



Miesięcznik TNOiK
Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

PROBLEM KRÓTKOWZROCZNOŚCI STRATEGICZNEJ

<https://doi.org/10.33141/po.2018.03.03>

Przeгляд Organizacji, Nr 3 (938), 2018, ss. 17-22

www.przeглядorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wojciech Czakon

Wprowadzenie

J eżeli centralnym problemem zarządzania strategicznego jest różnorodność przedsiębiorstw, wyrażona ich cechami, strategiami oraz osiąganymi wynikami (Hoskinsson i in., 1999, s. 418), to wyjaśnienie tego problemu bez uwzględnienia zdolności poznawczych menedżera nie jest możliwe (Helfat, Peteraf, 2015, s. 833). Zasobowa teoria wskazuje na inherentną różnorodność zasobów, co prowadzi do występowania większego lub mniejszego potencjału strategicznego wyrażonego zdolnością do uzyskiwania renty ekonomicznej. Gdy pojmujemy przedsiębiorstwo jako wiązkę zasobów, to ich wartościowość, niedoskonała mobilność, rzadkość i niesubstytucyjność czyni z niektórych zasobów źródło przewagi konkurencyjnej, podczas gdy inne zasoby tej przewagi dać nie mogą. Atrybuty zasobów strategicz-

nych są jednak znane dopiero wówczas, gdy przewaga konkurencyjna się ujawni, znacznie trudniej je dostrzec ex ante (Czakon, 2010, s. 11). Oznacza to, że tam gdzie jeden menedżer widzi unikatowe źródło wartości, inny nie dostrzeże go wcale albo też nie doceni.

Gdy przesunąć uwagę z wnętrza przedsiębiorstwa na jego otoczenie (Hoskinsson i in., 1999, s. 420), to różnice w dostrzeganiu szans, zdolności ich zrozumienia, a dalej wykorzystania odróżniają przedsiębiorstwa od siebie bardziej aniżeli zasoby. Tak zwany „efekt prezesa” wyjaśnia 25% zmienności wyników przedsiębiorstw i wykazuje tendencję wzrostową w czasie (Quigley, Hambrick, 2015, s. 821–830). Innymi słowy, najwyższe kierownictwo ma nie tylko decydujący wpływ na zmienność wyników, ale to w jego uwarunkowaniach



poznawczych doszukiwać się należy wyjaśnienia różnorodności wyników osiąganych przez przedsiębiorstwa. Menedżerowie tworzą przecież własne koncepcje świata oraz miejsca zajmowanego w nim przez przedsiębiorstwo, które to koncepcje kognitywiści nazywają reprezentacjami (Gavetti, 2005, s. 600). Odzwierciedlają one sens nadawany otoczeniu, dostępny zbiór opcji działania, a także preferencji nadawanych tym opcjom (Abrahamsen i in., 2016, s. 107). Niniejsze opracowanie lokuje się w poznawczym nurcie nauk o zarządzaniu, który charakteryzuje się koncentracją na ograniczonej zdolności menedżerów do skupiania uwagi, analizy danych oraz wynikającej stąd indywidualnej interpretacji otoczenia (Walsh, 1995, s. 281).

Zobiektywizowana różnorodność zasobów przedsiębiorstwa prowadzi do uznania różnorodności poznawczej menedżerów. Celem artykułu jest rozpoznanie kategorii krótkowzroczności strategicznej, odzwierciedlającej niedostatki postrzegania istotnych elementów otoczenia oraz ich wzajemnych relacji. W pierwszej części przedstawione zostanie pojęcie reprezentacji menedżerskich, uzyskujące rosnące zainteresowanie badaczy. W drugiej części przeanalizowano dotychczasowe zastosowanie pojęcia krótkowzroczności w naukach o zarządzaniu, poczynając od krótkowzroczności marketingowej (Levitt, 1960, s. 24–47), a na menedżerskiej skończywszy (Ridge i in., 2014, s. 602–623). W trzeciej części opracowano pojęcie krótkowzroczności strategicznej, które opiera się na wzorcowych reprezentacjach, co umożliwi badanie stopnia niedoskonałości reprezentacji menedżerskich.

Reprezentacje menedżerskie

Kluczowym założeniem badań w dziedzinie nauk ekonomicznych, a dalej w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jej subsdyscyplinach jest niedoskonałość poznawcza menedżerów (Felin, Zenger, 2017, s. 258), zresztą radykalnie przeciwstawiana rzetelności poznawczej badaczy. Niedoskonałość czy ograniczenia poznawcze wyrażają się w selektywnym postrzeganiu rzeczywistości, ale właściwym konkretnemu menedżerowi, w konkretnej organizacji i jej uwarunkowaniach. W istocie więc badacze przyjmują dwa kluczowe założenia, tj. o istnieniu: 1) reprezentacji poznawczej, którą opracowuje na własne potrzeby menedżer; 2) o niedoskonałości tej reprezentacji. W pierwszej części artykułu skupiono się na reprezentacji poznawczej menedżera.

Strategiczne ruchy przedsiębiorstw wynikają z postrzegania menedżerskiego. Badanie grup strategicznych w przemyśle tekstylnym Szkocji wyraźnie wskazuje, że menedżerowie pozycjonują się wobec wybranych rywali bez względu na obiektywnie istniejące uwarunkowania (Porac i in., 1989, s. 397–416). Co więcej, samo postrzeganie innego przedsiębiorstwa jako rywala jest wynikiem kategoryzacji według takich kryteriów, jak: lokalizacja geograficzna, profil strategiczny, technologia, dostawcy, strategia cenowa, marketing itd. (Abra-

hamson, Fombrun, 1994, s. 728–755). Podjęcie działań konkurencyjnych wobec konkretnego rywala zależy od postrzegania jego zdolności i skłonności do konkutowania i zachodzi nawet wówczas, gdy obiektywne czynniki opisujące strukturę konkurencji w sektorze znajdują się pod kontrolą (Chen i in., 2007, s. 101–118). Analogicznie do konkurencji, podejmowanie współpracy zależy od indywidualnych skłonności do współpracy, a te z kolei od dostrzegania potencjału współdziałania międzyorganizacyjnego (Bouncken, Fredrich, 2016, s. 1753–1758).

Empiryczne dowody znaczenia postrzegania menedżerskiego w rozumieniu strategii wskazują na jej dualną naturę: fizyczną oraz mentalną (Gavetti, Rivkin, 2007, s. 420). Fizycznym odzwierciedleniem strategii jest alokacja zasobów, rutyny i kompetencje organizacyjne, a także podejmowane działania strategiczne. Poddają się one bezpośredniej obserwacji. Jednakże nie miałyby one miejsca bez interwencji menedżerów, a dokładniej ich decyzji. Strategia jest uwarunkowana poznawczo, choć związek pomiędzy mentalną reprezentacją a reifikacją strategii jest skomplikowany i dwukierunkowy. Potrzebę badania tego związku wyraża się w projekcie mikrofundamentów, czyli postulat poszukiwania wyjaśnień zjawisk organizacyjnych na niższych poziomach analizy (Barney, Felin, 2013, s. 138–155). Zmienne wynikowe, jak innowacyjność, efektywność czy przewaga konkurencyjna, nie wiążą się bezpośrednio z zasobami czy rutynami organizacyjnymi. Pomiedzy tymi zmiennymi pośredniczą faktyczne działania pojedynczych osób oraz zespołów. Zatem aby zrozumieć podstawowe mechanizmy prowadzące do badanych zmiennych wynikowych, należy prowadzić analizę wielopoziomową, uwzględniać zjawiska i pojęcia z niższych poziomów analizy, by uwzględnić złożoność badanych obiektów (Czakon, 2016, s. 87–94). W tym opracowaniu zastosowano rekomendację N. Fossa (2011, s. 1413), aby zjawiska poziomu organizacyjnego wyjaśniać bezpośrednio za pomocą zjawisk poziomu mikro, a mianowicie poznawczych uwarunkowań menedżera.

Pojęcie „poznawczy” oznacza w zarządzaniu strategicznym dwa elementy: procesy poznawcze oraz struktury poznawcze (Helfat, Peteraf, 2015, s. 832–850). Nurt poznawczy wskazuje, że struktury poznawcze nie determinują wprost strategii, ale raczej wpływają na dokonywane przez menedżerów wybory, które z kolei kształtują wzorzec działań (Kaplan, 2011, s. 665–695). Na przykład napięcie konkurencyjne z konkretnym rywalem wynika z analizy świadomości, motywacji oraz zdolności konkutowania (Chen i in., 2007, s. 101–118). Kluczowe znaczenie ma dostrzeżenie roli porządkującej, którą struktury odgrywają w procesach poznawczych (Walsh, 1995, s. 280–321). Stanowią one wybór elementów istotnych dla konkretnego menedżera. Wobec tego reprezentacje różnią się znacząco w zależności od doświadczenia czy szczebla hierarchicznego (Gavetti, 2005, s. 599–617). Reprezentacje można więc opisać „jakością”, czyli stopniem dokładności odzwierciedlenia

uwarunkowań problemu decyzyjnego. To reprezentacjom przypisuje się występowanie zjawiska hiperkonkurencji, które przejawia się krótkimi okresami przewagi konkurencyjnej wynikającymi z wysokiej częstotliwości działań i kontradycyjnych konkurencyjnych, a nie obiektywnie występującym okolicznościom (Bogner, Barr, 2000, s. 212–226). Podobnie uporczywe utrzymywanie się zjawisk niekorzystnych z punktu widzenia strategicznego, jak nadmierne zdolności produkcyjne czy wysokie premie cenowe w procesach akwizycji, tłumaczy się ograniczeniami poznawczymi strategów (Zajac, Bazerman, 1991, s. 37–56).

Wobec tego reprezentacje menedżerskie stają się kluczowym elementem wyjaśniającym zachowania strategiczne oraz ich wyniki. Wyróżnić można dwie interpretacje w najnowszej literaturze: ograniczającą oraz generatywną. Interpretacja ograniczająca skupia się na selektywności reprezentacji, która, koncentrując się na wybranych elementach otoczenia oraz powiązaniach pomiędzy nimi, pomija wszystkie inne elementy. U podstaw interpretacji ograniczającej dostrzec można niedostatki poznawcze menedżerów czy znane z ekonomii behawioralnej założenie ograniczonej racjonalności (Felin, Zenger, 2017, s. 258–271). Interpretacja generatywna zwraca uwagę na twórczy, wręcz teoriiotwórczy charakter reprezentacji. Skupia się więc na tym, co menedżerowie dostrzegają, a nie na tym, czego nie dostrzegają. Pozwala uchwycić to, jak menedżerowie tworzą wartość i nowatorskie strategie. W dalszej części artykułu przyjmuję interpretację ograniczającą.

Krótkowzroczność menedżerska

Kategorię krótkowzroczności wprowadził do literatury T. Levitt (1960, s. 27–41), przypisując odpowiedzialność za rynkowe porażki pojedynczych firm, a nawet całych branż jak kolejnictwo czy kinematografia, najwyższemu kierownictwu. Wprawdzie artykuł opublikowano pod tytułem „krótkowzroczność marketingowa”, a za przykłady porażek posłużyły spektakularne trudności rynkowe, to jednak autor odnosi się do „nieprawidłowego zdefiniowania celów”, „czujności wobec szans”, „zastosowania technicznego know-how”, „wyobraźni menedżerskiej”, „odwagi”, „technologicznego myślenia”, wykraczając daleko poza ramy marketingu i obejmując pole strategii. T. Levitt sprowadza przyczyny porażek strategicznych do kilku błędów analizy sytuacji związanych z:

- 1) przesadnym przekonaniem o wzroście liczby potencjalnych zamożnych nabywców,
- 2) niedostrzeganiem substytutów,
- 3) przesadną wiarą w masową produkcję i znaczenie niskich kosztów jednostkowych,
- 4) nadmiernym skupieniem na doskonaleniu produktu i obniżaniu kosztów wytwarzania.

Będąc adwokatem myślenia marketingowego, tj. o spełnianiu potrzeb konsumentów a nie o produkcji czy technologii, T. Levitt przedstawia błędy analizy jako przesłanki orientacji na klienta. Podkreśla, że

żadna branża nie ma inherentnego potencjału wzrostu, bowiem to menedżerowie muszą dostrzec potrzeby klientów i wykorzystać zdolności przedsiębiorstwa do zaspokojenia tych potrzeb. To oni tworzą potencjał wzrostu. Typowa dla lat sześćdziesiątych orientacja produktowa, połączona z masowością produkcji, stanowiła przejaw krótkowzroczności, która prowadzi do porażki rynkowej (Levitt, 1960, s. 27–41). Krótkowzroczność przejawia się jednocześnie nadmiernym skupieniem na kilku elementach, które menedżerom wydają się ważne, oraz pominięciem innych elementów, które według T. Levitta są ważne. Innymi słowy, konstrukcja intelektualna pojęcia krótkowzroczności wymaga istnienia wzorca oraz możliwości identyfikacji odchyleń.

Wiele dekad później pojęcie krótkowzroczności zostało zastosowane na gruncie zarządzania strategicznego, rozumianego jako dążenie do zrozumienia inteligencji organizacji, tj. zrozumienia działań, które prowadzą do zamierzonych efektów spójnie z dążeniami czy koncepcjami menedżerskimi (Levinthal, March, 1991, s. 95–112). Punktem wyjścia jest krytyka dominującego nadal myślenia o strategii opartej na racjonalności, przenikliwej analizie, jasnym zdefiniowaniu celów oraz trafnym doborze właściwych działań, struktur i zasobów. Klasyczna już krytyka niedoskonałości poznawczej menedżerów znajduje swoje dopełnienie w procesach uczenia się. Wyróżniono dwa procesy, które ułatwiają uczenie się przez doświadczenie. Pierwszym jest upraszczanie, które ułatwia interpretację bardzo złożonej rzeczywistości poprzez blokowanie uczenia się w jednych miejscach organizacji, by lepiej kontrolować uczenie się w innych. Drugim jest specjalizacja, która ułatwia szybką adaptację w niektórych jednostkach organizacji, podczas gdy pozostałe są tego obowiązku pozbawione.

Choć od czasu tej wczesnej analizy procesów uczenia się badacze znacznie pogłębili rozumienie uczenia się w organizacjach, to zaletą propozycji D.A. Levinthala i J.G. Marcha pozostaje ujawnienie ograniczeń uczenia się tj. krótkowzroczności. Przejawia się ona jako skłonność do ignorowania:

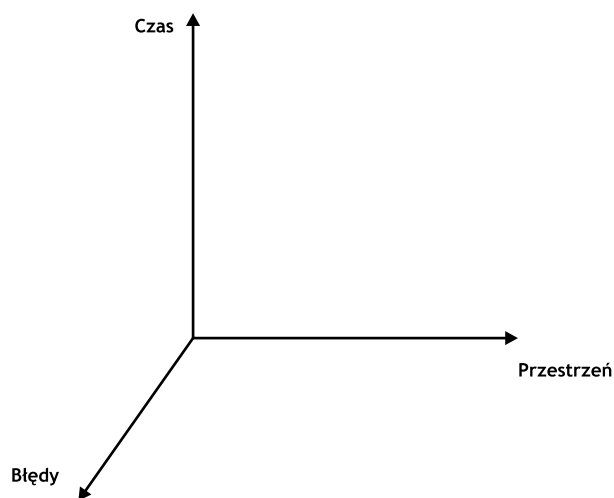
- 1) długoterminowych skutków, które wynikają z erozji uproszczonych reprezentacji, osłabienia zdolności uczenia się w wyniku specjalizacji, nietrwałości wyróżniających kompetencji, niezdolności wykorzystania wiedzy,
- 2) szerszej perspektywy, tj. niedostrzegania geograficznie odległego otoczenia, niezdolności wewnętrznego transferu wiedzy w organizacjach, samowzmacniających się pętli uczenia się tego, co organizacja już potrafi,
- 3) błędów, co prowadzi do nadmiernego przekonania o własnej kompetencji, kontroli nad procesami organizacyjnymi, w rezultacie promując osoby osiągające sukces.

Trzy wymiary krótkowzroczności (czasowy, przestrzenny, błędów) obniżają efektywność procesów uczenia się, dalej skutkując obniżeniem sprawności zarządzania strategicznego (rys. 1). Podobnie jak w przypadku



krótkowzrocności marketingowej, w tej koncepcji zawarte jest przekonanie o istnieniu doskonałego procesu uczenia się, rozumianego jako kompletny i nieobciążony, który nie występuje w praktyce menedżerskiej. W jego miejsce spotyka się w mniejszym lub większym stopniu wyraźną krótkowzrocność uczenia się.

Krótkowzrocność menedżerska definiowana jest wobec tego jako ograniczone postrzeganie wyborów czasowych, zdolności organizacyjnych, sił otoczenia oraz strategii zewnętrznych przedsiębiorstw (Ridge i in., 2014, s. 602–623). Ogólna definicja obejmuje różnego rodzaju problemy decyzyjne, także pozostające poza polem strategii. Wyraża się jednak selektywnością czasową, tj. preferencją krótkiego terminu, oraz przestrzenną, tj. bieżące rynki i produkty. Empiryczne badanie 100 przedsiębiorstw z 11 sektorów (Ridge i in., 2014, s. 602–623) wskazuje, że krótkowzrocność przestrzenna skutkuje strategicznym konformizmem, czyli przyjmowaniem centralnych tendencji branży, podczas gdy krótkowzrocność czasowa skutkuje utrwalaniem dotychczasowej strategii kosztem zmian nieciągłych. Obydwa efekty wykazują wrażliwość na złożoność otoczenia. Potwierdza to istnienie krótkowzrocności menedżerskiej, a także wskazuje na jej istotny wpływ na zachowania strategiczne. Skutkiem konformizmu oraz utrwalania istniejących strategii może być strategiczna porażka (Levitt, 1960, s. 27–41).



Rys. 1. Wymiary krótkowzrocności uczenia się
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Levinthal, March, 1993, s. 110)

Krótkowzrocność strategiczna

Dostrzeżenie niedoskonałości poznawczych jest krokiem niezbędnym dla uwzględnienia roli człowieka w wyjaśnianiu procesów gospodarczych w ogóle, a decyzji strategicznych w szczególności. Założenia racjonalności w badaniach nad strategiami przedsiębiorstw są przedmiotem narastającej krytyki jako skrajne i mało realistyczne. Behawioralna teoria firmy, a dalej nurt ewolucyjny w zarządzaniu strategicznym wskazują na istotne ograniczenia racjonalności menedżerów

przejawiającej się m.in.: inkrementalizmem logicznym, wyłanianiem się strategii, fragmentarycznością uwagi menedżerskiej czy specyfiką podejmowania decyzji w szybko zmieniającym się otoczeniu (Gavetti, Rivkin, s. 422). Spełniają jednak ważną rolę, podobną do innych kategorii idealnych w naukach o zarządzaniu, takich jak równowaga, współpraca, przywództwo itp. Wskazując na teoretyczny punkt odniesienia, umożliwiają badanie stanu rzeczywistego ze względu na odchylenie od idealnego wzorca, wyjaśnianie wpływu tego odchylenia na interesujące badacza zmienne, a także przyczyn odchylenia.

Jednocześnie wydaje się jednak, że afirmacja niedoskonałości człowieka, nawet ograniczona do roli stratega w organizacji, wykracza poza granice nauk o zarządzaniu. Wprawdzie otwiera je na nauki o człowieku, ale czyni to w przeważającej mierze ze względu na naturę ludzką, a nie ze względu na zachowania, zjawiska czy procesy zachodzące w organizacjach. Wobec tego rodzi się potrzeba takiego zawężenia kategorii, aby możliwe było wykorzystanie dotychczasowego dorobku zarządzania strategicznego, w myśl zasady zachowania ciągłości przyrostu wiedzy, ograniczając interdyscyplinarność konstrukcji intelektualnej. Spełnienie tych wymogów oznacza z jednej strony zachowanie konstytutywnej dla krótkowzrocności cechy odchylenia od wzorca idealnego, a z drugiej strony celowy wybór wzorca, do którego odnoszone będzie faktyczne postrzeganie menedżerskie.

Badacze strategii opracowali bazowe, wzorcowe kategoryzacje otoczenia strategicznego, które mogą służyć za bazę porównawczą. Dzięki temu możliwe jest odnoszenie faktycznych kategoryzacji menedżerów do bazowych kategoryzacji opracowanych przez badaczy. Stawia to na równi procesy teoretyzowania dokonywane przez praktyków oraz przez badaczy (Felin, Zenger, 2017, s. 258–271), co stanowi wyróżnik nauk o zarządzaniu. Samo pojęcie kategoryzacji używane jest zamiennie z takimi określeniami jak „ramy poznawcze” czy „schematy poznawcze” i odzwierciedla konstrukty interpretatywne opracowane przez menedżerów (Kaplan, 2011, s. 665–695). Istnieją różne takie kategoryzacje, zależne od procesów uczenia się organizacyjnego, doświadczenia, a nawet cech branż. Zgodnie z procedurą badania reprezentacji menedżerskich (Gavetti, Rivkin, 2007, s. 423), uzasadnione jest wykorzystanie kategoryzacji bazowych, opracowanych przez badaczy w oparciu o różne założenia: model pięciu sił oraz sieć wartości.

Krótkowzrocność strategiczna odzwierciedla niedostatki postrzegania istotnych elementów otoczenia oraz ich wzajemnych relacji, wobec tego niezbędne jest wyłonienie bazowych kategoryzacji definiujących istotne elementy otoczenia strategicznego przedsiębiorstwa oraz relacje, które je łączą (tab. 1). Literatura zarządzania strategicznego oferuje dwie kategoryzacje otoczenia: konkurencyjną i sieciową. Pierwsza jest fundamentem szkoły pozycyjnej w zarządzaniu strategicznym, a opiera się na formalnym modelu analizy

Tabela 1. Bazowe kategoryzacje otoczenia strategicznego

	Model pięciu sił	Model sieci wartości
Aktorzy	1. Dostawcy 2. Odbiorcy 3. Oferenci substytutów 4. Potencjalni nowo wchodzący 5. Bezpośredni konkurenci	1. Dostawcy 2. Klienci 3. Firma 4. Bezpośredni konkurenci 5. Oferenci produktów komplementarnych
Relacje	Konkurencja: 1. Siła przetargowa 2. Groźba 3. Rywalizacja	Konkurencja Współpraca Koopetycja
Wynik gry rynkowej	Suma zerowa (wygrana jednego gracza oznacza przegraną pozostałych)	Suma dodatnia (wygrana jednego gracza oznacza wygraną pozostałych, lub brak ich przegranej)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Porter, 1980; Brandenburger, Nalebuff, 1997)

strukturalnej sektora. Druga jest fundamentem szkoły sieciowej, a opiera się na formalnej reprezentacji sieci wokół przedsiębiorstwa.

Powszechnie znany model pięciu sił oparty jest na zastosowaniu ekonomicznej logiki bezpośrednio do działalności przedsiębiorstwa, która wskazuje zamkniętą liczbę istotnych aktorów, precyzuje relacje pomiędzy nimi, a także dostarcza listę wyborów strategicznych. Percepcja menedżerów w odniesieniu do modelu pięciu sił jest zróżnicowana, a także niekompletna (Gavetti, Rivkin, 2007, s. 433), co prowadzi do powstania krótkowzrocności konkurencyjnej. Z kolei model sieci wartości koncentruje się na innym zestawie aktorów, a wskazane w nim relacje skupiają się w drodze współpracy na tworzeniu wartości, nawet wspólnie z bezpośrednimi rywalami. Percepcja otoczenia sieciowego przez menedżerów również jest selektywna i niekompletna wobec wzorca, co prowadzi do powstawania zindywidualizowanych obrazów sieci otaczających przedsiębiorstwo (Czakon, 2017, s. 71–81).

Przyjęcie dwóch przeciwstawnych kategoryzacji bazowych otoczenia stwarza komfort badania krótkowzrocności w kilku co najmniej ujęciach. Po pierwsze, pozwala odróżnić tych menedżerów, którzy przyjmują rywalizacyjne postrzeganie otoczenia, od tych, którzy skupiają się na tworzeniu wartości. Wypełnia więc pierwotny postulat przełamania krótkowzrocności marketingowej zgłaszany ponad pół wieku temu przez T. Levitta (1960). Po drugie, oferuje standardową kategoryzację istotnych podmiotów w otoczeniu. Poza samym stwierdzeniem dostrzeganych podmiotów, wypełnia postulat nurtu poznawczego polegający na identyfikacji tych podmiotów, które dany menedżer dostrzega w każdej z kategorii (tabela 1 wiersz „aktorzy”). Po trzecie, umożliwia ustalenie preferencji menedżera co do relacji nawiązywanych z podmiotami w otoczeniu: konkurencji, współpracy lub koopetycji. Nie tylko więc wyraźnie wskazuje na bazową kategoryzację otoczenia, ale ujawnia strategiczne skłonności menedżera.

Podsumowanie

Zrozumienie złożoności działań strategicznych wymaga uwzględnienia krótkowzrocności menedżerów odpowiedzialnych za obserwację otoczenia (Ridge i in., 2014, s. 602–623). Takie stanowisko wypełnia lukę pozostawioną w zarządzaniu strategicznym przez skupienie się na obserwowalnych przejawach strategii z jednoczesnym pominięciem obserwacji mechanizmów, z których strategia się wyłania. Mikrofundamentalne podejście do badań nad strategią wyraża założenie o uwarunkowaniu zjawisk poziomu organizacyjnego (makro) procesami i zjawiskami z poziomu jednostki (mikro). W człowieku poszukuje więc odpowiedzi na pytanie o wybór strategii, jej wdrożenie i wyniki.

Niedoskonałość zasobowa to szeroka, abstrakcyjna kategoria, która obejmuje również niedoskonałość człowieka. Braki i ograniczenia poznawcze stratega powodują selektywne widzenie otoczenia, a to widzenie kieruje późniejszym działaniem. Stąd badanie reprezentacji otoczenia ma kluczowe znaczenie dla zrozumienia wyborów strategicznych. Aby uchwycić niedoskonałość, przyjmuje się doskonałą, kompletną, czyli bazową kategoryzację. Wobec niej porównuje się faktyczne kategoryzacje menedżerów, ujawniając niedostatki i niedopasowanie. Sелеktywność prowadzi do krótkowzrocności.

Krótkowzrocność historycznie służyła uchwyceniu skupienia na „tu i teraz”, czyli wymiarów czasowego i przestrzennego uwarunkowań poznawczych. Późniejsze próby zdefiniowania wyłoniły kolejno krótkowzrocność marketingową, uczenia się i menedżerską. Niniejszy artykuł proponuje pojęcie krótkowzrocności strategicznej, odzwierciedlające niedostatki postrzegania istotnych elementów otoczenia oraz ich wzajemnych relacji. To ona kształtuje wybory opcji strategicznych i późniejsze działania.

Przyjęcie konceptualizacji otwiera pole do operacjonalizacji, a dalej do badania wpływu krótkowzrocności na wyniki przedsiębiorstwa. Towarzyszy jej milczące założenie o potrzebie dążenia do doskonałości poznawczej.



Wymaga ono testowania empirycznego, może się bowiem okazać, że kategoryzacja bardziej krótkowzroczna lepiej wpływa na wyniki niż mniej krótkowzroczna. Strategiczna krótkowzroczność stawia człowieka w centrum badań zarządzania strategicznego i jest warunkiem lepszego zrozumienia strategii.

prof. dr. hab. Wojciech Czakon
Uniwersytet Jagielloński
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
 e-mail: wojciech.czakon@uj.edu.pl

Bibliografia

- [1] Abrahamson E., Fombrun C.J. (1994), *Macrocultures: Determinants and Consequences*, „Academy of Management Review”, Vol. 19, No. 4, pp. 728–755.
- [2] Abrahamsen M.H., Henneberg S.C., Huemer L., Naudé P. (2016), *Network Picturing: An Action Research Study of Strategizing in Business Networks*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 59, pp. 107–119.
- [3] Barney J., Felin T. (2013), *What are Microfoundations?* „The Academy of Management Perspectives”, Vol. 27, No. 2, pp. 138–155.
- [4] Bogner W.C., Barr P.S. (2000), *Making Sense in Hyper-competitive Environments: A Cognitive Explanation for the Persistence of High Velocity Competition*, „Organization Science”, Vol. 11, No. 2, pp. 212–226.
- [5] Bouncken R.B., Fredrich V. (2016), *Learning in Coopetition: Alliance Orientation, Network Size, and Firm Types*, „Journal of Business Research”, Vol. 69, No. 5, pp. 1753–1758.
- [6] Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. (1997), *Co-Opetition: A Revolution Mindset that Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy that's Changing the Game of Business*, Currency Doubleday, New York.
- [7] Chen M.J., Kuo-Hsien S.U., Tsai W. (2007), *Competitive Tension: The Awareness-motivation-capability Perspective*, „Academy of Management Journal”, Vol. 50, No. 1, pp. 101–118.
- [8] Czakon W. (2010), *Zasobowa teoria firmy w krzywym zwierciadle*, „Przegląd Organizacji”, Nr 4, s. 8–12.
- [9] Czakon W. (2016), *Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 444, s. 87–94.
- [10] Czakon W. (2017), *Obrazy sieci w zarządzaniu strategicznym*, Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, T. 19, *Strategie przedsiębiorstw w sieci*, J. Szostak (red.), s. 71–81.
- [11] Felin T., Zenger T.R. (2017), *The Theory-Based View: Economic Actors as Theorists*, „Strategy Science”, Vol. 2, No. 4, pp. 258–271.
- [12] Foss N.J. (2011), *Invited Editorial: Why Micro-foundations for Resource-based Theory are Needed and What They May Look Like*, „Journal of Management”, Vol. 37, No. 5, pp. 1413–1428.
- [13] Gavetti G. (2005), *Cognition and Hierarchy: Rethinking the Microfoundations of Capabilities' Development*, „Organization Science”, Vol. 16, No. 6, pp. 599–617.
- [14] Gavetti G., Rivkin J. W. (2007), *On the Origin of Strategy: Action and Cognition over Time*, „Organization Science”, Vol. 18, No. 3, pp. 420–439.
- [15] Helfat C.E., Peteraf M.A. (2015), *Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities*, „Strategic Management Journal”, Vol. 36, No. 6, pp. 831–850.
- [16] Hoskisson R.E., Hitt M.A., Wan W.P., Yiu D. (1999), *Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum*, „Journal of Management”, Vol. 25, No. 3, pp. 417–456.
- [17] Kaplan S. (2011), *Research in Cognition and Strategy: Reflections on Two Decades of Progress and a Look to the Future*, „Journal of Management Studies”, Vol. 48, No. 3, pp. 665–695.
- [18] Levinthal D.A., March J. G. (1993), *The Myopia of Learning*, „Strategic Management Journal”, Vol. 14, Iss. S2, pp. 95–112.
- [19] Levitt T. (1960), *Marketing Myopia*, „Harvard Business Review”, Vol. 38, No. 4, pp. 24–47.
- [20] Porac J.F., Thomas H., Baden-Fuller C. (1989), *Competitive Groups as Cognitive Communities: The case of Scottish Knitwear Manufacturers*, „Journal of Management Studies”, Vol. 26, No. 4, pp. 397–416.
- [21] Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competition*, Free Press, New York.
- [22] Quigley T.J., Hambrick D.C. (2015), *Has the „CEO Effect” Increased in Recent Decades? A New Explanation for the Great Rise in America's Attention to Corporate Leaders*, „Strategic Management Journal”, Vol. 36, No. 6, pp. 821–830.
- [23] Ridge J.W., Kern D., White M.A. (2014), *The Influence of Managerial Myopia on Firm Strategy*, „Management Decision”, Vol. 52, No. 3, pp. 602–623.
- [24] Walsh J.P. (1995), *Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane*, „Organization Science”, Vol. 6, No. 3, pp. 280–321.
- [25] Zajac E.J., Bazerman M.H. (1991), *Blind Spots in Industry and Competitor Analysis: Implications of Interfirm (mis) Perceptions for Strategic Decisions*, „Academy of Management Review”, Vol. 16, No. 1, pp. 37–56.

The Strategic Myopia Problem

Summary

This paper explains the strategic myopia concept, grounded in managers' cognitive deficiency assumption. The concept is rooted in marketing myopia. The learning myopia concept captured three dimensions restraining the efficiency of learning in organizations. Selective perception, narrow options and resulting actions describe the broadest concept of managerial myopia. This paper proposes a view of strategic myopia as an imperfect environment perception: competitive and network, referring to two established generic categorizations of the firm's strategic environment.

Keywords

cognition, myopia, strategy, representations