

O definicji strategii raz jeszcze

<https://doi.org/10.33141/po.2009.05.01>

Przeład Organizacji, Nr 5 (832), 2009, ss. 3-5

www.przeładorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Krzysztof Obłój

Nie ma jednej definicji strategii, która będzie spełniać klasyczne wymogi porządnej definicji zawierającej *definiendum*, *definiens* i łącznik definicyjny. Nawet jeśli rozluźnimy rygory metodologiczne i pozwolimy sobie na myślenie o innych sposobach definiowania, to i tak zawsze zdefiniujemy strategię zbyt wąsko, zbyt szeroko lub po prostu w sposób trudny do zaakceptowania przez akademików, praktyków i konsultantów jednocześnie. Czy to oznacza, że nie rozumiemy, czym jest strategia? Moim zdaniem, nie. Możemy się kłócić o konkretne słowa i sformułowania, ale wiemy, czym była strategia wczoraj, czym jest dzisiaj i czym może być jutro. Strategia jest spójną koncepcją działania opartą na kilku kluczowych i wzajemnie się uzupełniających wyborach, których generalnym celem jest wykorzystanie szans, zbudowanie przewagi konkurencyjnej i osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników¹⁾. W tym sensie myślenie o strategii Sun Tzu opisane w książce *Sztuka wojny* z VI wieku przed naszą erą, Musashi'ego Miyamoto, największego samuraja XVII wieku przedstawione w *Księdze pięciu kregów*, Clausewitza w klasycznym traktacie *O wojnie*, czy M. Portera w jego słynnej pracy *Strategia konkurencji* jest odmienne, ale zawiera te naturalne wspólne elementy, które wymieniłem powyżej. Podobnie akademickie definicje strategii zmieniają się mniej więcej co dekadę od lat 60. ub. wieku, w miarę jak powstają nowe teorie i szkoły strategii, ale mimo to zawierają wspólny trzon pojęciowy: zbiór wyborów, podejmowanych przez naczelne kierownictwo, wykorzystujących zasoby firmy i szanse w otoczeniu w celu poprawy efektywności działania²⁾. Nie wyklucza to dalej faktu, że dzisiaj jeszcze trudniej zdefiniować to kluczowe przeciwieństwo dla teorii i praktyki pojęcie, niż miało to miejsce dwadzieścia lub trzydzieści lat temu.

Trzeba zaakceptować z mniejszą lub większą pokorą fakt, że dyscyplina, zwana zarządzaniem, stała się w ostatnich latach wielkim rynkiem teorii, koncepcji, modeli i pojęć. Złożyło się na to wiele powodów. Na pewno jednym z nich jest globalizacja firm, zwiększenie intensywności konkurencji i szybsze – pozorne lub prawdziwe – starzenie się dobrych recept na skuteczne zarządzanie. Menedżerowie – słusznie czy niesłusznie – mają poczucie, że aby skutecznie walczyć o swoje miejsce na rynku, muszą stale szukać nowych modelowych rozwiązań i nowych praktyk. Popyt stworzył rynek na teorie, koncepcje, pojęcia. Nowość jest na tym rynku bezcenna – podobnie jak w przypadku każdego innego produktu na rynku. Ważna jest także wyrazistość, a wręcz ekstremalność. Dlatego tytuły

książek są coraz bardziej radykalne i wręcz dziwaczne – nikt nie pozwoli sobie już na tak płaski, nudny i klasyczny tytuł, jak *Skuteczne zarządzanie* (P. Druckera) lub *Zasady zarządzania* (H. Koontza i C. O'Donnella). Optymalnym gambitem wyjściowym nowych książek jest zapowiedź jakiegoś zmięczenia (strategii, struktury, procedur, stałego zatrudnienia itd.) i/lub ogłoszenie nowego początku (organizacji horyzontalnej, makiawelicznej lub wirtualnej, pracy przez internet, przedsiębiorczości i innowacji, kreatywności jako głównego motoru napędowego firmy itd.). Nagminnie staje się także używanie obrazowych metafor, emocje i narracja na pograniczu grafomanii, czego typowym przykładem jest początek ostatniej książki Lyndy Gratton z London Business School zatytułowanej *Hot Spots*: „Zawsze wiesz, kiedy jesteś w gorącym źródle (*Hot Spot*). Czujesz się naładowany energią i pulsujesz życiem. Twój umysł ożywa ideami, a ludzie wokół ciebie dzielają twoją radość i podniecenie. Ta energia jest czysta, jasna i lśniąca. Jest to taki czas, kiedy to, co ty i twoi koledzy wiedzą, staje się bardziej wyraziste, a tworzenie wartości bardziej możliwe. Jest to czas, kiedy idee i pomysły innych cudownie łączą się z twoimi w procesie syntezy, z którego tryska nowatorstwo, nowe idee i innowacje. Jest to czas, kiedy razem eksplorujecie to, co niegdyś wydawało się odległe i niejasne”³⁾.

Ogromny popyt na nowe koncepcje zarządzania spowodował także zwiększenie populacji i „uprzemysłowienie” szkół zarządzania i firm konsultacyjnych. Szkoły biznesu rozmnażają się jak grzyby po deszczu i zmieniają logikę swojego funkcjonowania, niegdyś akademickie ośrodki w wieży z kości słoniowej, dzisiaj aktywnie walczą o udziały w rynku szkoleń korporacyjnych, programów typu MBA i EMBA, walczą po prostu o przychody w miarę, jak rządy redukują subsydia dla uniwersytetów. Tak jak normalne korporacje walczą o tę pozycję produktami i usługami – od samochodów aż po sprząatanie szpitali, tak szkoły biznesu walczą swoimi produktami i usługami, którymi są wyniki badań, teorie, nowe koncepcje i modele oraz wykładowcy – gwiazdy.

Innym powodem zamętu na rynku jest globalizacja, profesjonalizacja i standaryzacja usług konsultingowych. Firmy konsultingowe walczą o klientów podobnie jak szkoły biznesu – publikują zupełnie dobre quasi-naukowe (z praktycznym zacięciem) periodyki i książki opisujące ich nowe propozycje modelowych rozwiązań. A nade wszystko starają się znaleźć nowe chwytliwe frazy. Bo w sumie dyscyplina zarządzania stała się rynkiem, na którym tysiące sprzedawców – akademików, konsultantów, przygodnych proroków, starając się

przykuć na chwilę uwagę menedżerów, wymyśla nowe słowa i frazy, za którymi kryją się teorie, koncepcje, modele, rozwiązania⁴⁾. Ponieważ nikt nie ma czasu, a zakres uwagi jest ograniczony, kluczowa stała się nowość i „chwytność” samych słów. Wystarczy spojrzeć na rynek zarządzania w ostatnich latach – ponieważ słowo „strategia” było dobrym i rynkowo interesującym sposobem opakowania dowolnej koncepcji, wszystko stało się strategiczne. Zwyczajny marketing stał się strategiczny, podobnie jak zarządzanie ludźmi i finanse. Obniżka cen stała się strategią dyskontową, *outsourcing* strategią koncentracji, koncentracja strategią niszy rynkowej, fuzje i akwizycje strategią wzrostu. Na dodatek sama dyscyplina strategii zaczęła obfitować w manierę nowych fraz pojęciowych, z których bez wątpienia najbardziej chwytna to „strategia błękitnego oceanu” ukuta przez W. Chan Kima i Renée Mauborgne’a, wykładówców francuskiej szkoły biznesu Insead⁵⁾. Trzeba uczciwie przyznać, że jest to ładniejsza i bardziej rynkowa nazwa od analizy grzebieniowej czy analizy konfiguracyjnej, które były nazwami *de facto* tej samej koncepcji budowania strategii firmy przez dziesiątki wcześniejszych lat!

Ta naturalna kakofonia pojęć, modeli, koncepcji, teorii sprzyja pesymistycznym głosom, że następuje kryzys i rozmycie tożsamości dyscypliny zarządzania. Na polskim gruncie sformułował ją ostatnio wybitny teoretyk, profesor Andrzej K. Koźmiński, nadając swojej książce znamienity tytuł *Koniec świata menedżerów*. Jest to także teza wszechobecna na każdej liczącej się konferencji naukowej⁶⁾. Jak sięgnę pamięcią, problem ten stanowił też oś dyskusji na wielu konferencjach naukowych (m.in. Strategic Management Society, European International Business Academy oraz American International Business Society).

Na pewno w tych głosach jest dużo racji merytorycznej. Nauki o zarządzaniu i ich subdyscypliny (takie właśnie, jak zarządzanie strategiczne, międzynarodowe lub marketing) mają problemy z precyzyjnym zdefiniowaniem przedmiotu swoich badań i analiz, nie mają jednoznacznych standardów metodologicznych, chętnie korzystają z teorii wypracowanych na gruncie pokrewnych dyscyplin (głównie ekonomii i socjologii) i poddają się modom⁷⁾. Jednocześnie systematycznie i bez wahań na pole zarządzania wkraczają naukowcy z innych dyscyplin, przenosząc swoje teorie i koncepcje i niespecjalnie przejmując się zastanym porządkiem. Efektem jest stały wzrost różnorodności i dynamiki problematyki zarządzania i systematyczne poczucie kryzysu lub niekontrolowanego rozwoju tej dyscypliny wśród badaczy.

Jest także, moim zdaniem, druga przyczyna tego pesymizmu. Jest on naturalną ekstensją ducha naszych czasów, w których brak optymizmu dawnej przeszłości, a dominują: obawa, niepokój i zrezygnowana akceptacja wielorakich ułomności systemowych rozwiązań politycznych i gospodarczych, w których dane nam funkcjonować⁸⁾. Wiara w możliwości poznania prawdziwych odpowiedzi drogą naukowego poznania jest ograniczona; literatura piękna ukazuje dramatycznie negatywne skutki cywilizacyjnego rozwoju, a postmoderniści po cichu przyjęli za swoją pesymistyczną dyrektywę filozofa nauki,

P. Feyerabenda, że „wszystko wolno” (*anything goes*). Nastrój „modnego pesymizmu” dramatycznie pogłębił kryzys gospodarczy, który rozpoczął się w 2008 r. Jego rozwój w 2009 r. przywodzi na myśl słowa Greka Zorby o *pięknej katastrofie*, ale mówiąc poważnie, stawia on pod znakiem zapytania aktualną konstrukcję gospodarki wolnorynkowej wraz z nowoczesną koncepcją firmy, które wydawały się tak naturalnym i jedynie słusznym rozwiązaniem systemowym od czasu upadku alternatywy – systemu socjalistycznego⁹⁾.

Nikt dokładnie nie wie, jak ten kryzys się skończy i jak długo będzie trwać, ale znajomość historii gospodarczej pozwala utrzymać pewien dystans wobec narastającego pesymizmu. W dwudziestym wieku mieliśmy co najmniej kilka wielkich kryzysów gospodarczych i finansowych. Kryzys amerykańskiego systemu finansowego w 1907 r. był niekończącym się ciągiem bankructw instytucji finansowych, dramatycznego ograniczenia możliwości kredytowych, spadku cen i produkcji oraz załamania giełd światowych. Kryzys giełdowy z roku 1929 i finansowy w 1931 r. był jeszcze gorszy. Problemy instytucji finansowych zaczęły się od upadku Creditanstalt, największego banku austriackiego, i błyskawicznie przeniosły się po całej Europie (zwłaszcza w Niemczech) i do Stanów Zjednoczonych, gdzie upadło w ciągu kilku lat ponad 4000 banków, a dochód narodowy spadł o ponad 29% i wrócił do stanu z 1929 r. dopiero w 1939 r. Gospodarki prawie zatoniły – rosło bezrobocie, spadała produkcja, bankrutowały przedsiębiorstwa, dewaluacji uległy prawie wszystkie główne waluty. W 1971 r. załamał się stabilny system walutowy stworzony na konferencji w Bretton Woods. Przez następną dekadę mieliśmy stagnację gospodarczą i kryzys giełdowy mimo ogromnych interwencji rządowych. Kiedy już wydawało się, że wszystko jest w porządku, przyszedł wielki kryzys amerykańskich instytucji finansowych w 1989 r. (Savings and Loan Crisis). Upadło ponad 700 banków, a rząd amerykański wydał ponad 100 miliardów dolarów na ratowanie sytuacji. W 1998 r. przyszedł krótki kryzys spowodowany upadkiem Long-term Capital Management, funduszu zarządzanego przez dwóch noblistów z dziedziny ekonomii, który próbował zbić fortunę na arbitrażu różnic cenowych między rynkami. Załamanie się rynku rosyjskiego oraz rynków azjatyckich, a następnie pęknięcie bańki giełdowej firm internetowych było bolesne, ale krótkotrwałe. Świat popędził do przodu – do momentu bankructwa wielkiego banku inwestycyjnego Lehman Brothers. Dnia – *nomen omen* – 11 września 2008 r. agencje ratingowe ogłosiły dramatyczną obniżkę jego statusu, a 15 sierpnia, po dramatycznych negocjacjach i nieudanych próbach znalezienia nabywców, Lehman ogłosił bankructwo. I rozpoczął się nowy wielki kryzys.

Ani nie jest on taki nowy, jak by tego chcieli przeciwnicy liberalnej gospodarki rynkowej, ani nie był nieunikniony. Ale jest i jego tempo i skala wywołują się być tak bezprecedensowe, że nawet wybitni ekonomiści są dosyć bezradni w swoich rekomendacjach¹⁰⁾. Na pewno póki co uwydatnił on – jak trafnie napisał historyk biznesu Ch. Kobrak – że rynki i instytucje finansowe stały się zbyt wielkie i globalne w porównaniu z możliwościami interwencji lo-

kalnych, narodowych rządów i być może czeka nas czas międzynarodowych regulacji rynkowych¹¹⁾.

Z punktu widzenia menedżerów zarówno kategoria pojęć tworzona przez teorię i praktykę zarządzania oraz ten nowy kryzys stawiają ogromne wyzwania – czym jest strategia i jak ją budować w warunkach niepewności i w tak niesprzyjających warunkach. Jaka powinna być w tym procesie rola prezesa, zarządów i rad nadzorczych? Zarówno zdefiniowanie, jak i zrozumienie istoty strategii, jej stworzenie i egzekucja, które nie są proste w warunkach dobrej koniunktury, stają się jeszcze bardziej problematyczne w czasach dramatycznej niepewności, której już nawet dobrze nie opisują niegdyś tak dramatyczne, a dzisiaj tak wytarte słowa jak „kryzys”, „stagnacja”, „recesja” czy „depresja”. Dlatego proponuję darować sobie poszukiwanie jednoznacznej definicji, a skupić się na tym, jakie są niezmiennie cechy dobrej strategii firmy. Jak słusznie bowiem zauważył wybitny teoretyk strategii R. Rumelt „nic tak jak kryzys nie oczyszcza umysłu. W czasach gwałtownych przemian trzeba mieć strategię. I nie mam na myśli tego, co większość ludzi nazywa strategią – sformułowanie misji, napiętych celów, trzy- lub pięcioletniego planu i budżetu. Myślę o prawdziwej strategii”¹²⁾.

prof. Krzysztof Oblój
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego
Akademia Leona Koźmińskiego

PRZYPISY

¹⁾ Ciekawą i podobną propozycją sformułował ostatnio R. KRUPSKI, *O szkole zasobów zarządzania strategicznego inaczej*, „Przegląd Organizacji” 3/2009.

²⁾ Doszło nawet do tego, że badacze zajęli się badaniami nad problemem definiowania strategii. Najbardziej wyczerpującą próbę podjęli R. NAG, D.C. HAMBRICK, M.-J. CHEN, *What is Strategic Management, Really? Inductive Deviation of a Consensus Definition of the Field*, „Strategic Management Journal”, 9/2007, s. 935-956. Artykuł ten próbuje w drodze badań ilościowych i jako-

ściowych ujednoczyć rozumienie pojęcia „zarządzanie strategiczne” wśród przedstawicieli różnych dyscyplin – od ekonomii do marketingu.

³⁾ L. GRATTON, *Hot Spots*, Prentice Hall, Harlow 2007, s. 1.

⁴⁾ A.K. KOŹMIŃSKI, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

⁵⁾ W.C.H. KIM, R. MAUBORGNE, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, Boston 2005.

⁶⁾ A.K. KOŹMIŃSKI, *Koniec świata menedżerów*, WaiP, Warszawa 2008. Książka jest wprawdzie zbiorem felietonów pisanych wcześniej do „Rzeczypospolitej”, ale jak autor zaznacza we wstępie, ich wspólnym mianownikiem jest pytanie o to, czy zbliża się koniec świata menedżerów. Por. także tegoż autora *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

⁷⁾ Ciekawą analizę mód w zarządzaniu z wykorzystaniem analogii pandemii przedstawia K. KLINCEWICZ, *Management Fashions*, Transaction Publisher, New Brunswick 2005.

⁸⁾ R. HEILBRONER, *Visions of the Future: the Distant Past, Yesterday, Today and Tomorrow*, Oxford University Press, Oxford, 1995.

⁹⁾ Dyskusja ta nabiera ogromnego tempa wśród wszystkich przedstawicieli nauk społecznych – od filozofów do politologów.

¹⁰⁾ Por. wystąpienie Paula Volckera na Columbia University, 20 lutego 2009, (<http://ap.cjonline.com/pstories/business/20090220/396195557.shtml>).

¹¹⁾ CH. KOBRAK, *Panics and Public Policy: a Short Note on the Use and Abuse of Financial History*, ESCP-EAP, unpublished paper, Paris, March 2009.

¹²⁾ R. P. RUMELT, *Strategy in a „Structural Break”*, „The McKinsey Quarterly”, 1/2009, s. 35.

Summary

Strategy researchers steel do not agree on the same definition of strategy. There are a lot of available definitions but they remain vague and general which is a serious methodological deficit. An author argues that this problem will not be solved soon. The field is still underdeveloped and researchers from other social disciplines enter it with their own theories, definitions and constructs. Business schools and consulting companies add to the definitional buzz by constantly developing new concepts or renaming old ones. An author suggests that a field of strategic management will benefit more from the clear articulation of characteristics of a good strategy that bring the field closer to organizational reality than from a search for a common definition.