

Czy już nowy paradygmat, czyli o zmianach pola gry w zarządzaniu strategicznym

<https://doi.org/10.33141/po.2011.06.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 6 (857), 2011, ss. 3-6

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Jerzy Niemczyk

Wprowadzenie

Skład się biorą „pomysły” na nowe podejścia w zarządzaniu strategicznym? Idąc tropem metodologów nauk, powinniśmy stwierdzić, że są one efektem uogólnienia wyników badań empirycznych. W przypadku dominującego w ekonomii i chyba w zarządzaniu nurtu ewolucyjnego tak w rzeczywistości jest. Sugerowanie jednak, że wszystkie idee, zasady oraz cała epistemologia tych nauk są efektem empirii byłoby nadużyciem. Wiele rozwiązań jest wynikiem wnioskowania przez analogię, a wiele przemysleń opartych na logice dedukcji. Inne jeszcze to wynik klasycznego hipotetyzmu dedukcyjnego K. Poppera czy kuhnowskich rewolucji naukowych.

Idąc dalej, możemy zadać pytanie, co wymusza powstanie nowych idei w zarządzaniu, w tym w zarządzaniu strategicznym. Czy jest to siła rozumu, wyczerpanie paradygmatu czy po prostu odpowiedź na zapotrzebowanie otoczenia. Te wszystkie pytania od wieków nurtują filozofów nauki. W zarządzaniu strategicznym – w nauce utylitarnej była to dotychczas chęć lepszego rozwiązania problemów praktyki. Coraz częściej jednak są to wyniki badań podstawowych problemów zarządzania jako dziedziny nauk ekonomicznych, i szerzej społecznych.

Celem artykułu nie będzie rozważanie sposobów kreowania postępu w nauce, ale raczej wskazanie tych zmian zachodzących w obecnej rzeczywistości gospodarczej, które według autora mogą wpłynąć na konieczność zmiany paradygmatów w zarządzaniu strategicznym.

Mechanizm renty jako linia demarkacyjna w zarządzaniu strategicznym

W zarządzaniu strategicznym było już ujęcie planistyczne strategii, mieliśmy długi okres monopolu ujęcia pozycyjnego, w międzyczasie rozwijały się podejścia ewolucyjne i nie do końca jednorodne – behawioralne. Od mniej więcej połowy lat 90. ub. wieku mamy w zarządzaniu strategicznym okres dominacji teorii zasobowych. Wymienione podejścia to główne nurty (paradygmaty) zarządzania strategicznego. Najogólniej starały się one w odpowiedni sposób wyjaśnić, co jest celem przedsięwzięcia gospodarczego i gdzie tkwią przesłanki osiągnięcia sukcesu. Pole gry strategicznej definiowane było w tych ujęciach jako obszar zakreślony:

- celami prowadzenia działalności gospodarczej, rozumianymi jako maksymalizacja zysku lub maksymalizacja wartości przedsięwzięcia,

- ukierunkowaniem na przesłanki sukcesu związane z wnętrzem organizacji lub jej strategicznym otoczeniem (endogeniczne lub egzogeniczne czynniki sukcesu),

- myśleniem głównie o treści strategii lub koncentracją przede wszystkim na kontekście jej wdrożenia.

Istotnym elementem różnicującym myślenie strategiczne, obok wskazanych wymiarów pola gry, jest również tzw. kontekst renty.

Podejście planistyczne jest najczęściej zestawiane z rentą zasobową. Od nazwiska klasyka ekonomii D. Ricardo, z poglądami którego była kojarzona, zwana rentą ricardiańską. W przypadku renty zasobowej prawo do uzyskiwania dochodu wynika z własności zasobów, a w zasadzie właściwego gospodarowania zasobami będącymi własnością przedsiębiorcy. Nie trzeba dodawać, że w centrum zainteresowania przedsiębiorców ery renty ricardiańskiej były zasoby materialne. W pierwszej fazie związane z ziemią, kapitałem i pracą. W późniejszej, określane jako zasoby rzeczowe, finansowe i ludzkie. Czyli im lepiej będziemy gospodarować własnymi zasobami, tym wyższy poziom zysku osiągniemy. Dla klasycznej ekonomii opisującej gospodarkę rynkową za pomocą modelu doskonałej konkurencji ten sposób myślenia był obowiązujący. Dla specjalistów od nurtu planistycznego poszukiwanie optymalnego sposobu wykorzystania zasobów stało się główną osią strategii i mechanizmem selekcji przedsiębiorstw.

Rewolucyjne zmiany w myśleniu strategicznym wywołały powstałe w latach 80. ub. wieku prace M. Portera. Koncepcje Portera mają jednak swoją teoretyczną podbudowę w powstałych w latach 30. ub. wieku pracach Edwarda Chamberlina i Joan Robinson [Chamberlin, 1933; Robinson, 1933; Schumpeter, Nichol, 1934]. W gospodarce niedoskonałej konkurencji o tym, kto otrzyma marżę, decyduje pozycja zajmowana na rynku. Taką marżę możemy określić jako rentę chamberlinowską. Uprzywilejowana pozycja organizacji może wynikać z faktu bycia monopolem, monopsonem, pierwszym na rynku, innowatorem itp. Samo wydajne lub oszczędne gospodarowanie to za mało. Uprzywilejowane miejsce można zdobyć w różny sposób, walcząc o nie przede wszystkim z istniejącą i potencjalną konkurencją. Rewolucja Portera sprowadzała się więc do przyjęcia w analizie strategicznej perspektywy renty chamberlinowskiej, wynikającej z niej orientacji na otoczenie i perspektywy konkurowania jako podstawowych wyznaczników nowego sposobu myślenia o strategii.

Najwięcej kłopotów zarządzanie strategiczne ma z nurtem behawioralnym, często zestawianym

z podejściem ewolucyjnym. Cechą klasycznego behawioryzmu jest badanie reakcji (w tym przypadku przedsiębiorców) na bodźce płynące z otoczenia [Skinner, 1952]. Przedsiębiorca uczy się tych reakcji i następnie w sytuacji zbliżonej do już poznanej wykorzystuje je w działaniu. W ten sposób powtarza zachowania skuteczne i uczy się unikać działań nieskutecznych. Dorobek zarządzania strategicznego w tym zakresie poszedł w kierunku identyfikowania reguł, zasad czy dominującej logiki strategii, a co ważniejsze w sposób niejako naturalny odszedł od projektowania strategii w trybie *ex ante*, do identyfikowania bodźców płynących z otoczenia i poszukiwania właściwych reakcji. Problem renty nie jest tutaj istotnie wyróżniającym elementem. Chociaż można zarzykować hipotezę, że w tym wyścigu konkurencji wygrywa ten, kto szybciej nauczy się właściwych odpowiedzi na zachowania rynku. A idąc tropem H. Spencera i K. Darwina (przedstawicieli ewolucjonizmu), można powiedzieć, że „przeżywa najlepiej przystosowany”. Uczenie się zachowań jest tym rodzajem strategicznego dopasowania, które sprowadza się do identyfikowania i wdrażania aktualnie skutecznych strategii. Nurt ewolucyjny z kolei, nawiązujący do prac K. Darwina, ale także H. Spencera, A. Smitha, H. Simona i wielu innych ekonomistów, wskazuje na istotny wpływ egzogenicznych czynników na prowadzenie działań gospodarczych. Mechanizmy ewolucji sprawiają, że opisanie strategii przyjmuje cechujące behawioryzm opisanie efektów uczenia się reakcji. Według A. Alchiana (nowa ekonomia instytucjonalna) konkurencja pomiędzy firmami nie jest określana przez motyw maksymalizacji zysku, ale przez „adaptacyjne, naśladowe, oparte na metodzie prób i błędów poszukiwanie możliwości zwiększenia swojego zysku” [Alchian, 1950, s. 211–213]. Nurt ewolucyjny z jednej strony akcentuje decydujący wpływ otoczenia (bodźców) na kształtowanie się strategii, z drugiej, podkreśla znaczenie wyczonych schematów postępowania pozwalających na bycie skutecznym.

Nurt zasobowy należy do tych kontekstów analizy strategii, które wzbudzają wyjątkowo wiele kontrowersji. Jedni jego źródeł upatrują w pracach E. Penrose (1953) i starają się w swej interpretacji odwoływać do renty zasobowej jako podstawy zawłaszczania zysku, inni wskazują na istotne znaczenie kluczowych kompetencji, zdolności dynamicznych i rutyn w dążeniu do zawłaszczenia premii ze strategicznego dopasowania. Wszyscy jednak mimowolnie odwołują się do cech organicznych zasobów, wskazanych już w czasach dominacji ekonomii klasycznej¹¹⁾. Czy jednak optymalizacja użycia zasobów w przypadku znanej funkcji celu – maksymalizacji zysku lub maksymalizacji wartości jest sprawą rachunku ekonomicznego, czy raczej właściwej interpretacji zachowań ekonomicznego i społecznego otoczenia organizacji? Wbrew pozorom źródeł podejścia zasobowego należy szukać w nurcie ewolucyjnym ekonomii. Stąd poszukiwanie odpowiedniej więzki zasobów niematerialnych jako źródła przewagi konkurencyjnej należy interpretować jako kolejny sposób strategicznego dopasowania.

Mimo zaproponowanego przez autora śródtytułu w tekście, sugerującego istotną rolę rodzaju renty ekonomicznej jako linii demarkacyjnej ujęć zarządzania strategicznego, analiza treści rozdziału wskazuje, że nie jest to takie jednoznaczne stwierdzenie. Być może warto głębiej przeanalizować dorobek ekonomii i tam szukać inspiracji umożliwiającej uporządkowanie dorobku zarządzania strategicznego.

Co dalej? Czy czeka nas wkrótce nowy paradygmat, czy dalej będziemy starać się odkrywać kolejne (iteracyjnie) nowe źródła przewagi konkurencyjnej, a może czeka nas zupełnie inne spojrzenie na zachowania strategiczne podmiotów gospodarczych. Autor artykułu jest zdania, że tym nowym spojrzeniem będzie perspektywa innowacji, zarówno tej definiowanej zgodnie z propozycjami J. Schumpetera, jak i tej rozumianej jako innowacja wartości zgodnie z logiką błękitnego oceanu.

Uwarunkowania nowego paradygmatu zarządzania strategicznego

Zachodzące zmiany w otoczeniu już niejednokrotnie wymusiły zmiany paradygmatów w zarządzaniu. Podobnie jest i będzie w zarządzaniu strategicznym. Zarządzanie strategiczne ma około 50 lat, zarządzanie w ogóle 120. Jest to zbyt krótki okres, by dostrzec już łańcuchy przyczynowo-skutkowe, niemniej należy takie próby podejmować.

Wśród wartych zainteresowania tendencji i trendów zachodzących w systemach zarządzania, mogących wymusić zmiany dominujących podejść w koncepcjach strategii, należy wymienić zmiany w hierarchii dominujących zasobów. Można je określić jako odchodzenie od zasobów materialnych, ku zasobom niematerialnym, czyli wiedzy, kulturze organizacyjnej, zasobom relacyjnym i aktywom niematerialnym. Wprawdzie apogeum zainteresowania wiedzą i kulturą organizacyjną chyba już mija (wchodzi w fazę dojrzałości). Do obecnie dominujących zasobów wyznaczających kierunek myślenia w zarządzaniu strategicznym należą zasoby relacyjne. One to decydują o jakości i wyjątkowości elastycznych sieciowych struktur organizacyjnych [Shapiro, Varian, 1999]. One też wpływają na kreowanie innowacji w dobie renty schumpeterowskiej [Schumpeter, 1975, Schumpeter, 1954].

Istotne zmiany zaszły także w hierarchii dominujących sektorów gospodarki. Przesuwamy się w różnym tempie, w różnych regionach świata od sektorów przemysłu ciężkiego, poprzez przemysł maszynowy i przemysł produktów konsumpcyjnych ku sektorowi usług. Wielu światowych *guru* [Bard, Soderqvist, 2006] wieszczy już nadejście ery społeczności sieciowych i gospodarki opartej na takich zależnościach. Ale prawdopodobnie po okresie ogromnej fascynacji społecznościami sieciowymi, będziemy mieć, zgodnie z zasadą akulturacji, chwilowe obniżenie zainteresowania, łączące się z negacją podstawowych założeń, aż do pojawienia się okresu stabilizacji poziomu zainteresowania.

Kolejne zmiany zachodzą w obrębie założeń dotyczących reguły zawłaszczania renty. We wcześniejszym fragmencie tekstu wskazywano na rolę renty ekonomicznej jako linii demarkacyjnej w obrębie nurtów zarządzania strategicznego. Tytułem przypomnienia, opisaną tam tendencję można streścić jako przejście od renty zasobowej, poprzez dominację myślenia perspektywą renty chamberlinowskiej, przez behawioralną rentę wynikającą ze strategicznego dopasowania, ku jeszcze słabo rozpoznanej rentie innowacyjnej.

Wiele wątpliwości budzą zmiany zachodzące w hierarchii celów działalności gospodarczej, zmianą poniekąd skorelowaną z pojęciem renty. Charakterystyczna dla okresu ekonomii klasycznej wytyczna maksymalizacji zysku wyparta została pod koniec

XX w. przez maksymalizację wartości przedsięwzięcia. W międzyczasie nastąpił także proces instytucjonalizacji gospodarki kapitalistycznej, szeroko opisywany we wspomnianym już nurcie nowej ekonomii instytucjonalnej. Doprowadziło to według Z. Dworzeckiego do przenikania się dotychczas niezależnych rynków poszczególnych zasobów, tj.: wytwórców, właścicieli kapitału, pracy, wiedzy i relacji itp. Instytucje kapitalizmu na tyle zmieniły mechanizmy rynkowe, że klasyczne kryterium maksymalizacji zysku nie jest już instrumentem pozwalającym na eliminowanie nieefektywnych podmiotów z rynku [Williamson, 1998]. W związku z tym i klasyczne narzędzia konkurencji mogą być nieskuteczne. W tej sytuacji może się okazać, że przedsiębiorstwo może na rynku przyjąć tylko dwa podstawowe typy strategii. Pierwszą z nich jest strategia innowatora, drugą – naśladowcy. Jest to oczywiście nawiązanie do koncepcji strategii R.E. Milesa i C.C. Snowa [Miles, Snow, 1978]. Jedynie przy wykorzystaniu takich właśnie koncepcji możemy dokonać wyróżnienia strategii działania, nie naruszając zarówno kontekstu przedmiotu działalności, jak i powodu istnienia.

Kryzys w gospodarce światowej z 2008 r. sprawił, że wielu ekonomistów zaczęło nawoływać do powrotu do jedynie słusznego kryterium oceny działań gospodarczych – kryterium ekonomicznej efektywności. Działania jednak podjęte przez rządy najbardziej zagrożonych państw poszły bardziej w kierunku dalszego wzmocnienia zakresu interwencjonizmu, skutkującego dalszym zafalszowaniem klasycznej reguły wydajności i oszczędności. Zarządzanie strategiczne musi więc móc odpowiedzieć na pytania o sposób działania w gospodarce z rozmytymi granicami pomiędzy rynkami różnych zasobów a rynkami, mających różne cele, przedsiębiorców i przedsięwzięć.

W powyższe rozważania o celu prowadzenia działalności gospodarczej wpisują się zmiany, które zaszły w układzie właścicielsko-zarządczym przedsiębiorstw. Przejawia się to w przejściu od kapitalizmu właścicielskiego, poprzez dekady dominacji kapitalizmu menedżerskiego, ku ukierunkowaniu na przedsiębiorczość, wymaganą od wszystkich istniejących i potencjalnych uczestników rynku. W kontekście takich zmian istotne jest wskazanie na zmieniające się wśród uczestników rynków relacje pomiędzy rodzajem i siłą motywacji podmiotów a ich efektywnością działania. Popularna na początku XX w. hipoteza, że oddzielenie własności od zarządzania przedsiębiorstwem wpłynie na zwiększenie efektywności poprzez: ● podejmowanie bardziej ryzykownych decyzji ● posiadanie wiedzy fachowej i ● ukierunkowanie na rozwój, została przez kryzysy ostatnich dekad zweryfikowana negatywnie. Cytowany już przykład światowego kryzysu wskazuje, że oportunizm menedżerów zainteresowanych maksymalizacją własnego dochodu, a nie dochodu właścicieli, nie jest zjawiskiem wyjątkowym, a wręcz powszechną regułą działania. W tej sytuacji nie dziwi fakt powrotu do przedsiębiorczości rozumianej jako umiejętność gospodarowania i zarządzania (*to manage*) w ścisłym powiązaniu ze sprawnością działania.

Warto wspomnieć również o ostatecznym odejściu w naukach o zarządzaniu od idei postrzegania innych jako osoby podejmującej decyzje racjonalne. Od czasów H.A. Simona, J.G. Marcha i D. Kahnemanna

obowiązuje w zarządzaniu reguła ograniczonej racjonalności, a od czasów G.A. Akerlofa, A.M. Spence'a i J.E. Stiglitz'a opracowana na poziomie mikrozasobów i wykorzystana do zbudowania koncepcji makroekonomicznej – teoria asymetrii informacyjnej [Kahnemann, Tversky, 1970; Kahnemann, 2003; Simon, March, 1958; Simon, 1992]. Wszyscy ci autorzy, poza Marchem, za swe dokonania otrzymali Nagrody Nobla, co dodatkowo świadczy o znaczeniu ich dokonań dla rozwoju nauk ekonomicznych. Poszukiwanie optimum, identyfikowanie źródeł przewagi konkurencyjnej, czy opracowywanie i wdrażanie strategii przy powyższych założeniach przyjmują zupełnie inną perspektywę.

Zmianie musi ulec także interpretacja podstawowych dla zarządzania kategorii, czyli organizacji i zarządzania.

Zmiany w postrzeganiu organizacji zachodzą na naszych oczach. Odeszliśmy już od opisywania organizacji w klasycznym ujęciu techniczno-instytucjonalnym i doszliśmy do organizacji postrzeganej jako proces lub projekt. Oznacza to, że z powrotem zaczęła nas interesować organizacja jako procesy łączenia „trwających niezależnie działań w mające sens sekwencje, to znaczy tworzenie mających sens wyników” [Weick, 1996/1979, s. 3; za Kostera, 2003 s. 69]. Stąd już krok do poszukiwania procesów organizowania w układach sieciowych. Stąd już niedaleko do elastycznych systemów organizowania działań, które trudniej się opisuje i bada przy założeniach charakterystycznych dla organizacji hierarchicznych.

Trudniej jest o zmiany w ujmowaniu samego zarządzania. Wiele podręczników dalej definiuje zarządzanie iteracyjnie, wyliczając jego funkcje. Warto jednak dostrzec, że w swym historycznym procesie zarządzanie przeszło od „zajmowania się” wszystkim zasobami, poprzez czas, w którym interesowała się przede wszystkim kierowaniem ludźmi, aż do okresu, w którym trudno jest właściwie opisać przedmiot oddziaływania. Są nim bowiem zasoby rzeczowe i finansowe, ludzie, zasoby niematerialne, otoczenie bliższe i dalsze, sieci relacji międzyorganizacyjnych itd. Warto więc chyba poszukać bardziej uniwersalnego sformułowania zarządzania, bliskiego w swej istocie temu, co jest właściwą cechą ekonomii i zarządzania, czyli gospodarowania i rozwiązywania problemów w dążeniu do celu.

Podsumowanie

Czy przedstawione kierunki zachodzących zmian są w stanie wymusić zmiany pola gry strategicznej? W znacznym stopniu już musiały. Wskazują na to charakterystyki zmian wskazane w powyższym przeglądzie. Czy jednak wyczerpuje się paradygmat ujęcia zasobowego? Trudniej jest z jego perspektywy analizować kontekst innowacji rozumianej za J. Schumpeterem²⁾. Również optymalizacja wykorzystania zasobów w sytuacji występowania celów wielorakich i celów różnych instytucji rynku ma w ujęciu zasobowym charakter ograniczony. Do tego dochodzi nie tylko zwykła asymetria informacyjna, ale świadome działanie innych uczestników rynku wynikające z oportunizmu. Nowy paradygmat musi poradzić sobie z tymi problemami, musi znaleźć rozwiązanie w sytuacji, w której klasyczne mechanizmy rynkowe przestają w sposób sprawny regulować zachowania uczestników rynku, musi rozwiązać odwieczny problem właściwej alokacji zasobów, wynikającej

z podstawowego wyznacznika gospodarki rynkowej – efektywności zarządzania. Bycie skutecznym zamiast efektywnym, w krótkim okresie jest opłacalne. W dłuższym okresie bycie skutecznym musi współgrać z byciem efektywnym.

*dr hab. Jerzy Niemczyk, prof. UE we Wrocławiu
Katedra Strategii i Metod Zarządzania
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*

PRZYPISY

¹⁾ Główne założenia ujęcia zasobowego sprowadzają się do następujących tez: ● o sukcesie przedsiębiorstwa decyduje unikatowa wiązka jego niematerialnych zasobów i kompetencji, a nie układ pozycji produkt – rynek ● zasoby strategiczne muszą być rozwijane wewnętrznie, a nie mogą być nabywane na rynkach czynników ● trwała przewaga konkurencyjna jest generowana przez zasoby trudno mobilne, niesubstytucyjne i trudno imitowalne [GŁUSZEK, 2001].

²⁾ Kontekst tego podejścia do zarządzania strategicznego autor bardzo szeroko analizuje w: J. NIEMCZYK, *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ALCHIAN A.A., *Uncertainty, Evolution, and Economic Theory*, „Journal of Political Economy” 1950, vol. 58, no. 3, za: W. KWAŚNICKI, *Ekonomia ewolucyjna – alternatywne spojrzenie na proces rozwoju gospodarczego*, <http://prawo.uni.wroc.pl/~kwasnicki/todownload/ekonomia%20ewolucyjna.pdf>
- [2] BARD A., SODERQVIST J., *Netokracja*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.
- [3] CHAMBERLIN E.H., *A Theory of Monopolistic Competition*, Cambridge, Mass. 1933.
- [4] GŁUSZEK E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, praca doktorska, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- [5] KAHNEMANN D., *Maps of Bounded Rationality*, in: *Les Prix Nobel. The Nobel Prizes 2002*, ed. T. FRÅNGSMYR, Nobel Foundation, Stockholm 2003.
- [6] KAHNEMANN D., TVERSKY A., *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, „Econometrica” 1979, vol. 47, no. 2.
- [7] MILES R.E., SNOW C.C., *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York 1978.
- [8] NIEMCZYK J., *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- [9] ROBINSON J., *The Economics of Imperfect Competition*, London 1933.
- [10] SCHUMPETER J., *Economic Doctrine and Method*, G. Allen & Unwin, London 1954.
- [11] SCHUMPETER J., *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper, New York 1975 (first edition 1942).
- [12] SCHUMPETER J.A., NICHOL A.J., *Robinson's Economics of Imperfect Competition*, „Journal of Political Economy” 1934, vol. 42, no. 2.
- [13] SHAPIRO C., VARIAN H., *Information Rules. A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press, Boston 1999.
- [14] SIMON H., *Rational Decision-Making in Business Organizations*, in: *Nobel Economics 1969–1980*, ed. A. LINDBECK, World Scientific Publishing, Singapore 1992.
- [15] SIMON, H.A. MARCH, J.G., *Organizations*, Wiley, New York 1958.
- [16] SKINNER F., *Science and Human Behavior*, Macmillan, New York 1953.
- [17] WILLIAMSON O., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWN, Warszawa 1998.
- [18] WEICK K.E., *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading 1969/1979, za: M. KOSTERA, *Antropologia organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

Summary

The goal of this article is to show important changes of paradigm in strategic management. Many scientists notice that value based management approach weakens and needs to be changed. Many of them point as well that the new paradigm of strategic management must be based on innovation as a new kind of economic margin.