wieku skutkowałą pojawieniem się wielu, ulotnych okazji, które powinny być zidentyfikowane i wykorzystane przez przedsiębiorstwa. Szybkiemu wykorzystywaniu ulotnych okazji sprzyja zdaniem K.M. Eisenhardt i D.N. Sulla²⁹ strategia w postaci prostych reguł (zasad) powstałych wskutek zoperacjonalizowania procesu budowania i realizacji strategii oraz, jak dodaje K. Obłój,³⁰ dominującej logiki kadry kierowniczej. Wymaga to budowania i realizacji innowacyjnych strategii, w ramach których przedsiębiorstwo będzie zdolne do wykorzystywania okazji. Jednak aby móc wykorzystywać okazje potrzebne są nie tylko proste reguły, ale również redundancja zasobów (tworzenie ich nadmiaru). Wyłoniła się zatem kolejna koncepcja strategii określona jako strategia w języku okazji, rozumiana jako „długofalowy plan organizacji zawierający m.in.: ustalenia, jakiego rodzaju zdarzenia w otoczeniu i wewnątrz przedsiębiorstwa, będą identyfikowane jako okazje, zamiary w zakresie kształtowania redundancji zasobów własnych i systemu dostępności do

²⁷ K. Obłój, *Strategia...*, op. cit., s. 146.

²⁸ Szerzej: A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, ZN nr 1095, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011, s. 98-99.

²⁹ K.M. Eisenhardt, D.N. Sull, *Strategy...*, op. cit. s. 107-116.

³⁰ K. Obłój: *Dominująca logika działania jako strategia firmy: studium polskich przedsiębiorców*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 4 (110), s.61-74.

zasobów obcych, które umożliwią wykorzystanie okazji oraz rozwiązania w zakresie „organizacji w ruchu”, tj. systemy procedur na różne okazje, generowanie pomysłów itp.”.³¹

Na problem określania strategii w postaci prostych reguł a podejściem polegającym na wyznaczeniu celów i kierunków rozwoju zwraca uwagę A. Kaleta pisząc, że „we współczesnym zarządzaniu strategicznym coraz częściej pojawia się dylemat wyboru pomiędzy sformułowaniem strategii w sposób możliwie ogólny, uniwersalny, tak by sprzyjała a nie ograniczała elastyczności organizacji, a koncepcją strategii wyznaczającej i przesądzającej drogę rozwoju przedsiębiorstwa”. Jego zdaniem strategię rozwoju sprowadzane do prostych reguł nie są przeciwstawne strategiom wyznaczającym kierunek rozwoju, a oba te podejścia są wobec siebie komplementarne i dobrze się dopełniają.³²

Innym nowym ujęciem strategii jest szkoła opcji realnych, określona przez K. Oblója jako mikroszkółka strategii, ze względu na jej aktualny rozwój i ciągłe poszukiwanie unikalnych rozwiązań. Strategia postrzegana jest tu w kategoriach sekwencji realnych opcji³³, które pozostają ze sobą w różnych relacjach lub portfela opcji wykreowanych przez inwestycje. Podejście to, łącząc dorobek innych szkół, jest dopełnieniem teoretycznym i warsztatowym dotychczasowego dorobku zarządzania strategicznego, jednak z uwagi na skomplikowany aparat matematyczny rzadko wykorzystywanym w praktyce.

Zmiany zaistniałe na początku XXI wieku związane przede wszystkim z szybkim tempem rozwoju techniki i technologii, postępowaniem cywilizacyjnym, koncentracją na innowacjach i zachowaniach przedsiębiorczych, procesami globalizacji i większą intensywnością konkurencji, przyjmującą często postać hiperkonkurencji spowodowały pojawienie się kolejnych nowych podejść do strategii. Wśród nich należy wymienić podejście innowacyjno – przedsiębiorcze, podejście oparte na paradoksach oraz podejście relacyjne.

Pierwsze z nich zakłada, że logika biznesu budowana jest wokół innowacji i aktywności cechującej osoby przedsiębiorcze i określa strategię jako „zespół działań umożliwiających kreowanie zmian o charakterze innowacyjnym, generującym wartość z punktu widzenia interesariuszy” w celu uzyskania renty schumpeteriańskiej (powstającej z tytułu innowacji) i austriackiej (powstającej w wyniku takiego zarządzania zasobami, które umożliwiłoby eksploatację nowych możliwości stwarzanych przez otoczenie).³⁴ W ramach tego podejścia

³¹ Takie stanowisko od kilku lat upowszechnia R. Krupski. Szerzej: R. Krupski, *Strategie elastyczne* [w:] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk – Hugiet, *Koncepcje...*, op. cit., s. 209.

³² „W każdej strategii formułowanej w konwencji produktów, wyników, celów i dróg ich realizacji generalne zasady rozwoju wyznaczone w sposób syntetyczny i możliwie stabilny służą zarówno komunikowaniu koncepcji rozwojowej, jak i jej późniejszemu korygowaniu. Z kolei strategia sprowadzona do prostych reguł rozwoju wydaje się niepełna i trudna do realizacji jeśli zabraknie celów i kierunków rozwoju zgodnych z tymi regułami, a stanowiących punkt wyjścia dla konkretnych decyzji rozwojowych i ich późniejszej kontroli. Skuteczne strategie powinny zatem łączyć oba rodzaje treści”. Szerzej: A. Kaleta, *Współczesna strategia – kierunek czy reguła rozwoju* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Zeszyty WWSZiP, Wałbrzych 2010, s. 23-34.

³³ Opcja realna to pewna możliwość działania w sytuacji niepewności, decyzja warunkowa, której nabycie ma swoją cenę, i których zbiór nie narzuca sztywnej rutyny decyzyjnej, a pozwala decydującym działać zgodnie ze swoimi normami, wartościami i doświadczeniami. Szerzej: K. Oblój, *Strategia...*, op. cit., s. 175-196.

³⁴ J. Niemczyk, *Strategia...*, op. cit., s. 124-135.

mieści się koncepcja strategii błękitnego oceanu³⁵, określana jako strategia innowacji wartości³⁶, a także strategia przedsiębiorczości³⁷. Z tym nurtem strategii związana jest przede wszystkim orientacja przedsiębiorcza i przyszłościowa.

Podejście oparte na paradoksach (napięciach) strategicznych zaproponowane przez B. De Wita i R. Meyera bazuje na wielości i różnorodności poglądów na temat strategii i wskazuje na konieczność kształtowania napięcia między dwoma przeciwieństwami, które trudno ze sobą pogodzić, ze względu na ich wykluczający się charakter i z którymi strategicy muszą sobie poradzić na zasadzie łamigłówki, dylematu, wyboru „coś za coś” lub paradoksu. Do tych przeciwieństw autorzy ci zaliczyli: logikę i kreatywność, rozmyślność i samorzutność, rewolucję i ewolucję, rynki i zasoby, refleks i synergię, rywalizację i współpracę, podporządkowanie i wolny wybór, kontrolę i chaos, globalizację i regionalizację oraz zyskowność i odpowiedzialność.³⁸ Spojrzenie na strategię, jako swoisty paradoks przedstawił także M.E. Raynor, który zauważył, że te same zachowania i cechy, które maksymalizują prawdopodobieństwo poważnego sukcesu firmy, maksymalizują również prawdopodobieństwo całkowitej klęski. Innymi słowy „strategie z największymi szansami na sukces niosą ze sobą także największe ryzyko porażki”. Ten swoisty paradoks strategii może być rozwiązany poprzez oddzielenie zarządzania trwałymi wyborami od zarządzania niepewnością zgodnie z zasadą wymaganej niepewności i strategicznej elastyczności.³⁹

Z kolei relacyjne podejście do strategii bazuje na chęci współdziałania z innymi w celu uzyskania renty relacyjnej⁴⁰. Studia wielu badań⁴¹ pokazały, że relacje, w tym zwłaszcza relacje międzyorganizacyjne stanowią podstawę działań strategicznych współczesnych

³⁵ Strategia błękitnego oceanu bazuje na poglądzie, że granice rynku i struktura branży nie są zadane z góry i mogą zostać zrekonstruowane, co oznacza kreowanie przez przedsiębiorstwa wolnej i niezagospodarowanej jeszcze przestrzeni rynkowej, w przeciwieństwie do czerwonych oceanów, w których zakłada się, że uwarunkowania strukturalne branży są z góry zadane, wobec czego firmy zmuszone są do walki (silnej konkurencji). Szerzej: W. Ch. Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005.

³⁶ Innowacja wartości zakłada oferowanie fundamentalnie nowemu i nadrzędnemu odbiorcy wartości na istniejących rynkach oraz poprzez wzrost wartości dla nabywcy kreowanie nowych rynków. Należy tu zwrócić uwagę, że innowatorzy wartości to nie zawsze firmy, które wprowadzają na rynek nową technologię, ale firmy, które tworzą nową wartość. Szerzej: F. Krawiec: *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003, s.40- 50.

³⁷ W strategii przedsiębiorczości organizacyjnej zakres działalności przedsiębiorstwa kształtowany jest na skutek tworzenia i wykorzystywania szans przedsiębiorczych zorientowanych na innowację, dzięki czemu kreowane są nowe biznesy oraz promowana jest odnowa strategiczna. Szerzej: M. Bratnicki, *W poszukiwaniu treści strategii przedsiębiorczości. Perspektywa przedsiębiorczego rozwoju organizacji* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Zeszyty WWSZiP, Wałbrzych 2010, s. 35-52.

³⁸ B. De Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.

³⁹ Szerzej: M.E. Raynor, *Paradoks strategii*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007.

⁴⁰ Renta relacyjna to ponadprzeciętne wyniki osiągnięte wspólnie przez przedsiębiorstwa uczestniczące we wzajemnej wymianie, których nie mogłyby one osiągnąć, gdyby działały osobno (w izolacji), i które opierają się na wspólnych nakładach ponoszonych przez strony. Por: A. Wójcik-Karpacz, *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 64 - 65.

⁴¹ Szeroki przegląd badań na temat relacji międzyorganizacyjnych można odnaleźć w pracy: E. Stańczyk - Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013; J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012.

przedsiębiorstw. Logika strategii relacyjnych jest bliska sieciowemu podejściu do strategii, ale ma również punkty wspólne z innymi szkołami zarządzania strategicznego, w tym zwłaszcza z podejściem zasobowym i szkołą prostych reguł, szkołą pozycyjną, a biorąc pod uwagę sposób nawiązywania relacji (intencjonalny, emergentny) także ze szkołą ewolucyjną.

Wśród założeń sieciowej koncepcji strategii, W. Czakon uwzględnia fakt, że przedsiębiorstwa funkcjonują w otoczeniu o relatywnie niewielkiej liczbie aktorów (są nimi głównie dostawcy, klienci, konkurenci), z którymi łączą je więzi zmieniające się w czasie. Więzy te umożliwiają dostęp do zasobów innych podmiotów oraz łączą działania podejmowane przez wiele przedsiębiorstw tworzące wartość. Wyróżniające kompetencje przedsiębiorstwa są tworzone poprzez interakcje z partnerami, a sposób współdziałania i postawy względem nich stają się wyróżnikiem strategii. Efektywność przedsiębiorstwa jest warunkowana całością sieci, tj. kontekstem współzależności wobec stron trzecich.⁴² W związku z tym uważa, że strategia sieci jest „podporządkowana procesowi tworzenia wartości z wykorzystaniem zasobów i kompetencji wszystkich jej członków, a jej istotą jest podejmowanie decyzji”. Zauważa przy tym, że oprócz strategii sieci występują także odrębne strategie jej członków, przez co niezbędnym staje się zapewnienie spójności zamierzeń strategicznych indywidualnych i zbiorowych.⁴³ Bardziej ogólną koncepcję strategii w podejściu sieciowym określa J. Niemczyk, który definiuje ją jako „zbiór działań ukierunkowanych na optymalne z punktu widzenia interesariuszy zarządzanie kontraktami”⁴⁴. Zaznacza przy tym, że najtrudniejszym zadaniem w ramach podejścia sieciowego jest określenie ram konstrukcji strategii działania sieci i w sieci⁴⁵. Wydaje się jednak, że relacyjne podejście do strategii jest szerszą kategorią niż podejście sieciowe.

W ogólnym ujęciu oznacza ono wybory strategiczne dotyczące chęci nawiązywania różnego typu relacji w celu uzyskania renty⁴⁶, natomiast w podejściu sieciowym poprzez identyfikację relacji określa się strukturę sieci (np. sieci pionowe i poziome⁴⁷; sieci

⁴² W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 26.

⁴³ Ibidem, s. 67.

⁴⁴ J. Niemczyk, *Strategia...*, op. cit., s. 141.

⁴⁵ Autor ten wskazuje na dwa poglądy. Pierwszy, zakłada, że sieć nie jest bytem samoistnym i nie może posiadać strategii. W związku z tym jest ona wynikiem wyboru węzłów sieci, które decydują się na działanie w układach sieciowych. Drugie, zakłada, że sieć może być identyfikowana jako całość i może samodzielnie dokonywać wyborów strategicznych oraz wdrażać strategię działania. „Możliwe jest wtedy definiowanie strategii na poziomie węzłów sieci lub ex post identyfikowanie zachowań strategicznych dla sieci związków nieformalnych” Zob: J. Niemczyk, *Strategia...*, op. cit., s. 147.

⁴⁶ „Paradygmat relacyjny uznaje relacje za krytyczny element „dopasowania” między organizacją a kontekstem, których motywem jest poszukiwanie renty” Zob: E. Stańczyk - Hugiet, *Dynamika...*, op. cit., s. 135.

⁴⁷ W sieciach pionowych współpracują ze sobą poszczególne ogniwa, będące względem siebie w relacjach dostawca-odbiorca, natomiast w sieciach poziomych relacje nawiązywane są między konkurentami. Szerzej: K. Fuks, *Sieci przedsiębiorstw* [w:] M. Ciesielski (red.), *Sieci w gospodarce*, PWE, Warszawa 2013, s. 46.

ustrukturyzowane, nieustrukturyzowane⁴⁸ i inne). Ponadto w podejściu relacyjnym jednostką analizy mogą być zarówno pojedyncze relacje, np. między dostawcą a odbiorcą, jak i sieci będące zbiorem relacji. Co więcej brak jednoznaczności co do pojęcia sieci⁴⁹ przemawia za tym, by podejście oparte na relacjach określać podejściem relacyjnym, a nie sieciowym.

Przesłanki zasobowe, w tym zwłaszcza pozyskanie potrzebnych zasobów, a szczególnie pozyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy, łączą relacyjne podejście do strategii z nurtem zasobowym. Przede wszystkim komplementarność zasobowa oraz dostęp do zasobów, które są trudne do pozyskania indywidualnie kierują uwagę przedsiębiorstw w kierunku nawiązywania relacji zewnętrznych. Relacje te umożliwiają dostęp do zasobów partnerów oraz eksploatację tak utworzonej wspólnej bazy zasobów, a czasami wymagają inwestycji specyficznych dla danej relacji. Ponadto relacje wpływają na sposób wykorzystania zasobów, a źródłem przewagi konkurencyjnej staje się kompetencja relacyjna. W związku z tym podejście relacyjne uzupełnia teorię zasobową, podkreślając znaczenie zwłaszcza zewnętrznych zasobów relacyjnych jako źródła przewagi konkurencyjnej i tworzenia wartości. W tym kontekście relacyjne podejście do strategii jest zbieżne ze strategią dźwigni, która akcentuje rolę potencjału firmy jako źródła przewagi strategicznej poprzez rozwój zewnętrzny. Przesłanką tej szkoły jest „przesunięcie punktu ciężkości od czynnika efektywności do budowania potencjału i innowacji systemowych. Głównym zadaniem firmy powinno być przyspieszenie poszerzania wiedzy i budowanie potencjału jej pracowników, tak aby wszyscy mogli tworzyć jeszcze większą wartość”⁵⁰.

Punktem wspólnym ze szkołą pozycyjną jest zgranie pozycji, przejawiające się w umacnianiu pozycji rynkowej parterów wobec pozostałych podmiotów otoczenia, w tym konkurentów, poprzez wspieranie lub lobbowanie⁵¹. Poszukiwanie relacji zewnętrznych dodatkowo podkreśla wagę otoczenia, jako źródła przewagi konkurencyjnej. W otoczeniu, które jest wysoce niepewne i nieustrukturalizowane przedsiębiorstwa wchodzą częściej w relacje współdziałania, godząc się na pewne ograniczenia swojej niezależności⁵².

Turbulentne otoczenie współczesnych przedsiębiorstw pełne jest pojawiających się i znikających okazji. Okazje te mogą dotyczyć nawiązywania relacji z podmiotami otoczenia, które przyniosą rentę relacyjną. Określenie prostych zasad dotyczących zewnętrznego

⁴⁸ Sieci ustrukturyzowane są synoptyczne, klarowne i łatwe w identyfikacji, natomiast sieci nieustrukturyzowane są emergentne, trudne w identyfikacji, bardziej elastyczne, mają większy potencjał odnowy oraz są bardziej otwarte. Szerzej: E. Stańczyk - Hugiet, *Dynamika...*, op. cit., s. 143.

⁴⁹ W literaturze sieć jest różnie interpretowana w zależności od dyscypliny naukowej, jak i kryteriów przyjętych do jej opisu. Może być rozumiana jako nowoczesna forma organizacji, układ relacji, metoda zarządzania i inne. Przegląd definicji sieci można odnaleźć w pracy J. Niemczyk, E. Stańczyk - Hugiet, B. Jasiński, *Sieci...*, op. cit. s.10-12.

⁵⁰ Szerzej: J. Hagel III, J.S. Brown, *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.

⁵¹ E. Stańczyk - Hugiet, *Dynamika...*, op. cit., s. 136.

⁵² J. Karpacz, *Swoboda działania organizacji jako klasyczne i ponadczasowe zagadnienie stanowiące wyzwanie badawcze dla zarządzania strategicznego* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, Prace Naukowe WWSZIP NR 22 (2) 2012, s. 103.

rozwoju organizacji opartego na okazjach łączy relacyjne podejście do strategii ze szkołą prostych reguł i koncepcja opartą na okazjach. To z kolei wiąże się z podejściem ewolucyjnym. Z jednej strony nawiązywanie relacji może mieć charakter synoptyczny, tj. zamierzony i zaplanowany, z drugiej emergentny (inkrementalny, wyłaniający się), powstający w trakcie działań, eksperymentowania w celu znalezienia najefektywniejszej drogi rozwoju organizacji.⁵³

Podejście relacyjne bliskie jest także orientacji na interesariuszy, wedle której strategia organizacji powinna uwzględniać ich potrzeby i być na nich oparta⁵⁴. W takim rozumieniu strategia przedsiębiorstwa jest w dużej mierze determinowana układem interesów i celów wpływowych interesariuszy, a układ ten jest zazwyczaj złożony i zmienny (dynamiczny), co powoduje, że strategię w takim podejściu mają charakter sytuacyjny i nie poddają się łatwo standaryzacji⁵⁵. W dalszej części opracowania uwagę poświęcono właśnie istocie strategii relacyjnych, wskazując na podstawowe poziomy jej analizy, określające jej treść.

2. STRATEGIE RELACYJNE JAKO PRZYSZŁY NURT MYŚLENIA O STRATEGII

Dynamiczny rozwój zasobowego podejścia do zarządzania uwypuklił znaczenie zasobów niematerialnych i dynamicznych zdolności firmy. To z kolei zwróciło uwagę badaczy na relacje międzyorganizacyjne z partnerami biznesowymi oraz układy tych relacji, czego przejawem są sieci międzyorganizacyjne.⁵⁶ Konieczność uzupełniania przez organizację wewnętrznych kompetencji możliwie dużą liczbą relacji z podmiotami zewnętrznymi jest konsekwencją współczesnych uwarunkowań konkurencyjności i stanowi podstawowe założenie sformułowane w ramach koncepcji zarządzania strategicznego jako „portfela relacji”, będącej dopełnieniem koncepcji „portfela biznesu” i „portfela zdolności”.⁵⁷

Wobec powyższego strategia oparta na relacjach stała się w ostatnich latach dość mocno eksplorowana. W najbardziej ogólnym i podstawowym ujęciu uwzględniającym źródło pochodzenia relacji można je podzielić na relacje zewnętrzne (międzyorganizacyjne, będące wynikiem interakcji z otoczeniem) oraz relacje wewnętrzne nawiązywane w ramach danej organizacji. Studia wielu badań⁵⁸ pokazały, że relacje, w tym zwłaszcza relacje

⁵³ Por. J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 42.

⁵⁴ M. Bratnicki, P. Zbierowski, *Orientacje...*, op. cit., s. 151.

⁵⁵ J. Lichtarski, *Strategia przedsiębiorcy a strategia przedsiębiorstwa* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, Prace Naukowe WWSZIP NR 22 (2) 2012, s. 73.

⁵⁶ A. Zakrzewska-Bielawska, *Zasobowe uwarunkowania kooperacji w przedsiębiorstwach high-tech*, „Przegląd Organizacji” 2 / 2013, s. 3.

⁵⁷ Szerzej: S. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Przesłanki i dylematy zastosowania koncepcji organizacji sieciowej z perspektywy zarządzania strategicznego* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, Prace Naukowe WWSZIP NR 22 (2) 2012, s. 223-234.

⁵⁸ Szeroki przegląd badań na temat relacji międzyorganizacyjnych można odnaleźć w pracy: E. Stańczyk - Hugiet, *Dynamika...*, op. cit.

międzyorganizacyjne stanowią podstawę działań strategicznych współczesnych przedsiębiorstw. W dalszej części artykułu skoncentrowano się na relacjach zewnętrznych.

Strategia relacyjna jest wynikiem adaptacji do selektywnego otoczenia, przy jednoczesnym kształtowaniu otoczenia i warunków przetrwania⁵⁹. Grupa Strategor za relacyjną uważa taką strategię, w której istnienie uprzywilejowanych relacji nawiązywanych przez przedsiębiorstwo z wybranymi partnerami ze swojego otoczenia uważa się za element pierwszoplanowy, zaś konkurencję za mechanizm drugoplanowy⁶⁰. W. Czakon strategię relacyjną określa w kontekście rozwoju więzi międzyorganizacyjnych, odwołując się do trzech kluczowych przesłanek: podstawowej strategii biznesu (wyjaśnia dlaczego dana więź jest lepsza od innych i jaki wnosi wkład w osiąganie celów strategicznych), dynamiki otoczenia (kontekstu czasowego), portfela więzi międzyorganizacyjnych (zapewniającego spójność więzi międzyorganizacyjnej ze strategią biznesu oraz spójność wielu więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa)⁶¹. Inni badawcy nie podają jednoznacznej definicji strategii relacyjnej, a odnoszą się raczej do konkretnych relacji stanowiących jej treść, i które często opisują na określonych kontynuach. Przegląd podstawowych klasyfikacji relacji międzyorganizacyjnych przedstawia tabela 2.

Zaprezentowane typy relacji nie wyczerpują wszystkich ich rodzajów. Bogactwo kryteriów i poziomów ich analizy skutkuje nowymi ich typologiami. Szerokie spektrum różnych kategorii relacji dostarczyły badania sieci międzyorganizacyjnych⁶², które analizowano ze względu na podmiot relacji (pionowe, poziome), symetryczność (symetryczne, niesymetryczne), strategię podmiotu czołowego (społeczne, biurokratyczne, oparte na prawach własności), rolę relacji między organizacją i jej otoczeniem (bierne, aktywne), stopień formalności (formalne, nieformalne), zasięg geograficzny (lokalne, krajowe, międzynarodowe, globalne) i wiele innych czynników.

Z uwagi na tak ogromną różnorodność relacji zachodzących między przedsiębiorstwami powstaje pytanie jak należy rozumieć strategię w podejściu relacyjnym i na którym poziomie zarządzania strategicznego według kryterium strukturalnego należy ją umieścić?

Biorąc pod uwagę paradygmat relacyjny (RV- Relational View) strategię relacyjną można zdefiniować jako ciągły i dynamiczny proces wyborów dotyczących nawiązywania, jak i wycofywania się z relacji, dokonywanych w warunkach niepewności (ograniczeń, presji i szans) w celu tworzenia wartości, utrzymania potencjału rozwojowego organizacji i otrzymywania renty relacyjnej.

⁵⁹ E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika...*, op. cit., s. 135.

⁶⁰ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s.255-256

⁶¹ W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2007, s. 198-202.

⁶² Zob. m.in. D. Batorski, M. Zdziarski, *Analiza sieciowa i jej zastosowania w badaniach organizacji i zarządzania*, „Problemy zarządzania” nr 4(26), s. 157-180; W. Czakon, *Sieci ...*, op. cit.; M. Ciesielski, *Sieci...*, op. cit.

Tabela 2. Wybrane klasyfikacje relacji międzyorganizacyjnych

Autor	Kryterium klasyfikacji	Typy relacji międzyorganizacyjnych
L.G. Mattsson (1986)	kierunek relacji	<ul style="list-style-type: none"> • od strategicznego centrum do relacji peryferyjnych • od relacji opisanych według poziomego do relacji opisanych według poziomu pionowego • od relacji komplementarnych do relacji współzawodniczących • od relacji w wąskim zakresie do relacji o szerokim zakresie • od relacji złożonych (sieciowych) do relacji prostych (między dwoma podmiotami) • od relacji dominujących ze względu na treści relacji i jej rodzaj do relacji podporządkowanych • od relacji mających niewielki wpływ na wartość dodaną strategicznego centrum do relacji mających znaczny wpływ na wartość dodaną strategicznego centrum
M. Bengston, S. Kock (2002)	międzyorganizacyjne zachowania firm	konkurencja, współpraca, koopetycja, koegzystencja
A.Lefaix-Durand, D. Paulin, R. Kozak, R. Beauregard (2005)	natura relacji	od wrogości do współpracy
	zarządzanie relacjami	od transakcji do nadzoru relacyjnego
J. Child, D. Faulkner (1998)	zależność podmiotów	od całkowitej niezależności do pełnej zależności
T.H. Pham (2005)		relacje niezależne, relacje zależne
C.F. Hung (2005)	uzyskiwanie korzyści	od relacji jednostronnych, poprzez wzajemne, umowne, wymiany, symbiotyczne, manipulacyjne do eksploatujących
G. Gereffi, J. Humphrey, Y. Sturgeon (2005)	mechanizm koordynacji	rynek, modularne, relacyjne, poddańcze/niewolnicze, hierarchia
J. M. Hite, W.S. Hestery (2001)	ewolucja relacji	<ul style="list-style-type: none"> • od pierwotnych relacji społecznych do zakorzenionych relacji rynkowych • od sieci ceniących spójność do eksploatawania lub strukturalnych • od historycznie ukształtowanych path-dependent do intencjonalnego zarządzania siecią relacji
B. de Wit, R. Meyer (2007)	cel relacji	relacje nastawione na dzielenie się zasobami, relacje nastawione na integrację działań, relacje nastawione na zgranie pozycji
	rozkład władzy	wzajemna niezależność, nierównomierna niezależność, wzajemna zależność, nierównomierna zależność

	podmiot relacji	relacje pionowe wstecz (z dostawcami), relacje pionowe w przód (z nabywcami), bezpośrednie relacje poziome (z konkurentami), pośrednie relacje poziome (z konkurentami spoza branży), relacje z innymi podmiotami otoczenia w sferze: społeczno-kulturowej, ekonomiczne, polityczno-administracyjnej, technologicznej
P. Andersson, L.G. Mattsson (2010)	czas trwania relacji	długookresowe, krótkookresowe, temporalne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 52-94; E. Stańczyk - Hugiet, *Charakterystyka relacji* [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 25-34.

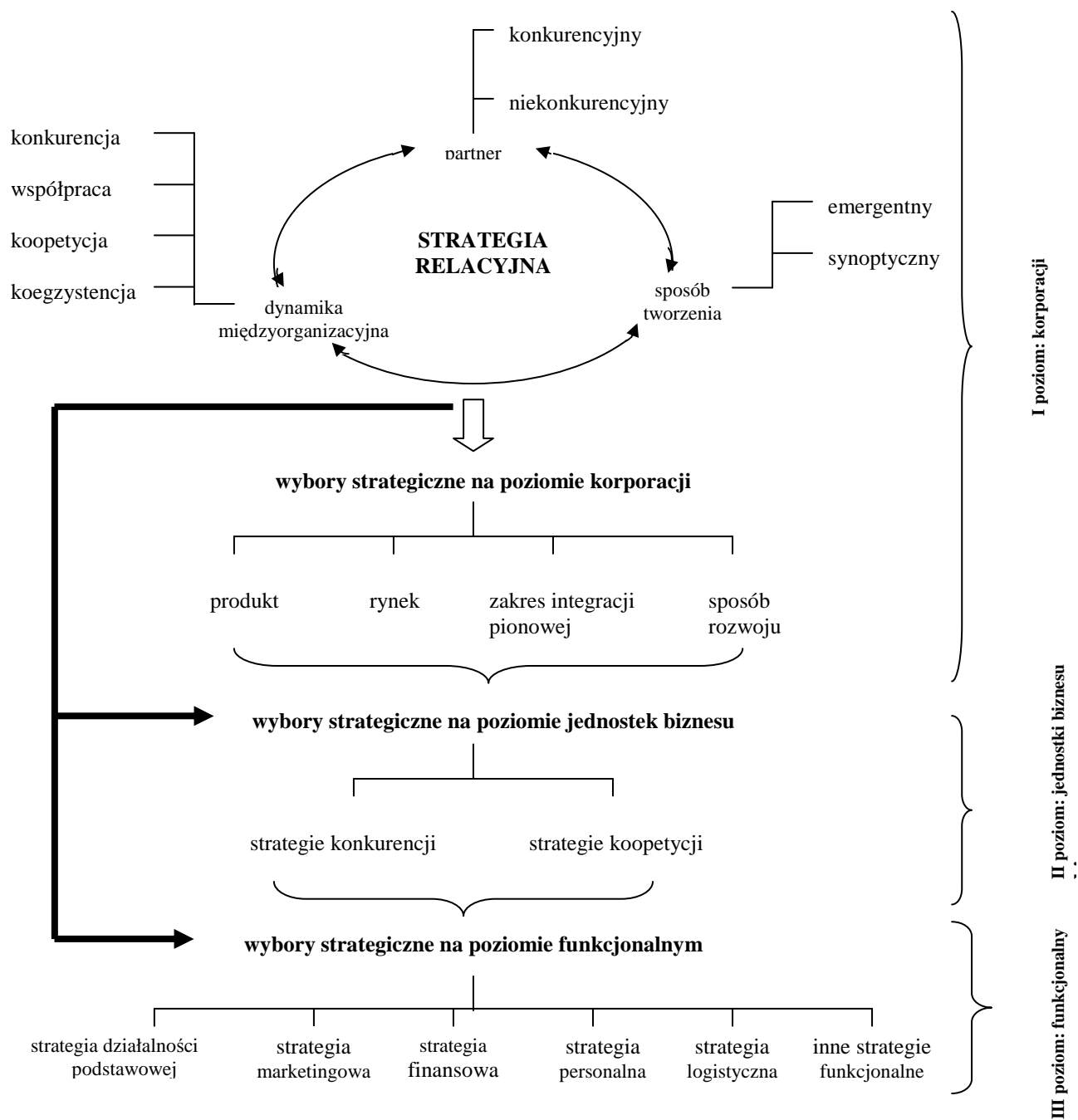
W takim ujęciu strategia relacyjna stanowi fundament rozwoju przedsiębiorstwa i ma wpływ na wybory strategiczne zarówno na poziomie korporacji, jednostki biznesu, jak i funkcjonalnym. Kluczowymi wymiarami, które ją opisują są: partner (konkurencyjny, niekonkurencyjny), dynamika międzyorganizacyjna (konkurencja, współpraca, koopetycja, koegzystencja) oraz sposób tworzenia (synoptyczny, emergentny/inkrementalny). Tak rozumianą strategię relacyjną wraz z kierunkiem jej oddziaływania na poszczególne poziomy strukturalne strategii przedstawia rys. 1.

Wybory podjęte w ramach strategii relacyjnej wpływają na pozostałe decyzje strategiczne dotyczące produktu, rynku, integracji pionowej czy sposobów rozwoju, które są podejmowane na I poziomie zarządzania strategicznego. Zwłaszcza w odniesieniu do tych dwóch ostatnich obszarów wpływ strategii relacyjnej jest decydujący. Na II poziomie – strategii biznesu zarządzający muszą zdecydować w jaki sposób uzyskać przewagę konkurencyjną, dokonują zatem wyboru pomiędzy różnymi strategiami konkurencyjnymi i koopetycyjnymi. Na tego typu wybory strategia relacyjna wpływa bezpośrednio, jak i pośrednio poprzez decyzje dokonane na poziomie I. Analogiczna sytuacja odnosi się do III – funkcjonalnego poziomu strategii. Decyzje dotyczące nawiązywania i/lub wycofywania się z poszczególnych relacji międzyorganizacyjnych mogą dotyczyć obszaru działalności podstawowej (produkcyjnej/ usługowej), marketingowej, finansowej, zasobów ludzkich, logistycznej, badawczo-rozwojowej i innych wyróżnionych przez przedsiębiorstwo funkcji.

Strategie relacyjne mogą podlegać dalszym, bardziej szczegółowym analizom. Przykładowo, biorąc pod uwagę zachowania międzyorganizacyjne, to w ramach relacji konkurencji strategie relacyjne można rozpatrywać ze względu na strukturę rynku, siłę ekonomiczną konkurujących przedsiębiorstw, uwarunkowania kształtowania przewagi konkurencyjnej, własność zasobów, dostęp do zasobów, efektywność działania.⁶³

⁶³ E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika..*, op. cit., s. 76.

Rysunek 1. Strategia relacyjna a poziomy zarządzania strategicznego



Źródło: Opracowanie własne

W ramach współpracy strategie relacyjne mogą być analizowane ze względu na wymianę informacji, osiągnięcie korzyści, wzajemność, zaangażowanie, nakłady, czas trwania, formę współdziałania, osiągnięcie wspólnych celów, wspólne tworzenie i wykorzystywanie zasobów,

zwiększanie kompetencji itd. Podobnie, w przypadku relacji kooperacji, strategię relacyjną analizuje się pod kątem intensywności konkurencji i kooperacji, kierunku powiązań między podmiotami, wzorców zachowań kooperacyjnych, liczby firm w układzie, liczby poziomów łańcucha wartości itp. Te liczne kryteria dalszej analizy poszczególnych relacji dają szerokie możliwości tworzenia różnych taksonomii strategii relacyjnych.

Szerokie zainteresowanie problematyką relacji międzyorganizacyjnych pozwala stwierdzić, że relacyjne podejście do strategii jest z pewnością nurtem dnia dzisiejszego. Z uwagi jednak na dużą złożoność relacji i wciąż niewystarczające ich poznanie⁶⁴ można przypuszczać, że strategię relacyjną będą nadal w obszarze zainteresowań badaczy i będą wyznaczać przyszły nurt myślenia o strategii.

3. PODSUMOWANIE

W literaturze z zakresu zarządzania strategicznego można odnaleźć liczne klasyfikacje szkół strategii oraz różnorodne podejścia do jej tworzenia i realizacji, co potwierdza jej wielowymiarowość i złożoność. Mając do dyspozycji tak szerokie spektrum różnych ujęć strategii, kadra kierownicza przedsiębiorstwa może wybrać takie, które najbardziej odpowiada specyfice firmy i jej otoczenia. Chęć utrzymania potencjału rozwojowego oraz konkurencyjności w dłuższej perspektywie czasowej wymusza postrzeganie strategii jako dynamicznego procesu pokonywania trudności (i/lub wykorzystywania okazji), jakie przedsiębiorstwo napotyka na swej drodze rozwoju⁶⁵. Proces ten współcześnie skupia się na relacjach międzyorganizacyjnych, które są przedmiotem eksploracji przez wielu badaczy.

Zasobowe podejście do strategii zaczęło ewoluować w kierunku podejść rozwijających zasoby relacyjne jako źródło przewagi konkurencyjnej⁶⁶, a to z kolei skupiło uwagę na relacjach międzyorganizacyjnych, zwłaszcza w układach sieciowych. Wydaje się, że relacyjne podejście do strategii nie wyczerpało swoich możliwości i będzie się dalej rozwijać, podobnie jak „teoria zarządzania strategicznego nie wyczerpała swojego potencjału w zakresie sytuowania przedsiębiorstwa w coraz bardziej niepewnym otoczeniu. Przeciwnie, rozwój teorii i coraz wyższy poziom wiedzy i zrozumienia uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstwa wśród menedżerów dają nadzieję na lepszą jakość zarządzania rozwojem przedsiębiorstw”⁶⁷.

⁶⁴ Na niedostatek badań w obszarze relacji międzyorganizacyjnych wskazuje m.in. D. Latusek-Jurczak, zaliczając do nich potrzebę badań komparatywnych (np. międzysektorowych), uwzględniających geograficzne aspekty współpracy, badań jakościowych pozwalających śledzić trajektorię relacji, badań procesualnych oraz analizujących procesy władzy czy transferu efektów do praktyki. Por.: D. Latusek-Jurczak, *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 27.

⁶⁵ Por: M. Romanowska, *Planowanie...*, op. cit. s. 19.

⁶⁶ J. Niemczyk, *Ujęcia zarządzania strategicznego z perspektywy renty ekonomicznej* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, Zeszyty WWSZiP t. 22, Wałbrzych 2013, s. 80.

⁶⁷ M. Romanowska, *Czy zarządzanie strategiczne jako koncepcja teoretyczna wyczerpało swoje możliwości w zakresie sytuowania przedsiębiorstwa w coraz bardziej niepewnym otoczeniu?*, M. Przybyła (red.), *Wybrane obszary funkcjonalne instytucji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, seria: „Zarządzanie” nr 6, Wrocław 2008, s. 16.

LITERATURA

- [1] Batorski D., Zdziarski M., *Analiza sieciowa i jej zastosowania w badaniach organizacji i zarządzania*, „Problemy zarządzania” nr 4(26) /2009.
- [2] Bratnicki M., *W poszukiwaniu treści strategii przedsiębiorczości. Perspektywa przedsiębiorczego rozwoju organizacji* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Zeszyty WWSZiP , Wałbrzych 2010.
- [3] Bratnicki M., Zbierowski P., Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, Prace Naukowe WWSZIP NR 22 (2) 2012.
- [4] Kim W. Ch., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- [5] Chybalski F., Zakrzewska-Bielawska A., *Strategia i prognozowanie działalności małej i średniej firmy*, [w:] M. Matejun (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa 2012.
- [6] Cyfert S., Krzakiewicz K., *Przesłanki i dylematy zastosowania koncepcji organizacji sieciowej z perspektywy zarządzania strategicznego* [w:] . Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, Prace Naukowe WWSZIP NR 22 (2) 2012.
- [7] Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2007.
- [8] Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [9] De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- [10] Eisenhardt K., Sull D.N., *Strategy as simple rules*, “Harvard Business Review”, Vol. 79 , No.1., 2001.
- [11] Farjoun M., *Towards an Organic Perspective on Strategy*, “Strategic Management Journal” Vol. 23, No. 7, 2002.
- [12] Flaszewska S., Zakrzewska – Bielawska A., *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym* [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- [13] Fuks K., *Sieci przedsiębiorstw* [w:] M. Ciesielski (red.), *Sieci w gospodarce*, PWE, Warszawa 2013.
- [14] Furrer O., Thomas H., Goussevskaia A., *The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research*, “International Journal of Management Reviews”, Vol. 10, No. 1, 2008.
-

- [15] Grant R.M., *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [16] Hagel III J., Brown J.S., *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- [17] Kaleta A., *Współczesna strategia – kierunek czy reguła rozwoju [w:]*, R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Zeszyty WWSZiP, Wałbrzych 2010, s. 23-34.
- [18] Karpacz J., *Swoboda działania organizacji jako klasyczne i ponadczasowe zagadnienie stanowiące wyzwanie badawcze dla zarządzania strategicznego [w:]* R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, Prace Naukowe WWSZIP NR 22 (2) 2012.
- [19] Ketchen D.J., Boyd B.K., Bergh D.D., *Research methodology in strategic management: past accomplishments and future challenges*, "Organizational Research Methods", Vol. 11, No. 4, 2008.
- [20] Krawiec F., *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003.
- [21] Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- [22] Latusek-Jurczak D., *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [23] Lichtarski J., *Strategia przedsiębiorcy a strategia przedsiębiorstwa [w:]* R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, Prace Naukowe WWSZIP NR 22 (2) 2012.
- [24] Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Strategy safari. Your complete guide through the wilds of strategic management*, Prentice Hall, United Kingdom 2009.
- [25] Montgomery C.A., *Liderzy firm muszą znów poważnie zająć się strategią*, „Harvard Business Review Polska”, nr 65/66 lipiec-sierpień 2008.
- [26] Nag R., Hambrick D.C., Chen M.J., *What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition on the field*, „Strategic Management Journal”, Vol. 28, No. 9, 2007.
- [27] Niemczyk J., Stańczyk - Hugiet E., Jasiński B., *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012.
- [28] Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.

- [29] Niemczyk J., *Ujęcia zarządzania strategicznego z perspektywy renty ekonomicznej* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, Zeszyty WWSZiP t. 22, Wałbrzych 2013.
- [30] Obłój K. *Dominująca logika działania jako strategia firmy: studium polskich przedsiębiorców*, „Organizacja i Kierowanie” nr 4 (110) /2002.
- [31] Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- [32] Raynor M.E., *Paradoks strategii*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007.
- [33] Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- [34] Romanowska M., *Czy zarządzanie strategiczne jako koncepcja teoretyczna wyczerpało swoje możliwości w zakresie sytuowania przedsiębiorstwa w coraz bardziej niepewnym otoczeniu?*, M. Przybyła (red.), *Wybrane obszary funkcjonalne instytucji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, seria: „Zarządzanie” nr 6, Wrocław 2008.
- [35] Romanowska M., Krupski R., *Rozwój i perspektywy nauki zarządzania strategicznego w Polsce. Przegląd badań i podstawowych publikacji*, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 201.
- [36] Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
- [37] Ronda-Pupo G.A., Guerras-Martin L.A., *Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis*, „Strategic Management Journal” Vol. 33, No. 2, 2012.
- [38] Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [39] Stańczyk –Hugiet E., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- [40] Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001.
- [41] Tecce D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, “Strategic Management Journal”, Vol. 18, No. 7, 1997.
- [42] Wójcik-Karpacz A., *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.

- [43] Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, ZN nr 1095, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011.
- [44] Zakrzewska-Bielawska A., *Zasobowe uwarunkowania kooperacji w przedsiębiorstwach high-tech*, „Przegląd Organizacji” 2 / 2013.

STRESZCZENIE

Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji

W opracowaniu dokonano przeglądu najczęściej występujących w literaturze przedmiotu, szkół i podejść do strategii przyjętych z perspektywy ich historycznego rozwoju. Szczególną uwagę zwrócono na relacyjne podejście do strategii, które uznano za obecny, i prawdopodobnie przyszły nurt myślenia strategicznego. Określono istotę strategii relacyjnej, przedstawiając jej logikę oraz możliwe kategorie analizy z perspektywy poziomów zarządzania strategicznego.

SUMMARY

The evolution of strategies' schools: a review of the main approaches and concepts

The paper reviews the most common schools and approaches to the strategy adopted from the perspective of their historical development. The particular attention was paid to the relational approach to the strategy that is considered as the present, and probably future trend of strategic thinking. The nature of the relational strategy was defined by presenting its logic and possible categories of analysis from the perspective of strategic management levels.