

Cytowanie: Beliczyński J. (2024), *Rozwój koncepcji zarządzania strategicznego*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków (wersja przed redakcyjna, poszerzona drugiego rozdziału podręcznika pt. *Zarządzanie strategiczne. Zarys problematyki*, pod red. nauk. P. Cabały, przygotowywanego w 2024 r.), aktualizacja dnia 11.02.2025.

Jan Beliczyński

## 2. Rozwój koncepcji zarządzania strategicznego

*Celem rozdziału jest prezentacja początków oraz ewolucji praktyki i teorii zarządzania strategicznego. Na początku rozdziału omówiono myśl nad strategią od starożytności do początków naukowego zarządzania. Przedstawiono dyskusję na temat różnych interpretacji tego pojęcia w odwołaniu do przykładów pierwszych na świecie strategii biznesowych. Kolejne części rozdziału poświęcone zostały przedstawieniu ewolucji sposobu pojmowania strategii i etapy rozwoju zarządzania strategicznego jako praktyki biznesowej i dziedziny wiedzy. Na końcu rozdziału omówiono rozwój edukacji zarządzania strategicznego.. Po przestudiowaniu rozdziału, czytelnik powinien rozumieć genezę i rozwój strategii firmy oraz zarządzania strategicznego, wyjaśnić znaczenie wiedzy na temat ewolucji myśli nad strategią firmy oraz zarządzaniem strategicznym.*

### 2.1. Geneza strategii w biznesie

Zrozumienie istoty i sensu pojęcia „strategia” wymaga przedstawienia kontekstu historycznego tego terminu, m.in. odwołania się do etymologii, tj. wyjaśnienia jego pochodzenia, pierwotnego znaczenia oraz przedstawienie zmian jakie zaszły w znaczeniu słowa „strategia” na przestrzeni dziejów. Świadomość i zrozumienie historii koncepcji strategii firmy oraz zarządzania strategicznego daje poczucie ciągłości dziejowego dziedzictwa myśli i praktyki zarządzania i może pomóc menedżerom w unikaniu błędów, jakie popełnili ich poprzednicy (Griffin 2004, s. 39-40). Zainteresowanie kwestiami historycznymi jest ważnym elementem konstytuującym tożsamość każdej dyscypliny naukowej. Myślenie kategoriami historycznymi pomaga menadżerowi zrozumieć zachodzące zmiany w otoczeniu biznesowym (Niemczyk 2010, s. 46).

Dowody na obecność zarówno myślenia, jak i działania strategicznego można dostrzec już w czasach starożytnych. **Koncepcje i zasady prowadzenia działań wojennych** wobec przeciwnika, sprowadzające się na podstępnych, ukrytych, oszukańczych działań, rozumiane są współcześnie jako strategię wojenne. Według Sun Tzu (544-496 r. p.n.e.), jednego z największych starożytnych myślicieli Dalekiego Wschodu, autora najstarszego na świecie opracowania pt. *Sztuka wojny* (chiń. 戰爭的藝術), ta sztuka polega na przebiegłości i stwarzaniu złudzeń (słowo „strategia” w starożytnych Chinach nie było znane). Książka Sun Tzu jest współcześnie traktowana jak podręcznik prakseologii (zawarte w niej zasady sztuki wojennej można traktować jako dyrektywy sprawnego działania w odniesieniu nie tylko do

dowódcy wojskowego ale do każdej dziedziny działalności ludzkiej) i reinterpretowana w odniesieniu do innych dziedzin, które wymagają stosowania strategii, jak m.in. zarządzanie przedsiębiorstwem<sup>1</sup>.

Sun Tzu w pracy *Sztuka wojny* podaje, iż o wyniku wojny decydują pięć podstawowych czynników: droga, niebo, ziemia, zasady oraz dowództwo. Mają one odniesienie do zarządzania strategicznego firmy na konkurencyjnych rynkach, co przedstawiono w tabeli 2.1.

**Tabela 2.1. Sztuka wojny a sztuka zarządzania strategicznego**

| Czynnik sukcesu według Sun Tzu | Tłumaczenie                                                     | Odpowiednik w firmie                                                                          | Sztuka wojny                                                                                                                                                                                                                                                        | Sztuka biznesu – zarządzanie strategiczne                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tao<br>道                       | Droga, ścieżka; w filozofii Tao: etyka, szlachetność, uczciwość | Wizja, etyka biznesu, społeczna odpowiedzialność                                              | <i>Powód do wojny musi być szlachetny dla człowieka i Boga</i>                                                                                                                                                                                                      | Aby zapewnić na rynku zwycięstwo w perspektywie długofalowej należy działać zgodnie z zasadami etyki i uczciwości.                                                                                                 |
| Tien<br>天空                     | Niebo; właściwy moment, wyczucie czasu                          | Czynniki zewnętrzne (otoczenie firmy), odpowiedni moment działania                            | Prowadzenie działań wojskowych jest planowane zgodnie z rytmem zmian w przyrodzie                                                                                                                                                                                   | Prowadzenie poszczególnych działań na rynku powinno odbywać się w odpowiednim czasie.                                                                                                                              |
| Di<br>地形                       | Ziemia, ukształtowanie terenu                                   | Czynniki wewnętrzne (zasoby strategiczne firmy)                                               | <i>Korzystaj z tego, co posiadasz</i>                                                                                                                                                                                                                               | Gospodarowanie zasobami strategicznymi, wykorzystanie mocnych stron firmy                                                                                                                                          |
| Fa<br>法                        | Prawo, metoda, porządek, dyscyplina, przepis                    | Prawa naukowej organizacji pracy, zasady zarządzania, procedury działania, metody zarządzania | Ważny jest porządek wojskowy, utrzymanie dyscypliny.<br><i>Daj swojemu przeciwnikowi wrażenie, że jesteś nieśmiały, tak aby się przeliczył w ocenie Twojej siły i Cię nie doceniał. To spowoduje, że obniży swoją czujność i otworzy przed Tobą możliwość ataku</i> | Rygorystyczne trzymanie się ustalonych reguł oraz zasad; dyscyplina w firmie                                                                                                                                       |
| Jiang<br>蔣／蔣                   | Dowódca, wódz, podążanie za kimś                                | Lider/Dyrektor Naczelny                                                                       | Dowództwo to mądrość, rzetelność, odwaga, człowieczeństwo, wiarygodność, dobroduszość, męstwo, surowość, życzliwość, wyobraźnia, przenikliwość, dalewzroczność;<br><i>służ /usługuj podwładnym</i>                                                                  | Mądry menedżer potrafi rozpoznać zmieniające się okoliczności, jest rzetelny, ludzki, życzliwy dla innych, docenia ich pilność i wysiłki, jest surowy docenia ich pilność i wysiłki, budzi bojaźń i lęk przed karą |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Klimczyk-Bryk 2004, s. 23-24.

<sup>1</sup> *Sztuka wojny* napisana ponad 2500 lat temu jest dzisiaj aktualna i polecana jako doskonałe źródło inspiracji i wiedzy. Niewiarygodne jest to, że zasady i metody konfrontacji z przeciwnikiem, znane w odległej epoce i zupełnie innej cywilizacji, z powodzeniem znajdują zastosowanie również dzisiaj w biznesie czy w życiu prywatnym. Jest to książka zawierająca wskazówki jak odnieść sukces w różnych dziedzinach aktywności ludzkiej, m.in. biznesie, zarządzaniu firmą, negocjacjach, polityce, planowaniu kariery, a nawet w sztuce uwodzenia. Studiując zawarte w *Sztuce wojny* zasady bycia mądrym i dobrym przywódcą wojennym możemy nauczyć się jakie cechy powinien mieć menadżer oraz jak kierować zespołem ludzi, „walczyć” na rynku z konkurencją, wygrywać bez walki i osiągać wyznaczone cele.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, iż ponad 2000 lat temu w starożytnych Chinach pojawia się gra planszowa Go (jap. 碁 – go, chiń. 圍棋 – wéiqí), która w ostatnich latach zdobywa rosnącą popularność na całym świecie. Jest ona jednym ze sposobów ćwiczenia myślenia strategicznego wśród m.in. menadżerów<sup>2</sup>.

Greckie pojęcie *stratego*, od którego bezpośrednio pochodzi współczesne słowo „strategia”, odnosi się do planu pokonania wroga poprzez efektywne wykorzystanie zasobów (Bracker 1980, s. 219)<sup>3</sup>. W starożytnych Atenach słowo *stratēgós* oznaczało kogoś, kto przewodził (dowodził) armią, znał się dobrze na praktyce wojennego rzemiosła i tworzył koncepcję prowadzenia walki. Jako dowódca wojskowy podlegał najwyższemu urzędnikowi państwowemu i był odpowiedzialny za prowadzenie wojen, np. Temistokles (525 – 459 p.n.e.), Perykles (495 – 429 p.n.e.)<sup>4</sup>. Historycy wojskowości uznają, iż pierwszym strategiem wojennym w pełnym tego słowa znaczenia był najwybitniejszy wódz starożytności Aleksander Macedoński (356 – 323 p.n.e.). Starożytni Rzymianie wprowadzili termin *strategia* na oznaczenie terytorium pozostających pod władzą *strategosa* i miał znaczenie geograficzne aż do XVIII w.<sup>5</sup>.

Jedno z najwcześniejszych prezentacji zagadnień związanych ze współcześnie rozumianą strategią można znaleźć w Starym Testamencie „Księga wyjścia” (9:14-16) (Bracker 1980, s. 219). Około 3500 lat temu Mojżesz (XIII w. p.n.e.) jako przywódca Izraelitów, wyprowadzając swoich braci z egipskiej niewoli, zaczął przekazywać władzę innym przywódcom, którzy byli odpowiedzialni za nadzór nad

---

<sup>2</sup> Mark Spitznagel, zarządzający funduszem hedgingowym, wykorzystał grę Go jako główną metaforę inwestycyjną w swojej publikacji *The Dao of Capital. Austrian Investing in a Distorted World* (2013). Książka *The Way of Go: 8 Ancient Strategy Secrets for Success in Business and Life* napisana w 2004 r. przez Troya Andersona opisuje zastosowanie gry Go w biznesie. Z kolei Miura Yasuyuki w dziele *GO: An Asian Paradigm for Business Strategy* (1998) wykorzystuje grę Go do opisanie sposobu myślenia i zachowania ludzi biznesu. Go jest dobrym przykładem gry strategicznej, wykorzystywanej w szkoleniach menadżerów, jak i w edukacji zarządzania na wielu biznesowych uczelniach wyższych. Wspomniana gra pozwala rozwijać kompetencje decyzyjne, myślenie strategiczne i umiejętności analityczne menadżera

<sup>3</sup> Samo pojęcie „strategia” pochodzi od greckiego słowa *stratēgós*, który oznacza wysokiego rangą dowódcę armii lub floty wojennej. *Stratēgós* (gr. στρατηγός) oznacza dowodzenie wojskiem (prowadzenie wojny) lub sztukę generała (znawcy sztuki prowadzenia wojny). *Stratēgós* to połączenie dwóch greckich słów: *stratos* i *agos*. *Stratos* (στρατός) oznacza obóz wojenny, armię wojskową rozłożoną obozem, dosłownie „to, co się rozprzestrzenia”. *Agos* (ἀγός) oznacza dowódcę, przywódcę, od *agein* (ἄγειν) – prowadzić (*Strategy* 2022).

<sup>4</sup> Perykles sprawował funkcję stratega w latach 443-429 p.n.e. (praktycznie kierował w tym okresie polityką Aten), natomiast Temistokles pełnił tę funkcję w bitwie pod Salaminą (480 r. p.n.e.).

<sup>5</sup> *Oxford English Dictionary* identyfikuje pierwsze użycie angielskiego słowa *Stratagem* w sensie militarnym w 1489 r. (*Stratagem* 2024). Zatem współczesne *strategy* wywodzi się od tego angielskiego słowa, które oznaczało plan lub schemat działania używany w celu przechytrzenia i pokonania przeciwnika (wroga). *Stratagem* pochodzi od średniowiecznego franc. słowa *stratagème* (sztuczka przechytrzenia wroga), które to z kolei wywodzi się z łac. słowa *strategema* (sztuczka, podstęp). Łac. *strategema* pochodzi od greckiego słowa *strategiein* (być generałem, albo dowodzić obozem wojskowym) (*Strategy* 2022). Francuskie *stratégie* w znaczeniu urzędu stratega lub dowództwa generała po raz pierwszy pojawia się w dokonany przez Antoine Du Pineta w 1562 r. tłumaczeniu dzieła pt. *Naturalis historia* (Historia naturalna) autorstwa Pliniusza Starszego (23-79 r. n.e.) – rzymskiego historyka, pisarza i dowódcy marynarki wojennej (Freedman 2017, s. 92).

mniejszymi grupami ludzi. To hierarchiczne delegowanie władzy stworzyło strukturę dowodzenia, które pozwoliło Mojżeszowi skoncentrować się na najważniejszych decyzjach i pomogło mu wdrożyć jego plan wyprowadzenia Izraelitów z Egiptu (Sridharan 2022)<sup>6</sup>.

Kolejny wymowy przykład działania według przemyślanego i długofalowego planu to wypracowany przez świętego Pawła z Tarsu (ur. ok. 5 – 10, zm. ok. 64 – 67 r. n.e.) sposób działania zwany współcześnie jako strategia ewangelizacyjna (Etzold 2009, s. 86-89). Najpierw głosił sam ewangelię, następnie zgromadził wokół siebie współpracowników, którzy pracowali z nim. Formował on ewangelizatorów i uczynił z nich mistrzów zdolnych formować innych. Używając dzisiejszych kategorii wziętych z życia Kościoła, można by powiedzieć, że św. Paweł chciał zakładać parafie, a nie klasztory. Parafie, w których *gros* stanowili zwyczajni ludzie, których interesuje „to, co widać i słyszeć” (Rafiński 2009, s. 30-31). Taka strategia działania św. Pawła stanowi inspirację dla współczesnych menedżerów marketingu, jak skutecznie dotrzeć do odbiorców z określonym przekazem. W obu przypadkach – Mojżesza i świętego Pawła – widać początki myślenia strategicznego we współczesnym wydaniu.

Istotny wkład w rozwój myśli nad strategią miały wypracowane przez św. Benedykta z Nursji (480-547) reguły postępowania. Jedna z nich zakłada, że „jednostka nie przekłada własnych potrzeb nad dobro wspólne”. Dotyczy ona kwestii etyki pracy i wartości w określaniu celów strategicznych organizacji. Do przytoczonej wyżej *Reguły* nawiązuje szósta zasada zarządzania Henry’ego Fayola pt. „Podporządkowanie interesów osobistych interesowi ogółu”, która mówi, iż interes pracownika lub grupy pracowniczej nie powinien być ważniejszy niż dobro całej firmy. Ta zasada stanowi jedną z ważnych dyrektyw formułowania wiązki celów strategicznych firmy. Na wzmiankę o regule benedyktyńskiej można nawiązać się w pracach Petera F. Druckera, który zwracał uwagę na kwestie etyki pracy i wartości w określaniu celów strategicznych organizacji (Bianchi, 2009. s. 142).

Myśli na temat współcześnie rozumianej strategii działania można znaleźć w *Księdze pięciu kręgów* (*Gorin-no Sho*, jap. 五輪の書), japońskiego samuraja XVII w. Musashi’ego Miyamoto (1584-1645). Przekazuje w niej esencję sztuki pokonywania przeciwników, która znajduje zastosowanie we wszystkich dziedzinach ludzkiego życia. Słowo „strategia” po raz pierwszy pojawiło się w Europie w latach 70. XVIII w. w dyskusjach na temat spraw wojskowych<sup>7</sup>. Hrabia Jacques Antoine Hippolyte Guibert (1743-1790), francuski teoretyk wojskowości, wprowadził w dziele *Défense du système de Guerre Moderne* (1799 r.) termin *la strategique* w takim znaczeniu jakiego dziś używamy (Polowczyk 2012, s. 19).

---

<sup>6</sup> Szerszej na temat wpływu Biblii (Stary Testament) na rozwój myśli nad strategią i zarządzaniem strategicznym można znaleźć w pracy Lewrence’a Freedmana pt. *Strategy. A History* (2013, s. 10-21).

<sup>7</sup> Słowo „strategia” pojawiło się we współczesnym europejskim leksykonie w 1771 r., kiedy francuski oficer Paul-Gédéon Joly de Maizeroy opublikował swój przekład dzieła pt. *Taktiki* autorstwa cesarza bizantyńskiego Leona VI, napisanego w latach 886-912. Termin *strategos*, wcześniej odnoszony do tego robili generałowie (sztuka dowodzenia lub sztuka wodza naczelnego/generała), został wówczas transliterowany po prostu jako *strategy* (strategia) (Freedman 2017, s. 93).

Jego uznaje się za ojca nowoczesnej strategii i taktyki wojennej. Generał Antoine Henry Jomini (1779-1869) utożsamiał zasady i reguły prowadzenia wojny ze strategią wojenną.

Pojęcie strategii wojennej zostało rozpowszechnione w Europie na początku XIX w., najpierw podczas wojen napoleońskich, a następnie przez pruskiego filozofa wojny, pułkownika Carla von Clausewitza (1780-1831), autora traktatu *Vom Kriege (O wojnie)* z 1832 r. Według niego strategia to zbiór działań prowadzących do spełnienia planu wojennego zawierającego projekty kampanii, a w ich ramach bitew (Zelek 2008, s. 14). Fragment tego traktatu, odnoszący się do pojęcia strategii, zacytowano na początku rozdziału pierwszego podręcznika. Clausewitz, tak jak wcześniej Sun Tu, podkreślał, że sposób prowadzenia wojny (strategia) musi ulegać zmianom wraz ze zmianą okoliczności (Polowczyk 2012, s. 20)<sup>8</sup>. Dla Helmuta von Moltke starszego (1800-1891), pruskiego generała, strategia jest praktycznym zastosowaniem środków (cel, wiedza, umiejętności) będących w dyspozycji generała w celu osiągnięcia konkretnych zamiarów (Sabak 2012 s. 20). Z kolei Basil Henry Liddell Hart (1895-1970), angielski historyk wojskowości, definiuje strategię jako sztukę rozdziału środków wojennych dla urzeczywistnienia celów polityki (Liddell Hart 1959, s. 388); André Beaufre (1902-1975), oficer armii francuskiej, określa strategię jako sposób myślenia, sztukę, umiejętność uchwycenia i opanowywania problemów rodzących się w sytuacji konfliktowej, w ramach której odbywa się gra przeciwnych stron, charakteryzujących się posiadaniem odmiennych lub wykluczających się (celów) (Sabak 2014, s. 154). Po Carlu von Clausewitzu termin strategia stopniowo adaptowano w różnych dziedzinach aktywności społecznej, m.in. w polityce i gospodarce, nie nadając mu jednoznacznej treści.

Teorie wojny, prezentowane w dziełach Sun Tzu i Carla von Clausewitza, wywarły największy wpływ na kształtowanie koncepcji strategii firmy i naukowego zarządzania strategicznego z uwagi, iż metody prowadzenia wojny są zadziwiająco podobne do metod stosowanych w walce konkurencyjnej przez firmy na cywilnych rynkach. Trafiły one do wielu szkół biznesowych na całym świecie w postaci przedmiotu wykładowego dla menedżerów. Okazuje się, iż retoryka wojskowa jest nieodłączną cechą współczesnej praktyki zarządzania. Są duże **podobieństwa (analogie) między działaniami militarnymi i biznesowymi (konkurencją w gospodarce rynkowej)**, które można ująć następująco (Polowczyk 2012, s. 21):

- w obu wypadkach celem jest uzyskanie przewagi nad rywalem,
- ważni są dowódcy-liderzy i ich umiejętności (ich „geniusz”),
- ważne jest morale uczestników (żołnierzy, pracowników),

---

<sup>8</sup> Książka *O wojnie* Clausewitza przepełniona jest mądrościami i koncepcjami bezkompromisowych rozwiązań pochodzących z pól bitewnych. Czytając *O wojnie* można przekonać się, jak wiele treści również nadaje się do wykorzystania w świecie biznesu, zarządzania i życia prywatnego. Do dzieł Sun Tzu i Clausewitza często nawiązuje się na wielu uczelniach zachodnich podczas wykładów na temat strategii wojennych, zarządzaniu i myślenia strategicznym, głównie ze względu na to, że mają one odniesienie do wielu współczesnych sytuacji politycznych, ekonomicznych oraz biznesowych.

- złożoność czynników powoduje niepewność i niemożność ustalenia stałych reguł decydujących o zwycięstwie na wojnie (osiągnięcia przewagi konkurencyjnej),
- niepewność zmusza do elastycznego dostosowywania strategii do warunków działania,
- nie ma wiecznych mocarstw; najpotężniejsze korporacje nie mogą być pewne trwałości swojego sukcesu<sup>9</sup>.

Początki podejścia strategicznego w praktyce biznesowej sięgają drugiej rewolucji przemysłowej, kiedy to firmy zaczęły działać z jakąś myślą przewodnią, co było widoczne w tzw. polityce biznesowej (*business policy*). W pierwszej połowie XX w. wysiłki kadry zarządzającej firm w krajach uprzemysłowionych ograniczały się na ogół do opracowania budżetu, zdając sobie przy tym sprawę z potrzeby planowania alokacji zasobów firmy. Później, menedżerowie rozszerzyli proces budżetowania na przyszłość nazywając to polityką biznesową. **Pierwszy na świecie udokumentowany plan firmy mający cechy współczesnego planu strategicznego** (niestety nie jest on w całości dostępny publicznie i nie są znane jego szczegóły) stanowi opracowana w 1917 r. przez przedsiębiorstwo DuPont, producenta materiałów wybuchowych, koncepcja długofalowej działalności. Sprowadza się ona głównie do dywersyfikacji produktów i usług. Poniżej w tabeli 2.2 przedstawiono najważniejsze założenia tego planu.

**Tab. 2.2. Założenia planu firmy DuPont z 1917 r.**

| Omówienie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Firma du Pont powinna wykorzystać wszystkie rodzaje zasobów – talenty, wyposażenie i kapitał – w całej organizacji, a nie w poszczególnych jej zakładach. Wysiłki Działu Rozwoju powinny być zatem skierowane w stronę pełnego wykorzystania potencjału naszej organizacji, szczególnie w odniesieniu do przyszłych działań mających na celu rozwój następujących branż: 1. Barwniki i pokrewne chemikalia organiczne; 2. Przemysł olejów roślinnych; 3. Farba i lakier; 4. Substancje chemiczne rozpuszczalne w wodzie; 5. Branże związane z oczyszczaniem celulozy i bawełny. Nowa definicja polityki dywersyfikacji firmy zakłada kontynuowanie zakupów firm produkujących farby, w tym m.in. Becton Chemical Company, producentów litoponu. Strategia dywersyfikacji produktów jest bezpośrednią odpowiedzią na zagrożenia wynikające z niewykorzystanych zasobów firmy.</p> <p>Potrzeba znalezienia nowego sposobu wykorzystania dotychczasowych zasobów firmy wynikała ze strat jakie ona poniosła z przyjęcia zamówień rządowych w 1908 r., znacznie pogłębionych wraz z nadejściem I wojny światowej. Straty te sprawiły, że kadra kierownicza wyższego szczebla stała się coraz bardziej świadoma potencjału technologii nitrocelulozowej w kształtowaniu nowych produktów. Okazała się ona bardziej zyskowna niż dotychczasowa produkcja i sprzedaż materiałów wybuchowych, która nie mogłaby być prowadzona w przyszłości przez istniejące zakłady firmy. Najwyższy szczebel kierownictwa firmy zdał sobie sprawę, że jej personel przeszkolony w zakresie technik technologii nitrocelulozowej i stosowanych metod zarządzania jest bardziej cenniejszym zasobem niż własne zakłady przemysłowe i wyposażenie. Polityka dywersyfikacji miała zapewnić długoterminowe wykorzystanie istniejących zasobów firmy DuPont.</p> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Chandler 1962, s. 83-91).

Opracowany w 1917 r. raport dotyczący firmy DuPont pt. *Excess Plant Utilization and New Industries* przedstawiał pomysły na wykorzystanie nadmiarowych mocy produkcyjnych, jakie powstały w

<sup>9</sup> Wiele z terminologii i zasad opisujących strategię wojenną przejęła praktyka zarządzania. Współczesne firmy oparły swoje funkcjonowanie na słownictwie czy koncepcjach opracowanych przez wojskowych (wodzów, dowódców, strategów), np. wojna (cenowa), kampania (reklamowa), walka (konkurencyjna), sztab (planistyczny), zwiad/wywiad (gospodarczy), dowódca (lider/przywódca), itp.

firmie po zakończeniu I wojny światowej. Zakładał rozszerzenie działalności firmy DuPont na nowe branże, w tym na przemysł samochodowy, produkcję farb i lakierów, gumy syntetycznej, tworzyw sztucznych oraz rolnictwo. Był to jeden z pierwszych dokumentów, który ujawniał strategię dywersyfikacji działalności firmy DuPont. Alfred. D. Chandler Jr. zauważył, iż w latach 20. XX w. DuPont stał się pionierem w dziedzinie strategii biznesowej, wykorzystując takie praktyki i narzędzia, jak planowanie strategiczne i analiza SWOT w celu oceny swojej pozycji rynkowej i opracowywania długofalowych planów rozwoju, co pozwoliło firmie na dynamiczny rozwój i osiągnięcie pozycji lidera na wielu rynkach (Chandler 1962, s. 411). Richard Koch (1998, s. 22) stwierdza, iż pierwociny myślenia w kategoriach strategii biznesowej można znaleźć w dokonanej przez Alfreda Sloana w 1921 r. reorganizacji firmy General Motors (jej pisemna dokumentacja ukazała się dopiero w 1963 r. w książce Sloana pt. *My Years with General Motors*). Uznaje się, iż strategia „przyszła” na świat praktyki biznesowej w 1921 r. Od tego momentu dyrektorzy w General Motors byli odpowiedzialni za wypracowanie długoterminowego planu (strategii) dla całej organizacji (Micklethwait, Wooldridge 2000, s. 15). Poniżej w tabeli 2.3 przedstawiono, jako materiał historyczny, **strategię firmy General Motors, opracowaną w 1921 r.** przez specjalny komitet, powołany – w ramach Zespołu Doradczego – z inicjatywy Komitetu Wykonawczego tej firmy.

**Tab. 2.3. Strategia firmy General Motors z 1921 r.**

| Opis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Generalnie proponujemy, aby General Motors określał ceny swoich samochodów na górnej granicy każdego przedziału cenowego i zapewniał im taką jakość, która przyciągałaby nabywców zainteresowanych wyrobami o nieco niższych cenach, zachęcając ich do zapłacenia trochę więcej za tą dodatkową jakość. Chodziłoby także o nabywców z wyższych poziomów, którzy mogliby dostrzec korzyść w kupowaniu nieco tańszego samochodu, ale o jakości zbliżonej do konkurencyjnego, droższego. Doprowadziłoby to do rywalizacji z producentami droższych samochodów pod względem ceny (...). Korporacja powinna wprowadzić na rynek wyrób o wiele lepszy od wyrobu Forda, który byłby sprzedawany po najwyższej cenie w tej klasie lub najniższej w klasie o szczebel wyżej. Chcielibyśmy wytwarzać samochód, który byłby lepszy od samochodu marki Forda, ale w tak zbliżonej cenie, że zmalałby popyt na niego. Rdzeniem polityki asortymentowej jest koncepcja masowej produkcji pełnego asortymentu samochodów, należących do różnych kategorii pod względem jakości, a co za tym idzie ceny. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sloan Jr. 1993, s. 78-85.

Duży wkład w rozwój myśli nad strategią firmy wniósł założony w Stanach Zjednoczonych przez Douglas Aircraft Company w 1948 r. *think tank* RAND Corporation, prowadzący badania i analizy na użytek amerykańskich sił zbrojnych i specjalizujący się m. in. w planowaniu długookresowym. Praktyka oraz nauka z zakresu zarządzania przyjęła termin „strategia” (bez określenia firmy/biznesu) po II wojnie światowej, początkowo w ramach powstałej w 1941 r. szkoły badań operacyjnych. Zagadnienia dotyczące podejmowania decyzji w sytuacjach konfliktowych, modele ich opisów i metod rozwiązań wykształciły tzw. teorię gier, która z kolei dała podwaliny pod rozwój myśli nad strategią firmy (Krupski 1999a, s. 13)<sup>10</sup>. John Von Neumann i Oskar Morgenstern (1944) definiowali strategię jako wzorzec lub

<sup>10</sup> Termin „strategia” używany w teorii gier ma inne znaczenie niż w rozumieniu teoretyków sztuki wojennej lub nauki o zarządzaniu. Strategia w teorii gier jest planem działania (postępowania) ściśle określonym, pełnym, nieposiadającym

plan, który określa, jakie wybory decyzyjne będą podejmowali gracze w każdej możliwej do przewidywania sytuacji. Również, naukowcy zajmujący się funkcjonowaniem administracji publicznej przyczynili się do obecnego zrozumienia zarządzania strategicznego. Herbert Simons (1947, s. 77) definiował wówczas strategię następująco: „Decyzja lub wybór (...) to proces, w którym jedna alternatywa działania jest wybierana do zrealizowania. Ciąg (szereg) takich decyzji, określających zachowanie w pewnym przedziale czasu można nazwać strategią”.

Szczególne zasługi w upowszechnianiu myśli nad strategią wniósł Peter F. Drucker. Zauważył on, na przykładzie analizowanych w pracy *Concepts of Corporation* (1946) przypadków takich firm, jak General Motors, General Electric oraz Sears Roebuck, iż przedsiębiorstwa odnoszące największe sukcesy były scentralizowane i dobrze radziły sobie z wyznaczaniem celów. Drucker jako pierwszy dostrzegł, iż cel firmy ma charakter zewnętrzny – tzn. że jest nim wytworzenie i zaspokojenie potrzeb klientów. W pracy *The Practice of Management* (1954) Drucker dokonał rozróżnienia między decyzjami taktycznymi a decyzjami strategicznymi, choć nie użył słowa strategia. Według niego, decyzje ważne, które liczą się naprawdę, mają wymiar strategiczny, czyli fundamentalny, kluczowy.

Należy zwrócić uwagę, iż w praktyce i teorii zarządzania słowo strategia było sporadycznie używane w latach 50. XX w. Od końca lat 50. w Texas Instruments obowiązywał wyrafinowany system planowania i kontroli zwany *OTS (Objectives, Strategies, Tactics)*. Cele ustalano na dwóch poziomach – korporacji i branży. Chodziło o najważniejsze cele, możliwe do osiągnięcia w najbliższych pięciu latach. Strategie miały zapewnić spełnienie celów branżowych. Programy taktyczne stanowiły z kolei zapewnienie realności strategii (Gliński, Kuc, Szczepankowski 1996, s. 91).

**Pierwsze zarysy naukowej koncepcji strategii firmy** można znaleźć w pracach Edwarda C. Burska i Dana H. Fenna, Jr., *Planning the Future Strategy of Your Business* (1956) oraz Philipa Selznicka *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation* (1957). W 1960 r. Theodore Levitt w artykule *Marketing Myopia* (1960), jako pierwszy dokonał próby ujęcia strategii korporacji z szerokiego punktu widzenia. Postulował, iż firmy zamiast definiować siebie na podstawie tego, co produkują, powinny przeorientować się na potrzeby klientów. Krótkowzroczność dla Levitta to brak wglądu w to, co firma robi dla swoich klientów. Organizacje inwestują tak dużo czasu, energii i pieniędzy w to, co robią obecnie, że często są ślepe na przyszłość. Levitt (1960, s. 45-56) sugeruje, że firmy będą lepiej radzić sobie w dłuższej perspektywie, jeśli skoncentrują się na osiągnięciu użyteczności produktu lub dobra, niż gdyby tylko próbowali sprzedawać swoje produkty.

---

żadnych luk czy niedociągnięć, niepodlegającym zmianom nawet pod wpływem przeciwnika (konkurenta) (Sabak 2012, s. 70). W teorii gier można spotkać się z nazwami, które trudno znaleźć w publikacjach dotyczących strategii w innych dziedzinach wiedzy (w tym w pracach z zakresu zarządzania strategicznego), jak na przykład: strategia dominująca, strategia korzystna, strategia maksy-minimalna, strategia mini-maksymalna, strategia niekorzystna, strategia optymalna (Sabak 2014, s. 191-192).

Warto zaznaczyć, iż w dopiero drugiej połowie XX w. myśl wiodącą działania firmy zaczęto powszechnie nazywać strategią, co było niewątpliwie zapożyczeniem ze sztuki wojennej (Polowczyk 2008, s. 11). Istotny wpływ teorii wojny na rozwój myśli nad strategią potwierdza to, iż w latach 50. i 60. XX w. menadżerowie i naukowcy, którzy wcześniej służyli w armii Stanów Zjednoczonych zaczęli jako pierwsi stosować w działaniach biznesowych, przejęte wojskowości, słowo *strategy*<sup>11</sup>. Alfred D. Chandler, profesor Harvard Business School, pochwyił koncepcję strategii w odniesieniu do przedsiębiorstwa podczas nauczania, na początku lat 50. XX w., podstaw strategii narodowej dla oficerów marynarki wojennej w szkole U.S. Naval War College z siedzibą w Rhode Island (Alfred D. Chandler Jr. 2022; Freedman 2013, s. 496). Należy zwrócić uwagę, iż biznes amerykański ma długie tradycje wykorzystania byłych oficerów wojskowych. Od zakończenia II wojny światowej koniecznym warunkiem kariery przyszłego prezesa firmy było doświadczenie wojenne, na przykład z II wojny światowej, koreańskiej oraz wietnamskiej, czy współcześnie – z wojny w Iraku i Afganistanie (Polowczyk, 2012, s. 21).

W latach 60. XX w. strategia została powszechnie przyjęta przez praktykę i teorię zarządzania (Polowczyk 2012, s. 17). Na grunt praktyki biznesu termin „strategia” na trwale przeniósł w 1962 r. Alfred D. Chandler, profesor Harvard Business School, zajmujący się m.in. historią biznesu amerykańskiego. W pracy *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (1962) Chandler pokazał, na przykładach amerykańskich firm, związki między strategią biznesową a strukturą organizacyjną. Z kolei działania naukowe i publikacyjne George’a Steinera, podejmowane w latach 60. XX w., miały na celu zwrócić uwagę menedżerów biznesu na planowanie strategiczne i podkreślić przy tym kwestię planowania dalekosiężnego w korporacjach, co zostało szczególnie zaprezentowane w pracy zbiorowej pt. *Managerial Long-Range Planning* (1963) pod jego redakcją.

Kenneth R. Andrews, wraz z takimi konsultantami i naukowcami, jak Edmund P. Learned, C. Roland Christensen i Willim D. Guth, był współtwórcą w latach 50 i 60. XX w. modelu SWOT, którego dwie główne funkcje dotyczyły diagnozy sytuacji zewnętrznej i analizy wewnętrznej. Model ten stał się wówczas podstawą podejmowania w firmach decyzji strategicznych. Peter F. Drucker w *Managing for*

---

<sup>11</sup> Przykładowo można tu wyróżnić Kennetha R. Andrewsa, popularyzatora koncepcji strategii firmy, który po uzyskaniu stopnia doktora na Uniwersytecie Illinois w Urbana-Champaign został w czasie II wojny światowej powołany do służby wojskowej w amerykańskiej armii (Kenneth R. Andrews 2024). Harry Igor Ansoff podczas II wojny światowej był żołnierzem Marynarki Wojennej Stanów Zjednoczonych, służąc zarówno jako oficer łącznikowy z Marynarką Wojenną Rosji Sowieckiej, jak i jako instruktor (wykładowca) fizyki w Akademii Wojennej Stanów Zjednoczonych. W latach 1950-1956 Ansoff pracował jako kierownik projektów w Departamencie Matematyki RAND Corporation. Był także kierownikiem dużego projektu mającego na celu przedstawienie rekomendacji w zakresie pozyskiwania technologii i systemów uzbrojenia dla wojskowych sił powietrznych USA (Igor Ansoff 2024). Z kolei Edmund Philip Learned, współtwórca metody analizy SWOT, w latach 1942-1952 był konsultantem wojsk obrony narodowej Sił Powietrznych Armii USA. Podczas II wojny światowej pomagał w zakładaniu wojskowej szkoły sił powietrznych, tj. U.S. Army Air Force Statistical School (Learned, Edmund Philip 2024).

*Results Economic Tasks and Risk-Taking Decisions* (1964) sformułował zasady analizy wyborów strategicznych na podstawie koncepcji kategoryzacji, co było przyczynkiem do analizy strategicznej<sup>12</sup>.

Przedstawiciele naukowego zarządzania uważają Harry'ego Igora Ansoffa za autora terminu „strategia firmy/organizacji”. W pracy *Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion* (1965) Ansoff zdefiniował strategię organizacji jako wspólny wątek (myśl przewodnia, idea) między jej działaniami a rynkami produktowymi, który określa zasadniczy charakter biznesu, jakim organizacja była lub planowała być w przyszłości. Przytoczone wyżej dzieło Ansoffa uznawane jest jako „biblia” planowania strategicznego (Koch 1998 s. 23). Do rozwoju koncepcji strategii firmy przyczyniła się również praca Edmunda P. Learnerda, C. Rolanda Christensensa, Kennetha R. Andrews i Williama D. Gutha *Business Policy: Text and Cases* (1965).

Istotny wkład w rozwój myśli nad strategią firmy oraz działań praktycznych w tym zakresie odegrała szkoła wyższa Harvard Business School, jej absolwenci oraz zakładane przez nich firmy doradczo-konsultingowe. Najśłynniejsze na świecie firmy doradcze w obszarze strategii firmy to: McKinsey & Company, założona w 1926 r. przez Jamesa O. McKinsey'a; Boston Consulting Group (BCG), założona w 1964 r. przez Bruce'a Hendersona oraz międzynarodowa firma konsultingowa Arthur D. Little – najstarsza na świecie, założona w 1886 r. przez Arthura D. Little'a<sup>13</sup>. Firmy te z powodzeniem sprostały zapotrzebowaniu praktyki biznesowej na wyrafinowane metody przydatne w budowaniu strategii działania przedsiębiorstwa. Richard Koch (1998, s. 23) zauważa, iż okres największej aktywności intelektualnej firmy BCG przypada na 1965-1973. Przyjmuje się, iż lata 1960-1973 stanowią złote lata historii strategii firmy w punkcie widzenia realizacji wielkich pomysłów biznesowych za sprawą firm konsultingowych.

Niezmiernie ciekawą kwestią jest **ewolucja myśli naukowej nad strategią firmy i sposobu definiowania** tego pojęcia. Od końca lat 50. XX w. rozumienie strategii firmy zmieniało się wraz z rosnącą burzliwością otoczenia, jak i rozwojem szkół naukowych i nurtów badawczych. Początkowo strategię

---

<sup>12</sup> Przywoływana z 1964 r. praca Petera F. Druckera. zawiera rozważania na temat kluczowych decyzji, strategii firmy i zapewnienia skuteczności działania przedsiębiorstwa. Autor w tytule tej pracy chciał użyć słowo „strategia”, jednak pod naciskiem wydawcy usunął ten termin z tytułu ze względu na możliwość nieporozumień, ponieważ to słowo kojarzyło się wówczas z prowadzeniem kampanii wojskowych i wyborczych. Ostatecznie książka ukazała się pod tytułem *Managing for Results* (Drucker 1992, s. 224).

<sup>13</sup> Konsultantami McKinsey & Company byli m.in. Kenichi Omae (kierował oddziałem tej firmy w Japonii), Tom Reters, Robert Waterman, Andrew Campbell, John I. Neuman i Fred Gluck. Boston Consulting Group (BCG) wypracował takie narzędzia pomocne przy formułowaniu strategii, jak krzywa doświadczeń (lata 1965-1967), macierz wzrostu/udziału w rynku (pierwsza połowa lat 70. XX w.). Z kolei zasługą firmy Arthur D. Little (ADL) było wymyślenie w latach 70. XX w. macierzy ADL. Warto wspomnieć, iż w 1911 r. ADL zorganizował pierwsze laboratorium badawczo-rozwojowe w General Motors, co doprowadziło do powstania w tej firmie specjalnego działu zajmującego się doradztwem w zakresie praktyki zarządzania i narodzin branży konsultacyjnej w zarządzaniu. Pracownikiem tej firmy był w latach 70. XX w. Bruce Henderson, słynny amerykański teoretyk zarządzania, późniejszy założyciel Boston Consulting Group (*The Birth Of Management ...* 2022).

firmy (biznesową) rozumiano jako długookresowy plan działania. Pod koniec lat 60. XX w. strategię firmy pojmowano jako spójny wzorzec decyzji i działań, kształtujący się ewolucyjnie w trakcie działania przedsiębiorstwa (Obłój 1988, s. 1-5). Przejrzystą i logicznie spójną koncepcję strategii firmy można znaleźć w pracy Kennetha R. Andrews: *The Concept of Corporate Strategy* (1971) w której określił strategię biznesową jako działania zapewniające zgodność pomiędzy silnymi i słabymi stronami firmy oraz możliwościami i zagrożeniami jakie daje otoczenia. Według Kennetha R. Andrews strategia korporacji obejmowała politykę biznesu (*business policy*) i planowanie strategiczne (*strategic planning*).

W latach 70. XX w. Henry Mintzberg opracował ideę „strategii rzemieślniczej” (*crafting strategy*). Według niego strategia firmy powinna być tworzona sposób delikatny, ostrożny i dokładny, tak jak garncarz tworzy naczynie gliniane. Menedżerowie to rzemieślnicy, a strategia to ich glina. Strategia firmy wyłania się poprzez pewien rodzaj osmozy organizacyjnej, a nie za sprawą grupy menedżerów (strategów) siedzących przy stole i wierzących, że mogą przewidzieć przyszłość (*Strategic management...* 2022). Henry Mintzberg pokazuje, używając metafory garncarza, że samo formalne planowanie nie wystarcza, aby wyjaśnić w jaki sposób menedżerowie opracowują strategię, ale także konieczna jest spontaniczna wiedza o firmie i jej wyczucie. To daje menedżerom możliwość podejmowania kreatywnych decyzji, z których wyłania się innowacyjna strategia (Mack 2022).

Na przełomie lat 70. i 80. XX w. strategię firmy definiowano jako jej pozycję na rynku oraz jako proces poszukiwania tożsamości organizacyjnej (Obłój 1988, s. 1-5). W latach 80. XX w. strategię przedsiębiorstwa postrzegano przez pryzmat umiejętności osiągania przez niego przewagi konkurencyjnej i zajmowania odpowiedniej pozycji konkurencyjnej (Porter 1980).

Lata 80. XX w. przyniosły utożsamienie strategii firmy z projektem, pomysłem. Pojawiły się wówczas znaczące pozycje na temat strategii autorstwa Michaela E. Portera pt. *Competitive Advantage: Techniques for Analysing Industries and Competitors* (1980), w której przedstawia koncepcję sektorowej analizy strategicznej oraz Kenichi’ego Ohmae – prekursora myślenia strategicznego jako dziedziny wiedzy – pt. *The Mind of the Strategist: The Art. Of Japanese Business* (1982). Ta ostatnia praca wyjaśnia, iż strategia jest najskuteczniejsza wtedy, gdy łączy w sobie analizę, intuicję, siłę woli w dążeniu do globalnej dominacji (Koch 1998, s. 24)<sup>14</sup>. Ohmae eksponuje rolę klienta będącego głównym czynnikiem, który determinuje wszystkie strategie firmy.

William H. Newman, James P. Logan i W. Harvey Hegarty (1985) uważają, iż strategia biznesowa jest przede wszystkim jakościową koncepcją przyszłości firmy, która ma przeciwdziałać niekorzystnym trendom zewnętrznym, a wykorzystywać okoliczności sprzyjające funkcjonowaniu i rozwojowi przedsiębiorstwa.

---

<sup>14</sup> Za klasyczne dzieło w dziedzinie strategii biznesowej należy uznać *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management* (1998), światowy bestseller autorstwa czołowego myśliciela zarządzania Henry’ego Mintzberga i jego współpracowników Bruce’a Ahlstranda i Josepha Lampela. Od czasu jej pierwszej publikacji menedżerowie, konsultanci i naukowcy na całym świecie uznali tę książkę za niezastąpione i interesujące źródło wiedzy na temat strategii firmy.

W latach 90. XX w. strategię biznesową kojarzono z zasobami i umiejętnościami przedsiębiorstwa oraz z jego wyróżniającymi kompetencjami, które stanowią główne źródła przewagi konkurencyjnej (Barney, Clark 2007). John Kay, brytyjski ekonomista, w pracy *Foundations of Corporate Success* (1993) twierdzi, iż strategia powinna być budowana wokół określenia dla każdej firmy mocnych stron w czterech dziedzinach: jej reputacji, zdolności do innowacji, strategicznych aktywów oraz „architektury”, tj. sieci związków wewnątrz i poza firmą (Micklethwait, Wooldridge, 2000, s. 170). Gary Hamel i C.K. Prahalad w pracy pt. *Competing for Future* (1994) zaleca, aby firmy przy tworzeniu strategii biznesowej na nowo wymyślali swoją branżę, podążając za wizją, marzeniem. Ich zdaniem, zdefiniowanie głównych kompetencji firmy stanowi pierwszy krok w formułowaniu jej strategii (Micklethwait, Wooldridge 2000, s. 174).

Michael E. Porter w artykule pt. *What is strategy* (1996) stwierdził, iż sedno strategii firmy polega na tym, by wykonywać inne czynności niż rywale lub wykonywać te same czynności, ale inaczej; czyli opierać się na świadomym wyborze unikatowego zestawu czynności w celu zapewnienia klientom niepowtarzalnego zbioru korzyści (Porter 2005, s. 165). Ten sam autor definiuje strategię firmy jako proces budowania wyjątkowej i cennej pozycji rynkowej przez rozstrzyganie dylematów dotyczących obszarów i sposobów konkutowania (Porter 2005, s. 169). Jerzy Rokita (2005, s. 26-27) wskazuje następujące właściwości strategii firmy: podkreśla wzorce działania w postaci procesów i procedur; wskazuje na istotne jej zadanie, jakim jest spełnienie oczekiwań interesariuszy; zakłada, że realizacja potrzeb klientów powinna zapewniać osiągnięcie głównych celów organizacji i przyczyniać się do budowania względnie trwałej przewagi konkurencyjnej; związana jest z modelem biznesu, który przedstawia sposoby osiągania wyników ekonomicznych organizacji.

W pierwszej dekadzie XXI w. strategię firmy wiązano z umiejętnością dostrzegania i wykorzystania okazji (Eisenhardt, Sull 2001), a także definiowano w kontekście kreowania zmian o charakterze innowacyjnym, generującym wartość z punktu widzenia interesariuszy.

Max McKeown (2011) uważa, iż strategia biznesowa polega na kształtowaniu przyszłości i jest ludzką próbą osiągnięcia pożądaných celów za pomocą dostępnych środków. Richard P. Rumelt (2011) opisał strategię organizacji jako rodzaj rozwiązywania problemów. Według niego dobra strategia ma podstawową strukturę zwaną jądrem. Jądro składa się z trzech części: 1) diagnoza, która definiuje lub wyjaśnia naturę wyzwania; 2) przewodnią politykę, która określa sposoby radzenia sobie z wyzwaniem, 3) spójne działania mające na celu realizację przewodniej polityki. Oryginalne podejście w definiowaniu strategii firmy prezentują David B. Yoffie i Michael A. Cusumano (2016, s. 41-43). Uważają oni, iż strategia przedsiębiorstwa to głównie spoglądanie do przodu. Jest ono potrzebne, żeby zaplanować przyszłość. Stwierdzają, że strategicy nie patrzą w przeszłość, żeby ustalić, co robić w przyszłości, tylko spoglądają w przyszłość i rozumieją wstecz. Tworzenie strategii biznesowej polega nie na wskazywaniu, gdzie chcesz się znaleźć wraz firmą, lecz na wymyślaniu, jak tam dotrzeć i dokonywanie po tej drodze niezbędnych poprawek. Obecnie podkreśla się, iż istotną rolę w formułowaniu strategii firmy odgrywają kwestie wyobraźni i świadomości strategicznej, umiejętności przewidywania i odczytywania

słabych sygnałów w otoczeniu, zdolności myślenia abstrakcyjnego, holistycznego, analitycznego i syntetycznego, a także wiedzy historycznej, mądrości, przenikliwości, dalekowzroczności, intuicji oraz odwagi menadżera (Rzeszutko-Iwan, 2015, s. 101)<sup>15</sup>.

## 2.2. Rozwój zarządzania strategicznego w praktyce biznesu

Wiele praktycznych rozwiązań z zakresu zarządzania strategicznego ma swoje korzenie w czasach starożytnych. Jednak to rewolucja przemysłowa, która rozpoczęła się już w latach 60. XVIII w. w Wielkiej Brytanii, a następnie rozpowszechniła się na początku XIX w. w Stanach Zjednoczonych i w najbardziej rozwiniętych gospodarczych krajów Europy Zachodniej, stworzyła silną potrzebę praktyki zarządzania oraz konieczność zatrudnienia nowej grupy pracowniczej, tj. kadry kierowniczej (menedżerów). Pierwsi zawodowi menedżerowie pojawili się na początku 1835 r. w Stanach Zjednoczonych, kiedy to przedsiębiorca Samuel Slater zaczął, jako pierwszy na świecie, zatrudniać w swoich przedsiębiorstwach specjalistów – kierowników. Wtedy to pojawiła się kategoria menadżerów, nazywana wspólnie jako *top management* (najwyższe kierownictwo) (Gliński, Kuc, Fołtyn 2000, s. 20). Szczególnie w przedsiębiorstwach transportu kolejowego, które swoją działalnością wychodziły poza obszar jednego regionu czy kraju, pojawił się wymóg zatrudnienia liczego personelu do skoordynowania pracy różnych zespołów ludzkich w celu uniknięcia w sposób skuteczny kolizji, zakłóceń i katastrof na kolei. Zatem procesy kształtowania sformalizowanych, hierarchicznych organów kierowniczych najwcześniej ujawniły się właśnie w tego rodzaju przedsiębiorstwach. Jako podstawowe **czynniki, które**

---

<sup>15</sup> Warto zwrócić uwagę, iż w polskim piśmiennictwie w zakresie ekonomii i zarządzania pojęcie 'strategia' pojawiło w pierwszej pod koniec lat 60. XX w. Pierwszą publikacją naukową na temat strategii zarządzania przedsiębiorstwem pojawiła się w 1968 r. autorstwa Jerzego Kwejta, pt. *Metody i strategia zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym*. W zasadzie termin 'strategia' był odnoszony do określenia planistycznej działalności szczebla centralnego państwa. Przyjęto, iż socjalistyczne przedsiębiorstwa, działające w warunkach centralnego planowania i zarządzania gospodarką narodową, są jedynymi realizatorami strategii rozwoju, opracowanej i przyjętej przez szczebel centralny. W jednej z prac Józefa Pajestki z 1971 r. można znaleźć - w odniesieniu do rozwoju ekonomicznego – definicję strategii, jako zespołu wzajemnie zgodnych, podstawowych rozwiązań społeczno-ekonomicznych, dotyczących celów działalności społeczno-ekonomicznej, dróg i metod ich osiągnięcia oraz środków i instrumentów działania (Pajestka 1971, s. 73). Kazimierz Secomski, wychodząc z definicji J. Pajestki, rozszerzył pojęcie strategii rozwoju o obszar zjawisk społecznych, stwierdzając, że „jest to planowa działalność państwa oraz występujących z jej ramienia lub współdziałających z nim organizacji, zapewniającą realizację celów i założeń polityki społeczno-ekonomicznej w wyniku stosowania wzajem nieskoordynowanych rozwiązań społeczno-ekonomicznych przy wykorzystaniu metod, środków i instrumentów działania, zmierzających do optymalizacji procesów rozwojowych” (Secomski 1978, s. 5). Jan Kwejt (1968), Bogusław Wawrzyniak (1978), Jan Kortan (1981), Grażyna Leśniak-Łebkowska (1981) i Jan Rokita (1985) to pierwsi naukowcy, którzy w literaturze ekonomicznej i zarządzania okresu PRL-u zwrócili uwagę na problem strategii przedsiębiorstwa. B. Wawrzyniak (1979) stwierdził, iż strategię przedsiębiorstw istnieją i w wielu przypadkach są to strategię w pełni uświadomione i sformalizowane w programach działania organizacji. G. Leśniak-Łebkowska (1981) wskazała, że przedsiębiorstwa przejawiają także aktywność w formułowaniu własnych, autonomicznych strategii rozwoju.

**uksztaltowały praktykę zarządzania strategicznego** należy chronologicznie wymienić (Gliński, Kuc, Fołtyn 2000, s. 20):

1. Drugą rewolucję przemysłową w Stanach Zjednoczonych (początek XIX w.)
2. Pojawienie się kadry kierowniczej w postaci zawodowych menedżerów (pierwszy zawodowy menedżer Samuel Slater, 1835 r.)
3. Tworzenie przedsiębiorstw w nowoczesnym rozumieniu (1850-1860)
4. Łączenie się przedsiębiorstw masowej produkcji z przedsiębiorstwami masowej dystrybucji; integracja pionowa (1880-1910)
5. Pojawienie się kierownictwa średniego (*middle/executory management*) i niższego szczebla zarządzania (*lower/operative management*) (lata 90 XIX w.)
6. Tworzenie centrali wielkich korporacji (lata 20. XX w.) i autonomicznych zakładów wewnątrz korporacji (lata 30. XX w.)
7. Rozpowszechnienie sformalizowanego planowania (lata 50. XX w.)
8. Powoływanie strategicznych jednostki biznesu wewnątrz korporacji, początki planowania strategicznego (lata 70. XX w.).

Elementy planowania długookresowego, ekstrapolacyjnego były już widoczne w orientacji produkcyjnej przedsiębiorstw (1880 – 1930). Tworzony wówczas program działania firmy, na podstawie analizy nieodległej przyszłości, można utożsamiać ze współcześnie rozumianym planowaniem strategicznym. W latach 30 XX w. zaczęto powszechnie stosować w przedsiębiorstwach amerykańskich planowanie długookresowe, zorientowane na zewnątrz. Od lat 40. XX w. funkcjonowało planowanie długookresowe (*long-range planning*), wyparte w latach 60. XX w. przez termin *strategic planning* (Polowczyk 2012, s. 17).

**Początki profesjonalnego zarządzania strategicznego** w firmach, jako kolejnego etapu ewolucji praktyki zarządzania, przypada na przełom lat 50. i 60. XX w. Wtedy to zaobserwowano korzyści długofalowego myślenia oraz zauważono, że bieżący zysk jest zbyt prymitywnym wyznacznikiem zachowań przedsiębiorstwa (Polowczyk 2013, s. 17). Rosnąca wtedy złożoność i zmienność otoczenia organizacji przyczyniła się do poszukiwania nowego podejścia do praktyki zarządzania. Konieczne stało się długofalowe, całościowe i elastyczne podejście do problemów zarządzania oraz duże otwarcie na otoczenie.

W drugiej dekadzie lat 60. XX w. w Stanach Zjednoczonych w ramach nurtu *Long Range Planning* (nazwa nurtu od tytułu miesięcznika, ukazującego się od 1967 r. poświęconego tematyce ściśle związanej z planowaniem strategicznym) zaczęto stosować pojęcie „planowanie strategiczne”. Wówczas plany strategiczne nie ograniczały się jak poprzednio tylko do celów i środków, lecz coraz bardziej wchodziły w obszary innych dziedzin zarządzania, zwłaszcza organizowania i motywowania. Pod koniec lat 60. XX w. praktyka biznesowa stopniowo przechodziła do współcześnie rozumianej koncepcji zarządzania strategicznego. W latach 1971-1973 zaczęto powoływać w General Electric strategiczne jednostki biznesu (*Strategic Business Unit – SBU*). W okresie kryzysu naftowego, obejmującego lata

1973 – 1974, z powodzeniem wykreowano termin „zarządzanie strategiczne” (Gliński, Kuc, Fołyn 2000, s. 82; Krupski 1999a, s. 13). Poniżej w tabeli 2.4 przedstawiono ewolucję podejścia menedżerów do funkcji planowania oraz etapy kształtowania praktyki zarządzania strategicznego.

**Tab. 2.4. Etapy kształtowania funkcji planowania i zarządzania strategicznego w praktyce**

| L.p.                                                                              | Nazwa etapu                          | okres      | Charakterystyka                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pierwszy punkt przełomowy: druga rewolucja przemysłowa                            |                                      |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 1.                                                                                | Pojawienie się funkcji planowania    | 1835-1880  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Planowanie ma charakter intuicyjny i niesformalizowany. Obejmuje krótki i średni horyzont czasu</li> <li>– Orientacja przedsiębiorcza (planowanie realizuje przedsiębiorca-właściciel, wykorzystując własne doświadczenie)</li> <li>– Zatrudnienie najemnych menedżerów</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 2.                                                                                | Planowanie operatywne                | 1880- 1930 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dominacja metod harmonogramowania działań i planowania operatywnego</li> <li>– Podstawowym źródłem informacji jest przedsiębiorstwo</li> <li>– Orientacja na wewnątrz (produkcyjna); sformalizowane planowanie dotyczy głównie produkcji</li> <li>– Ukształtowanie się dwóch szczebli kierownictwa najemnego: średniego i najniższego, od których zależały relacje firmy z otoczeniem</li> <li>– 1910 r., pojawienie się w General Motors szczebla kierownictwa naczelnego firmy i wdrażanie koncepcji nowoczesnej centrali firmy</li> <li>– 1917 r., opracowanie w firmie DuPont planu mającego cechy współczesnego planu strategicznego</li> <li>– 1921 r., wypracowanie długoterminowego planu (strategii) w firmie General Motors (pierwsza udokumentowana strategia biznesowa na świecie)</li> </ul> |
| Drugi punkt przełomowy: kryzys gospodarczy 1929-1933                              |                                      |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 3.                                                                                | Planowanie krótko- i średniookresowe | 1930-1950  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Orientacja na zewnątrz (rynkowa); obszary zainteresowania planowania to produkty, ceny, dystrybucja, promocja, klienci, konkurencja oraz szersze wykorzystanie metod ekstrapolacyjnych</li> <li>– Wprowadzenie na dużą skalę sformalizowanego planowania w wielkich przedsiębiorstwach amerykańskich (lata 1940-1945)</li> <li>– 1949 r., rozpoczęcie w Stanach Zjednoczonych popularyzacji na szeroką skalę dorobku intelektualnego H. Fayola i jego koncepcji planowania jako pierwszej funkcji zarządzania</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 4.                                                                                | Planowanie długookresowe             | 1950-1965  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– 1952 r. wprowadzenie formalnego systemu planowania długookresowego w firmie Lockheed Aircraft Corporation</li> <li>– Koncentracja na planowaniu finansowym (budżetowaniu) opartego na ograniczonych analizach otoczenia rynkowego, z zastosowaniem ilościowych metod prognozowania trendów popytu oraz cen</li> <li>– Wprowadzenie pod koniec lat 50. w firmie Texas Instruments systemu planowania i kontroli <i>OTS (Objectives, Strategies, Tactics)</i></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Trzeci punkt przełomowy: pojawienie się miesięcznika „Long Range Planning” (1967) |                                      |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 5.                                                                                | Planowanie strategiczne              | 1965-1972  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wykorzystanie nowych narzędzi/metod planowania, jak np. analiza portfelowa, krzywa doświadczenia, metody scenariuszowe, prognozowanie społeczne oraz ocena ryzyka politycznego</li> <li>– 1965-1966; zastosowanie w praktyce biznesowej koncepcji tzw. krzywej doświadczenia w Texas Instruments i Black and Decker</li> <li>– Ekspansja planowania strategicznego w przedsiębiorstwach amerykańskich (plany długookresowe zaczynają przybierać strategiczny charakter, których skutki są trudne do odwrócenia, a zasięg oddziaływania jest szeroki).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                                                                                              |                               |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                              |                               |             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Planowanie strategiczne obejmuje szerszy zakres analizy otoczenia uwzględniający aspekty społeczne i polityczne</li> <li>– 1971 r., powołanie w firmie General Electric strategicznych jednostek biznesu (<i>Strategic Business Unit – SBU</i>)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Czwarty punkt przełomowy: pierwsze opracowanie naukowe na temat zarządzania strategicznego (1972) i kryzys naftowy 1973-1974 |                               |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 6.                                                                                                                           | Zarządzanie strategiczne      | 1972 - 1990 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pojawienie się pierwszego na świecie opracowania H. I. Ansoffa na temat zarządzania strategicznego pt. <i>Concept of strategic management</i>, w czasopiśmie <i>Journal of Business Policy</i> (1972), vol 2, no. 4, Summer</li> <li>– Plany strategiczne wchodzi w funkcję organizowania i kontroli.</li> <li>– Uzupełnienie budowy strategii firmy o czynności w zakresie wdrożenia, kontroli oraz weryfikacji strategii</li> <li>– Orientacja globalna firmy</li> </ul>                                                                            |
| Piąty punkt przełomowy: pojawienie się sieci internetowej World Wide Web (1990)                                              |                               |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 7.                                                                                                                           | Nowe zarządzanie strategiczne | 1990-       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pojawienie się środowiska on-line w biznesie i nowych modeli biznesowych</li> <li>– 1992 r., pojawienie się problemu myślenia strategicznego w praktyce planowania dalekosiężnego</li> <li>– Tworzenie sieci organizacyjnych i globalizacja gospodarki</li> <li>– Orientacja firmy na wartości, społeczną odpowiedzialność biznesu i zrównoważony rozwój</li> <li>– Holistyczne podejście do zarządzania strategicznego</li> <li>– Zainteresowanie kwestią strategicznego zarządzania projektami i strategiami tworzenia wartości dla firm</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Krupski 1999b, s. 77-78; Wawrzyniak 1989, s. 18; Pluta 2018, s. 21-23; Z. Pierścionek 2011, s. 32; Gliński, Kuc, Fołtyn, 2000, s. 75-84; Gliński, Kuc, Szczepankowski 1996, s. 83-94.

Jak pokazuje tabela 2.4, praktyka zarządzania strategicznego obejmuje kilka kluczowych etapów rozwoju. Ciągłe ona ewoluuje, reagując na zmiany w otoczeniu biznesowym i nowe wyzwania stojące przed organizacjami. Odzwierciedla połączenie różnych metod i technik zarządzania. Początkowo zarządzanie strategiczne sprowadzało się do planowania finansowego, którego zadaniem było harmonizowanie i koordynowanie odrębnych planów sporządzanych przez poszczególne działy organizacyjne firmy. W latach 70. XX w. wydłużono horyzont planowania i zaczęto opracowywać plany długoterminowe ukierunkowane na dostosowanie zasobów firmy do względnie przewidywalnej przyszłości. W latach 80. XX w. zaczęto postrzegać koncepcję zarządzania strategicznego przez pryzmat przewagi konkurencyjnej firmy, a w latach 90. XX w. – wyróżniających kompetencji i umiejętności/zdolności firmy. Obecnie do zarządzania strategicznego „wkroczyły” modele biznesowe. Ważne staje się holistyczne i zindywidualizowane podejście do zarządzania strategicznego (Pluta 2018, s. 21-23).

W kształtowaniu praktyki zarządzania strategicznego największy wkład wniosły takie firmy jak DuPont, General Motors, Texas Instruments, General Electric, Sony, wspomniane uprzednio firmy konsultingowe oraz przedstawiciele naukowego zarządzania, w tym i dyscypliny wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego.

## 2.3. Historia zarządzania strategicznego jako dziedziny wiedzy

Zarządzanie strategiczne to nie tylko praktyka biznesu w firmach, ale także dziedzina wiedzy (badawcza), która powstała z zapotrzebowania praktyki gospodarczej stojącej wobec złożonych problemów organizacji (Pierścionek 2011, s. 21). **Podstawy naukowej koncepcji strategii firmy, jak i zarządzania strategicznego** stworzyli także ekonomiści, m.in. A. Marshall (1890), E.H. Chamberlin (1933) i J.A. Schumpeter (1942) (Rokita 2005, s. 15)<sup>16</sup>. Naukowe zarządzanie strategiczne powstało na bazie teorii wojny, ekonomii, systemów i teorii gier, co wynika z faktu, że zarządzanie strategiczne obejmuje problemy natury ekonomicznej, militarnej, organizacyjnej i zarządczej<sup>17</sup>. Wykorzystuje język i logikę w/w dyscyplin naukowych. Myśl nad strategią biznesową i zarządzaniem strategicznym rodziła się także na bazie teorii firmy, wzrostu/rozwoju firmy, konkurencji doskonałej, kosztów transakcyjnych, neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa oraz na bazie wywodzących się z teorii organizacji i zarządzania – teorii behawioralnych i menedżerskich.

Podwaliny pod koncepcję strategii biznesowej, a także i zarządzania strategicznego dali także prekursorzy naukowego zarządzania, tj. Frederick W. Taylor (koncepcja naukowego zarządzania – *scientific management*) i Henry Fayol (koncepcja eksponująca planowanie jako pierwszą podstawową funkcję zarządzania). Zbliżone zagadnienia do poruszanych przez przedstawicieli planistyczną szkołę zarządzania strategicznego były już wcześniej podnoszone przez Jamesa O. McKinseya (1922) i Mary Parker Follett (1941). Na powstanie i rozwój zarządzania strategicznego, jako dyscypliny wiedzy, miały wpływ takie kierunki naukowego zarządzania jak: behawioralny (H.A. Simon, J.G. March, R.J. Mockler, P.R. Lawrence, J.W. Lorsch), neoklasyczny (P.F. Drucker, A. Sloan, H.A. Simon) i systemowy (J.M. Forrester, R.L. Akcoff, G. Nadler) (Pierścionek 2011, s. 28).

**Za datę narodzin zarządzania strategicznego jako dziedziny wiedzy/badawczej uznaje się rok 1972**, kiedy to Harry Igor Ansoff opublikował koncepcję naukową pod nazwą „zarządzanie strategiczne” w pionierskim artykule pt. *Concept of Strategic Management*. Jako pierwszy wprowadził on do słownika biznesowego pojęcie „zarządzanie strategiczne” co ostatecznie zapewniło mu tytuł. „ojca”

---

<sup>16</sup> Również socjologowie wnieśli wkład w rozwój nauk o zarządzaniu (A. Comte, H. Spencer, T. Parson, G. Morgan, G. Burrell, P. Selznik, A. Giddens, - socjologiczna orientacja badania nad organizacjami). Niestety nie są oni autorami naukowej koncepcji strategii firmy. Ich prace naukowe były inspiracją dla badaczy zarządzania strategicznego. Przykładowo Pierre Bourdieu podejmuje rozważania ogólne na temat strategii rozumianej jako wypadkowa dyspozycji i struktury społecznej, a nie jako w pełni celowe i intencjonalne działania, jakie jednostki mogą podjąć, będąc w danym momencie i w danym miejscu przestrzeni społecznej, dysponując określonymi kapitałami (Bourdieu, 1991; Bourdieu, 2009, s. 37–38; Debska 2021, s. 38).

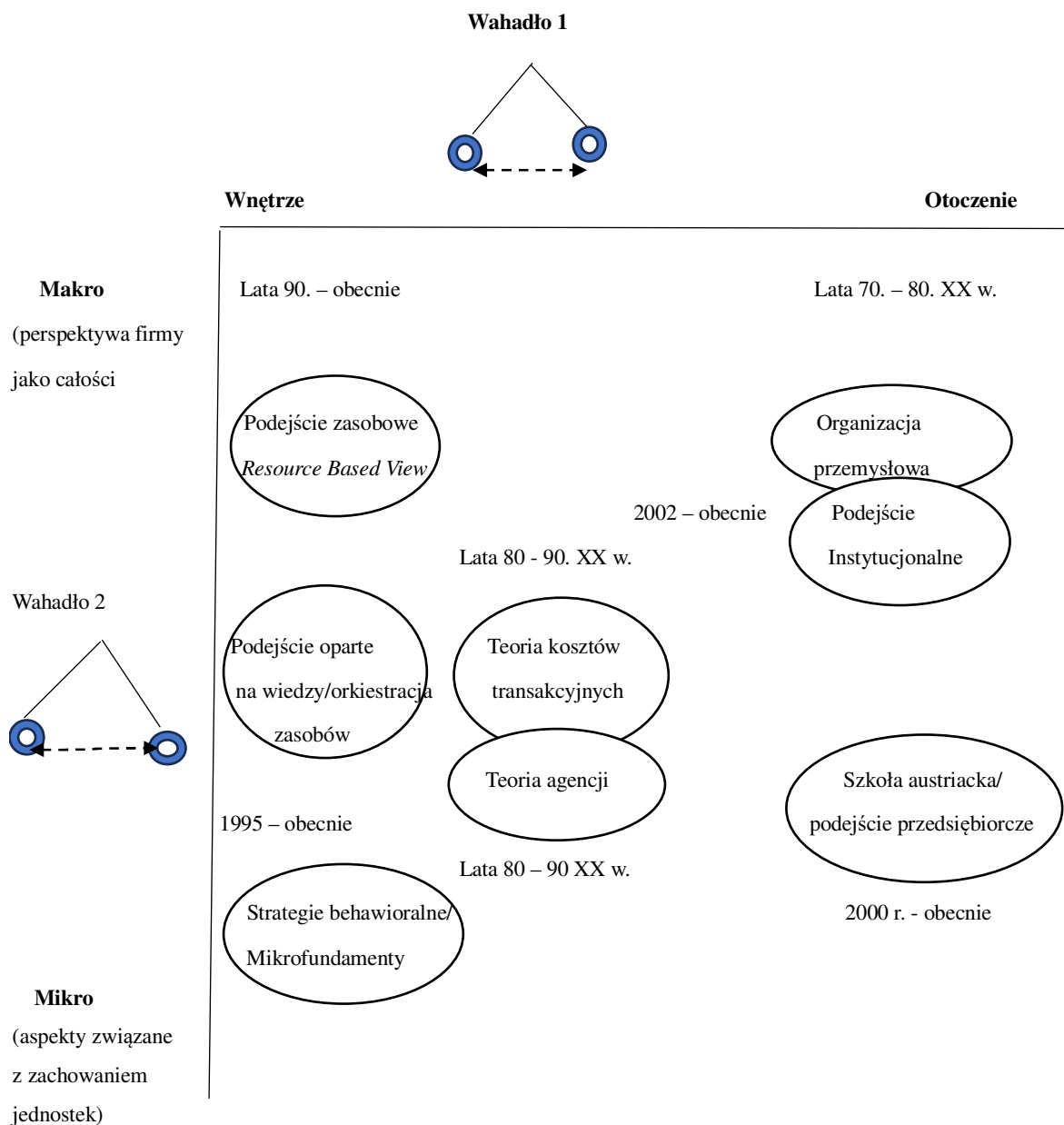
<sup>17</sup> **Koncepcja naukowa** to bardziej rozwinięte idee, pomysły, modele, metafory, co najmniej po stadium naukowych studiów wstępnych. Twierdzenia takie są zogniskowane na formę prezentacji idei i wyników badań. Przyjmują one przede wszystkim postać odwzorowań i wzorców. Koncepcje naukowe to twierdzenia cechujące się niższym poziomem wymagań naukowej pewności i dojrzałości niż teorie (Witczak 2014, s. 77).

naukowego zarządzania strategicznego<sup>18</sup>. Uważa się, iż praca Harry'ego I. Ansoffa, Rogera P. Declercka i Roberta L. Hayesa pt. *From Strategic Planning to Strategic Management* (1976) zapoczątkowała w teorii zarządzania kierunek zarządzania strategicznego. Pierwszy na świecie kompleksowy podręcznik z tej tematyki pt. *Strategic Management*, autorstwa H. I. Ansoffa, pojawił się na rynku wydawniczym w 1979 r. Denis A. Wren stwierdza, iż pojawienie się w latach 70. XX w. naukowego zarządzania strategicznego doprowadziło praktyków i teoretyków – przyp. aut., bliżej do dorobku Henry Fayola niż to miało do tej pory miejsce; z powrotem do znaczenia celów, planów i struktury organizacyjnej, planowania, implementacji strategii i kontrolowania (Wren 1987, s. 369).

Do opisanie **ewolucji zarządzania strategicznego, jako dziedziny wiedzy/badawczej**, Robert E. Hoskisson i inni (1999, s. 417–456) użyli metafory podwójnego wahadła (*dual pendulum*), co przedstawiono na rys. 2.1.

---

<sup>18</sup> Dzięki wsparciu finansowego firmy IBM i General Electric, H. Igor Ansoff zorganizował pierwszą na świecie międzynarodową konferencję naukową z zakresu zarządzania strategicznego, która odbyła się w Vanderbilt w 1973 r. (*Strategic Management – History....2022*).

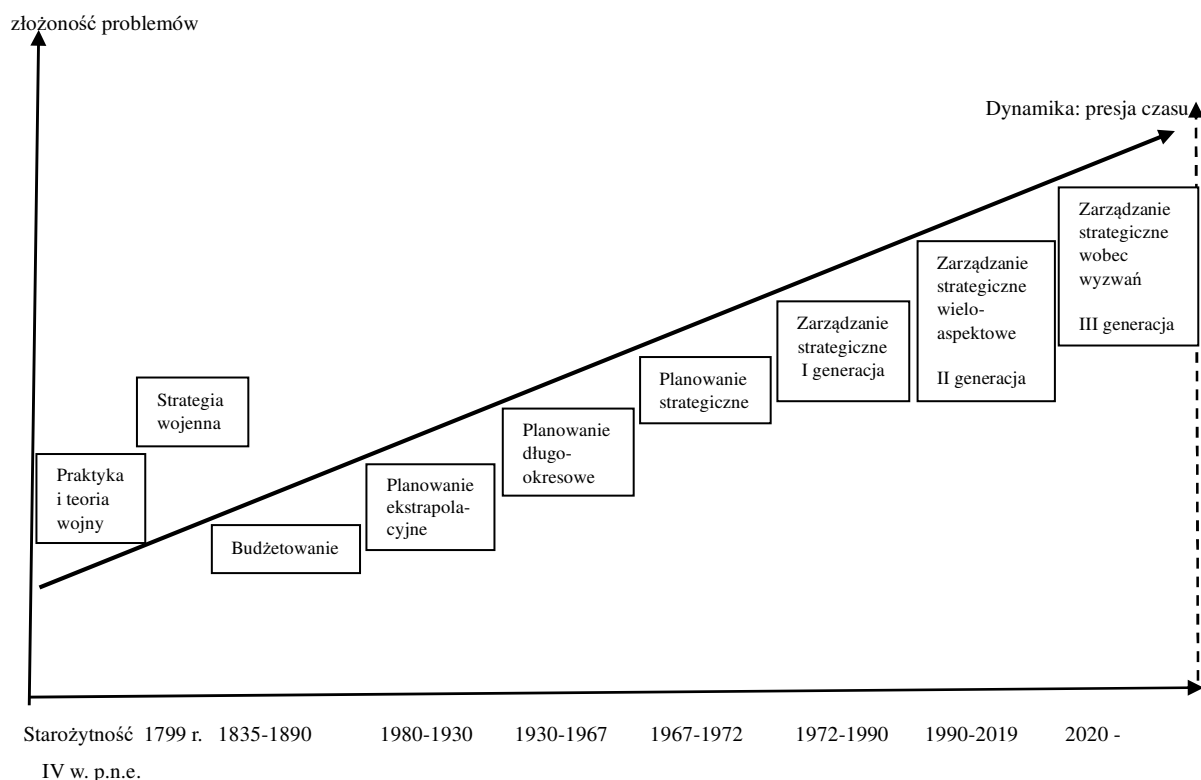


Rys. 2.1. Ewolucja zarządzania strategicznego jako dyscypliny wiedzy przedstawiona za pomocą ruchu wahadła.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Guerras-Martín, Madhok, Montoro-Sánchez 2014, s. 71.

Wahadło 1 oscyluje między zewnętrzną (otoczenie firmy) a wewnętrzną (wnętrze firmy) domeną zarządzania strategicznego. Jak pokazuje rys. 2.1, początki naukowego zarządzania strategicznego wynikały z potrzeby analizy wnętrza firmy jako jednostki podstawowej. Następnie wahadło 1 odbiło zainteresowanie w stronę branży, po czym znowu odbiło i zatrzymało się po środku, tzn. uwaga badaczy została skupiona na granicy firmy i otoczenia. Następnie pod koniec lat 90. XX w., pod wpływem teorii zasobowej, wahadło przesunęło się w kierunku firmy. Wahadło 2 oscyluje pomiędzy makro i mikro poziomem analizy. Ruchy wahadeł symbolizują proces ciągłej ewolucji naukowego zarządzania strategicznego, tj. aktualizacji i kumulowania wiedzy (Polowczyk 2012, s. 31). Soczewki obydwu wahadeł wskazują odpowiednie teorie i podejścia badawcze zarządzania strategicznego, dominujące na

przestrzeni ostatnich 50 lat. Graficzną ilustrację nieco odmiennej propozycji periodyzacji naukowej koncepcji, jak i praktyki zarządzania strategicznego przedstawia rys. 2.2.



Rys. 2.2. Etapy rozwoju koncepcji zarządzania strategicznego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hahn 1993, s. 31.

Istotny wpływ na obecny kształt zarządzania strategicznego miały zapoczątkowane w latach 90. XX w. zjawisko globalizacji gospodarki, pojawienie się sieci internetowej i nowych modeli biznesowych oraz zmiany w źródłach przewagi konkurencyjnej. Obecnie naukowe zarządzanie strategiczne charakteryzuje się integracją różnorodnych podejść badawczych i teorii, zarówno tych klasycznych, jak i nowych koncepcji naukowych (Stabryła 2000, s 25)<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> W Polsce „zarządzanie strategiczne” stanowi jedną z wielu subdyscyplin nauk o zarządzaniu i jakości. Jest to efekt prac ustanowienia względnie trwałych specjalności badawczych (subdyscyplin) przez Zespół Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN pod kierunkiem prof. Stanisława Sudoła. Warto przy tej okazji, wspomnieć, iż pierwszą, wydaną w Polsce, publikacją poświęconą tematyce zarządzania strategicznego była tłumaczona z j. angielskiego na j. polski przez Krzysztofa Obłoję i Jana Napoleona Sajkiewicza, praca H.I. Ansoffa, pt. *Zarządzanie strategiczne*, która ukazała się w 1985 r. Pięć lat później, tj. w 1990 r. ukazała się publikacja Grażyny Gierszewskiej, pt. *Zarządzanie strategiczne. Istota, koncepcje, praktyka*, wydana przez Instytut Administracji i Zarządzania w Warszawie. Można stwierdzić, iż ta publikacja zapoczątkowała w Polsce nurt badawczy zarządzania strategicznego w ramach nauk o zarządzaniu, jak i edukację zarządzania strategicznego na wyższych uczelniach w Polsce o profilu ekonomicznym.

## 2.4. Szkoły, podejścia, paradygmaty i nurty naukowe zarządzania strategicznego

Rozwój praktyki i teorii zarządzania strategicznego wiąże się z pojawieniem wielu, mniej lub bardziej kompleksowych i zweryfikowanych, koncepcji, szkół, nurtów, kierunków (orientacji) i podejść naukowych/badawczych. W różny sposób akcentują one szczegółowe zagadnieniami i posługują się różnym aparatem metodycznym (Krupski 1999b, s. 78). Szkoły naukowe zarządzania strategicznego stanowią ramy teoretyczne dla tej dziedziny wiedzy<sup>20</sup>. Źródłami ich pojawienia są problemy i potrzeby praktyki, rzadziej – inspiracje teoretyczne.

Krzysztof Obłój (2014, s. 27-168) grupuje podstawowe koncepcje zarządzania strategicznego w następujące szkoły naukowe: planistyczną, ewolucyjną, pozycyjną, zasobów/umiejętności i uczenia się, prostych reguł oraz opcji realnych. Oferują one różne podejścia do zrozumienia i zastosowania koncepcji formułowania, wdrażania i kontroli strategii firmy. Za kryterium wyróżniania w/w szkół cytowany autor przyjmuje wymiar swobody decyzyjnej i formalizacji strategii przedsiębiorstwa oraz punkt wyjścia do jej budowy. Chronologiczny przegląd szkół naukowych zarządzania strategicznego w ujęciu K. Obłója przedstawia tabela 2.5.

---

<sup>20</sup> Polski wyraz ‘**szkoła**’ pochodzi od starogreckiego rzeczownika *σχολή* oznaczający spokój, wolny czas przeznaczony na nauki, przerwę w pracy, czas bez troski i bezczynności. Wywodzi się od łacińskiego wyrazu *schola* – czas wolny od pracy zawodowej, odpoczynek (Buttler, Satkiewicz 1990, s. 35). *Schola* był to czas wolny od polityki i od sporów sądowych, który można było poświęcić pracy naukowej. Szkoła to zatem, przynajmniej w założeniu, miejsce, w którym uczniowie winni bez troski poznawać świat i spokojnie zagłębiać tajniki wiedzy (Herman 2014, s. 85). W starożytnej Grecji tym terminem określano rozmowy myślicieli z uczniami na dowolne tematy, a także miejsce nauczania. W starożytnym Rzymie łac. *schola* oznaczał podstawową instytucję zajmującą się nauczaniem młodzieży (miejsce dla nauczycieli i uczniów). W j. angielskim takie znaczenie szkoły zostało zarejestrowane w piśmiennictwie około 1300 r. Sens szkoły jako budynku sięga lat 90. XVI w. Znaczenie szkoły jako „ludzi zjednoczonych ogólnym podobieństwem zasad i metod” pochodzi z około 1610 r. Pojęcie szkoła myślenia pojawiło się około 1848 r. (*School* 2024). Współcześnie termin szkoła jest używany także w znaczeniu kierunku w nauce, filozofii, literaturze itp., którego przedstawiciele łączą wspólne podstawowe poglądy i metody pracy twórczej (np. polska szkoła matematyczna, krakowska szkoła historyczna, szkoła kantowska w filozofii) (por. Schulz 1992). **Szkoła naukowa** to intelektualna wspólnota składająca się z uczonych, których jednoczą pewne idee lub sposoby podejścia do określonych problemów naukowych. Są to szkoły związane z pewnym miejscem lub ośrodkiem naukowym, wyznaczone przez dorobek wybitnego uczonego lub podejście naukowe. Charakterystyczne dla szkoły naukowej jest występowanie w niej mistrza lub mistrzów – wybitnego, znanego naukowca prezentującego oryginalne, przełomowe prace naukowe – i jego uczniów czy też zwolenników. Szkoła naukowa jest zjawiskiem historycznym, powstającym, funkcjonującym i zanikającym w określonych okolicznościach i wymiarach czasowych. Szkoły naukowe ze swej natury są statyczne z punktu widzenia rozwoju nauki, jako że wykazują tendencję do podtrzymywania określonych poglądów i przeciwstawiania się ich zmianie. Z drugiej jednak strony wielość szkół wpływa korzystnie na konkurencję pomiędzy różnymi poglądami, przyczyniającą się do rozwoju nauki. W ramach szkół można wyróżnić pasma kierunków i podejść badawczych (*Szkoła naukowa* 2024, Witczak 2014, s. 79).

Tab. 2.5. Szkoły naukowe zarządzania strategicznego według K. Obłoja

| Nazwa szkoły/okres pojawienia/przedstawiciele                                                                                                                                                                 | Charakterystyka (założenia, przesłanki, hipotezy badawcze) i krytyka (ocena) szkoły                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Planistyczna</b> (lata 60. XX w.)<br>Przedstawiciele:<br>H.J. Ansoff,<br>R.L. Ackoff,<br>grupa badaczy z Harvardu:<br>K.R. Andrews,<br>C.R. Christiansen,<br>E.P. Lerner, d,<br>W.S. Guth,<br>J.L. Bower   | <b>Założenia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Koncentracja na tworzeniu strategii firmy i jej ocenie z perspektywy naczelnego kierownictwa (tworzenie strategii „od góry”)</li> <li>Sformalizowane, uporządkowane procedury tworzenia strategii firmy</li> <li>Efektom procesu planowania powinna być gotowa do wdrożenia strategia – dokument, który mówi, co, kto i jak ma zrobić</li> <li>Wykorzystanie metod ilościowych i modeli w analizie strategicznej i formułowaniu strategii firmy, np. modele Ansoffa, Ackoffa, Lorange’a, Steinera</li> <li>Organizacje dzięki budowaniu planów strategicznych mogą i powinny kształtować swoją przyszłość w racjonalny sposób</li> </ul> <b>Krytyka</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Budowanie strategii firmy jest zbyt racjonalne, aby mogło być prawdziwe,</li> <li>Nie można z grubsza przewidzieć przyszłości otoczenia firmy i na tej podstawie zbudować jej strategię</li> </ul> |
| <b>Ewolucyjna</b> (druga połowa lat 60 i lata 70. XX w.)<br>Przedstawiciele:<br>E. Wrapp,<br>H. Mintzberg,<br>J. B. Quinn,<br>R.T. Pascale<br>R.A. Burgelman,<br>M. Crozier,<br>C.E. Lindblomm,<br>S. Ghoshal | <b>Założenia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategia powstaje ewolucyjnie z całej masy szczegółowych decyzji operacyjnych, z dużym udziałem inicjatyw oddolnych</li> <li>Otoczenie organizacji jest niepewne; w trakcie budowy strategii uczymy się reakcji otoczenia i organizacji</li> <li>Strategia firmy powstaje w niesformalizowanym procesie</li> <li>Skuteczne strategie powstają w dużych firmach stopniowo (inkrementalnie) w logiczny, a nie przypadkowy sposób</li> </ul> <b>Krytyka:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Szkoła ma charakter deskryptywny (opisowy) i opiera się głównie na studiach przypadków (trudno przenosić wyniki badań na wszystkie organizacje)</li> <li>Gdyby proces uczenia był prosty, organizacje nie powtarzały tych samych błędów</li> <li>Aby zbudować strategię firmy, dobrze jest mieć nowatorską wizję przyszłości, która nie powstaje ewolucyjnie</li> </ul>                         |
| <b>Pozycyjna</b> (lata 80, XX w.)<br>Przedstawiciele:<br>M.E. Porter,<br>D.E. Schendel,<br>K.J. Hatten,<br>konsultanci firmy Boston Consulting Group,                                                         | <b>Założenia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Punktem wyjścia budowy strategii jest ocena otoczenia i pozycji konkurencyjnej firmy oraz atrakcyjności rynków</li> <li>Strategia organizacji pojmowana jest jako jej pozycja konkurencyjna na rynku</li> <li>Istnieją analogię między prowadzeniem wojny a procesem formułowania i wdrażania strategii firmy</li> </ul> <b>Krytyka:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Błędne jest założenie że menedżer będzie wiedział jak użyć odpowiednich narzędzi i że będzie umiał za ich pomocą zbudować strategię firmy</li> <li>Brak odpowiedzi na pytanie dlaczego jedne firmy sprawnie przesuwają się po krzywej doświadczenia, a inne nie</li> <li>Szkoła pozycyjna jest zbyt racjonalna; pojęcia nieostre, takie jak intuicja, uczenie się są jej nieomal obce; relatywny charakter pojęcia sukcesu firmy</li> </ul>                                                                       |
| <b>Zasobowa</b> (lata 90. XX. w.)<br>Przedstawiciele:<br>C.K. Prahalad,<br>G. Hamel,<br>T. Peters,<br>R.H. Waterman,<br>J. Barney,<br>R.P. Rumelt                                                             | <b>Założenia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizacja stanowi wiązkę zasobów, gdzie istotne znaczenie mają zasoby niematerialne</li> <li>Obok „twardej” strategii istnieją jej miękkie aspekty, np. normy, wartości, które stanowią źródła przewagi konkurencyjnej firmy</li> <li>Aby zrozumieć źródła sukcesu organizacji, trzeba zrozumieć konfigurację jej unikalnych zasobów i umiejętności</li> <li>Zasoby są strategicznie ważne, gdy są cenne, rzadkie, trudne do imitacji oraz efektywne wykorzystane</li> </ul> <b>Krytyka:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| M.A. Peteraf,<br>W. Ouchi,<br>Ch. Baden-Fuller,<br>J. Kay                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Brak operacjonalizacji głównych kategorii pojęciowych takich jak kluczowe kompetencje/zasoby firmy,</li> <li>– Błędne jest traktowanie sukcesu firmy jako podstawy do wnioskowania (teoria sukcesu jest wielkim uproszczeniem)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Szkoła prostych reguł</b><br>(koniec lat 90. XX w.)<br>Przedstawiciele:<br>K. M. Eisenhardt,<br>D.N. Sull,<br>C.M. Christensen,<br>J.L. Bowe,<br>R.A. Bettis,<br>C.K. Prahalad                                    | <b>Założenia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Strategia firmy przyjmuje postać prostych reguł (zasad), które mają być pomocne w szybkim identyfikowaniu i wykorzystywaniu okazji na rynku</li> <li>– Korzystanie z okazji buduje przewagę konkurencyjną</li> <li>– Proste reguły powstają na podstawie zoperacjonalizowania procesu budowania i realizacji strategii firmy oraz dominującej logiki kadry kierowniczej.</li> </ul> <b>Krytyka:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zbyt młoda szkoła, nie wypracowała jeszcze dostatecznych podstaw teoretycznych</li> <li>– Brak warsztatu (metod i technik diagnostycznych)</li> </ul> |
| <b>Szkoła realnych opcji</b><br>(koniec lat 90 XXI w.)<br>Przedstawiciele:<br>T.A. Luehrman<br>F. Black,<br>M. Scholes,<br>H. Courtney,<br>T.A. Luehrman<br>M. Amram,<br>N. Kulatilaki<br>R.G. McGrath,<br>A. Nerkar | <b>Założenia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– W zależności od konkretnych sytuacji w turbulentnym otoczeniu różne rodzaje opcji będą miały różną wartość dla organizacji w zależności od jej historii oraz posiadanych przez nią umiejętności i zasobów</li> <li>– Strategia firmy to zbiór realnych opcji</li> </ul> <b>Krytyka</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Rzadko wykorzystywana w praktyce (w wielu przypadkach trudna do zastosowania)</li> <li>– Konieczność posiadania wielu danych, by na ich podstawie określić kondycję przedsiębiorstwa</li> </ul>                                                                    |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zakrzewska-Bielawska 2011, s. 100-101; Zakrzewska-Bielawska 2014, s. 11-20; Oblój 1998, s. 33-100; Oblój 2014, s. 27-168.

Najbardziej znana w światowej literaturze przedmiotu klasyfikacja szkół zarządzania strategicznego została zaproponowana przez H. Mintzberga, B. Ahlstranda i J. Lampela (1998). Wyróżniają oni dziewięć szkół naukowych, tj.: projektową, planistyczną, pozycyjną, przedsiębiorczości, poznawczą, uczenia się, polityczną, kulturową, środowiskową, konfiguracyjną. Poniżej w tabeli 2.6 przedstawiono ogólną charakterystykę uprzednio wymienionych dziewięć szkół.

**Tab. 2.6. Szkoły naukowe zarządzania strategicznego w ujęciu H. Mintzberga, B. Ahlstranda i J. Lampela**

| Nazwa szkoły/okres                   | Główni przedstawiciele                      | Charakterystyka/założenia                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Projektowa<br>(lata 60. XX w.)       | Ph. Selznick                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Koncentruje się na identyfikacji strategii firmy jako nieformalnego aktu projektowania. Kluczowym celem jest stworzenie spójnej wizji przyszłości organizacji</li> <li>– Formułowanie strategii firmy jest procesem tworzenia koncepcji (pomyśłu)</li> </ul> |
| Planistyczna<br>lata 60 i 70. XX w.) | H.I. Ansoff<br>R. Ackoff<br>K. Andrews      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Traktuje budowę strategii firmy jako formalny, usystematyzowany proces</li> </ul>                                                                                                                                                                            |
| Pozycyjna<br>(lata 80. XX w.)        | D.E. Schendel<br>K.J. Hatten<br>M.E. Porter | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Strategia organizacji jest wynikiem wyboru opcji strategicznych opartych na taktyce w sensie militarystycznym</li> <li>– Kluczowa jest analiza pozycji firmy na rynku i wybór właściwego miejsca w rywalizacji</li> </ul>                                    |

|                                         |                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Przedsiębiorczości (lata 50-90. XX w.)  | J.A. Schumpeter<br>J. Cole                                                                         | – Tworzenie strategii firmy następuje poprzez wizję przedsiębiorcy<br>– Zwraca uwagę na indywidualną inwencję jako główne źródło strategicznych pomysłów i działań                                                                                  |
| Poznawcza (lata 50-90 XX w.)            | H.A. Simon<br>J.G. March                                                                           | – Formułowanie strategii firmy jest procesem umysłowym                                                                                                                                                                                              |
| Uczenia się (lata 60-90/ XX w.)         | C.E. Lindblom<br>R.M. Cyert<br>J.G. March<br>K.E. Weick<br>J.B. Quinn<br>C.K. Prahalad<br>G. Hamel | – Proces tworzenia strategii firmy jest efektem kreatywnego poszukiwania i ciągłego uczenia się z doświadczeń                                                                                                                                       |
| Polityczna (władzy) (lata 70-80. XX w.) | H. Allison<br>J. Pfeffer<br>G. Salancik<br>W.G. Astley                                             | – Analizuje proces budowy strategii w kontekście relacji wewnątrz organizacji i interakcji z innymi podmiotami<br>– Decyzje strategiczne wynikają z walki o władzę i wpływ<br>– Formułowanie strategii organizacji jest wynikiem procesu negocjacji |
| Kulturowa (późne lata 60. XX w.)        | E. Rhenman<br>R. Normann                                                                           | – Budowanie strategii jest procesem zespołowym, który podlega kulturze organizacyjnej i kulturze otoczenia organizacji<br>– Formułowanie strategii stanowi proces społecznych oddziaływań opartych na wartościach i normach uczestników organizacji |
| Środowiskowa (lata 70. XX w)            | M.T. Hannach<br>J. Freeman                                                                         | – Relatywny charakter strategii wobec otoczenia organizacji<br>– Strategia musi być zgodna z ekologiczną wizją rozwoju organizacji, a jej kształtowanie zależy od oddziaływania środowiska                                                          |
| Konfiguracyjna (lata 60-70. XX w.)      | A.D. Chandler,<br>Grupa McGill (H. Mintzberg, D. Miller, R. Miles, Ch. Snow)                       | – Proces tworzenia strategii firmy stanowi wynik konfiguracji różnych „archetypów” lub zachowań reprezentujących różne szkoły myśli nad strategią                                                                                                   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Klasik, 1993, s. 40-41; Stachowicz-Stranusch 2000, s. 24-25.

Szkoły zaprezentowane w ujęciu K. Obłója i H. Mintzberga oferują różne perspektywy myślenia nad procesem tworzenia i realizacji strategii. Nie mniej jednak, nawzajem one uzupełniają się i tworzą jednolite i holistyczne spojrzenie na proces zarządzania strategicznego. Mnogość szkół pozwala lepiej zrozumieć koncepcję strategii i zarządzania strategicznego.

Szkoły ewolucyjna i planistyczna uzupełniają się. Pierwsza tłumaczy genezę problemu (dlaczego zmiana jest konieczna), druga – oferuje mechanizm zmiany (jak to zrobić) (Obłój 1998, s. 64). Szkoła pozycyjna zapożycza ze szkoły planistycznej rygor analityczny i dyscyplinę organizacyjną procesu budowy strategii firmy, a z dorobku ewolucyjnej wyciąga wniosek, że menedżerowie nie są w stanie rzeczywistym przeanalizować złożonych i dynamicznych sytuacji, ponieważ nie mają po temu ani poznawczych możliwości ani czasu (Obłój 1998, s. 67). Szkoła pozycyjna buduje i rozwija szereg modeli, metod i technik analiz otoczenia i organizacji, np. krzywa doświadczeń, baza danych/analiza PIMS (*Profit Impact of Market Strategy*), model 5 sił konkurencyjnych M. E. Portera. Traktuje budowanie strategii firmy tak, jak grę w szachy oraz zakłada, że istnieją pewne podstawowe ruchy i wybory, które strateg musi znać. Szuka źródeł sukcesu organizacji (Obłój 1998, s. 71).

Szkoła zasobów łączy ze szkołą planistyczną i ewolucyjną założenie, że budowa strategii firmy wymaga jasnych wyborów menedżerskich na poziomie korporacji (Obłój 1998, s. 96). Szkoła zasobów

postuluje, podobnie jak szkoła ewolucyjna, że realizacja strategii firmy nie ma jedynie planowego charakteru. Szkoła prostych reguł łączy problematykę przedsiębiorczości z zarządzaniem strategicznym (Obłój 2014, s. 141).

Szkoły projektu, planowania i pozycjonowania są w naturze nakazowe – bardziej koncentrują się na tym, jak strategia organizacji powinna być formułowana niż na tym, jak ją formułować. Szkoły przedsiębiorczości, poznania, uczenia się, władzy, kultury i środowiska tworzą grupę szkół opisowych, które starają się zrozumieć, w jaki sposób rozwija się proces formułowania strategii firmy. Ostatnia szkoła – konfiguracyjna integruje przesłania wszystkich pozostałych szkół. W niej można wyróżnić dwa główne aspekty. Pierwszy opisuje stany organizacji i jej otoczenia, czyli konfigurację, drugi – proces tworzenia strategii, czyli transformację (Stachowicz-Stanusch 2000, s. 25).

Jean Ch. Mathé, prezentując dorobek nauki zarządzania w latach 1965-1980, wyodrębnia siedem szkół myślenia nad strategią i zarządzaniem strategicznym. Wskazuje w ten sposób teoretyczny rodów określonych szkół i związanych z nimi metod czy modeli analizy strategicznej. Poniżej w tabeli 2.7 przedstawiono ramową charakterystykę szkół wyróżnionych przez cytowanego wyżej badacza.

**Tabela 2.7. Szkoły zarządzania strategicznego w ujęciu Jeana Ch. Mathé'go**

| Nazwa szkoły                                              | Najważniejsi przedstawiciele                                                                        | Charakterystyka                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Paradygmat racjonalności strategicznej                    |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Szkoła harwardzka (1965-)                                 | E.P. Learned, H.K. Christensen, K.R. Andrews, W.D. Guth, M.E. Porter                                | Kojarzona jest z początkami naukowego zarządzania strategicznego i określonym wkładem Harvard Business School. Przedmiotem zainteresowania jest analiza organizacji i jej pozycji konkurencyjnej na tle otoczenia i przede wszystkim branży, a także do szukania czynników, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych, związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa na różnych rynkach oraz z jego wewnętrznymi słabymi i mocnymi stronami. Cechuje osadzenie w wiedzy praktycznej, wykorzystanie postępowania analitycznego opartego na doświadczeniu przedsiębiorstw. Wytworzyła trzy najbardziej znane modele: LCAG (opracowany w 1965 r. przez E.P. Learned, H.K. Christensena, K.R. Andrews, W.D. Gutha), kontyngencji (opracowany w 1970 r. przez A.D. Chandlera, P.R. Lawrence'a i J.W. Lorsch), analizy branży/przemysłu (opracowany w 1980 r. przez M. E. Portera). |
| Szkoła planistyczna/planowania strategicznego (1970-1975) | H.I. Ansoff, R.L. Ackoff                                                                            | Podkreśla ważność planowania. Zakłada, że przedsiębiorstwa tworzą szczegółowe plany, w których określają cele strategiczne, a następnie strategię i taktyki niezbędne w ich realizacji. Jest rozwinięciem precyzyjnego planowania i realizacji strategii firmy. Jej największym walorem jest rozwijanie myślenia strategicznego. Nie dostarcza modeli i metod analizy strategicznej przydatnych w praktyce. Dowodzi, że racjonalność działań jest dobrym planem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Szkoła pozycjonowania macierzowego (1969-1975)            | H.I. Ansoff, C. W. Hofer, D. Schendel                                                               | Została zainicjowana w drugiej połowie lat 60. XX w. modelami analizy portfelowej Boston Consulting Group. Należy do najbardziej cenionych szkół analizy strategicznej. Do najbardziej znanych modeli tej szkoły należą macierze: BCG, McKinsey'a, Hofera i A.D. Little'a. Korzysta zarówno z ilościowych, jak i jakościowych narzędzi analizy, oferując precyzyjne techniki pomiaru pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wykorzystuje narzędzia analizy jakościowej i ilościowej. Przedstawia portfolio produktów firmy i porównuje dynamikę zmian między przeszłością a przyszłością.                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Szkoła ilościowa (1970-1975)                              | Przedstawiciele prawie wszystkich szkół zarządzania strategicznego oraz konsultanci firmy BCG i ADL | Proponuje zastosowanie technik ilościowych, np. modelowanie matematyczne, statystyka i analiza ekonometryczna, na użytek podejmowania decyzji strategicznych. Łączy metody analizy strategicznej z analizą statystyczną i wielokryterialną. Nie proponuje odrębnej metodyki badawczej w analizie strategicznej. Opiera się na modelowaniu ekonometrycznym. Jest wykorzystywana niemal w każdej ze szkół myślenia nad strategią/zarządzaniem strategicznym, zwłaszcza przez przedstawicieli szkoły pozycjonowania macierzowego.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Paradygmat zachowań strategicznych                        |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                     |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szkoła behawioralna (1965-1980)     | H.A. Simon,<br>J.G. March,<br>R.M. Cyert<br>H. Mintzberg     | Skupia się na zrozumieniu tego, jak zachowania poszczególnych członków zespołu organizacji wpływają na proces zarządzania strategicznego. Zgodnie z tym podejściem, decyzje strategiczne są wynikiem interakcji między ludźmi w organizacji, a nie jedynie produktem końcowym racjonalnej analizy i planowania. W kształtowaniu strategii firmy perspektywa behawioralna kładzie nacisk na takie elementy, jak kultura organizacyjna, przywództwo oraz komunikacja i negocjacje. Wykreowała teorię ograniczonej racjonalności, która poddaje w wątpliwość optymalizacji procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwach. Przedmiotem zainteresowania są realne procesy formułowania i realizacji strategii w przedsiębiorstwie, bez tła informacyjnego, jak podejmować decyzje strategiczne. Te procesy mają najczęściej charakter fragmentaryczny i ewolucyjny i są w znacznej mierze intuicyjne. |
| Szkoła systemowa (1965-1980)        | D. Katz,<br>M. Crozier<br>R.C. Kahn                          | Koncentruje się na roli człowieka w procesie formułowania strategii firmy. Bada wzajemne relacje między uczestnikami tego procesu i wyjaśnia społeczny wymiar organizacji.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Szkoła inkrementalistów (1960-1980) | C.E. Lindblom,<br>T.J. Peters<br>R.H. Waterman<br>J.B. Quinn | Zakładała, że wypracowanie strategii następuje w sposób „narastający” (inkrementalny, z j. łac. <i>incrementum</i> – wzrost, zwiększanie, narastanie), w miarę zdobywania doświadczeń i uczenia się. Pozostaje w najsilniejszej opozycji w stosunku do szkół opartych na paradygmacie racjonalności strategicznej. Preferuje wąskopragmatyczne podejście do zarządzania. Proponuje politykę „małych kroków” w dążeniu do poprawy sytuacji w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Szuka możliwości poprawy jakości zarządzania w doświadczeniu i wdrażaniu do praktyki życia gospodarczego sprawdzonych i ulepszonych wzorców postępowania. Główne znaczenie w zarządzaniu strategicznym jest dobra motywacja poszczególnych uczestników tego procesu zarządzania, a także dobry przykład innych podmiotów, które osiągnęły sukces.                                               |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Janasz 2010, s. 53-54; Obłój 1994, s. 35; Obłój 1998, s. 33 i s. 272, Gierszewska, Romanowska 2002, s. 23-24; UKEssays 2018.

Szkoły wyróżnione przez Jeana Ch. Mathé’go dostarczają różnych podejść do doskonalenia metod analizy i zarządzania strategicznego. Szkoły oparte na paradygmacie racjonalności strategicznej są cenniejsze niż szkoły oparte na paradygmacie zachowań strategicznych. Większą wartość aplikacyjną posiadają szkoły wykorzystujące paradygmat racjonalności strategicznej (UKEssays 2018). Szkoły oparte na paradygmacie zachowań organizacyjnych wniosły wkład do teorii zarządzania poprzez opracowanie modeli analizy i projektowania strategii firmy (Janasz 2010, s. 54, Gierszewska, Romanowska 2002, s. 23-24). Szkoła harwardzka i pozycjonowania macierzowego wnoszą więcej konkretów i szczegółów, a tym samym wymagają bardziej praktycznego podejścia. Pozostałe szkoły skupiają się na metodach analizy i tworzenia strategii firmy (UKEssays 2018).

Należy zwrócić uwagę, iż po 2000 roku nie pojawiły się **nowe szkoły naukowe zarządzania strategicznego**. Jak słusznie konstatuje Wojciech Czakon (2014, s. 48) dają się one zidentyfikować dopiero w dłuższej perspektywie. Najłatwiej jest zdefiniować te najstarsze szkoły, podczas gdy współczesne wysiłki badawcze gorzej poddają się wyodrębnianiu nowych szkół naukowych. Potrzebny jest czas niezbędny na uznanie niektórych badaczy za mistrzów czy twórców danej szkoły naukowej zarządzania strategicznego.

Omówione uprzednio szkoły naukowe zarządzania strategicznego ukształtowały wiele paradygmatów naukowych<sup>21</sup>. Ich wybór ma ogromny wpływ na dobór metod badawczych ilościowych, jak i

<sup>21</sup> **Paradygmat naukowy** (gr. *παράδειγμα* *parádeigma* – przykład, wzór”) to zbiór pojęć i teorii tworzących podstawy danej dziedziny nauki; to pewien wzorzec postępowania, ustalony sposób widzenia świata; coś, do czego można się odwołać

jakościowych. Marek Lisiński, (2011, s. 5-21) zestawiał **paradygmaty zarządzania strategicznego** w ujęciu historycznym (chronologicznie) w następujący sposób:

1. Pierwsze zestawienie zaproponowane przez Jeana Ch. Mathégo (1987), który wyróżnił wykształtowany w latach 1965-1989 paradygmat racjonalności strategicznej (szkoła harwardzka, planowania strategicznego, pozycjonowania macierzowego, ilościowa) oraz zachowań strategicznych (szkoła behawioralna, systemowa, inkrementalistów)
2. Propozycja Michela Marchesnay'a (1993), który wskazuje dziewięć kierunków/szkół oraz wpisanych w nie paradygmaty, zbliżone, jeżeli chodzi o ich treść do koncepcji J. Ch. Mathégo
3. Autorska propozycja Keesa van der Heijdena (1996, s. 36-50), która wyróżnia paradygmat racjonalistyczny, ewolucyjny i procesualny
4. Propozycja Henry'go Mintzberga (1998), która wyróżnia – opisane wcześniej dziesięć szkół myśli nad strategią/zarządzania strategicznego oraz wpisanych w nie paradygmaty
5. Propozycja Iana A. Combe'a (1999, s. 345), który przedstawił typologię pięciu szkół myśli nad strategią/zarządzania strategicznego i związane z nimi paradygmaty: racjonalizmu – poznawania, rozwoju, determinizmu wewnętrznego i zewnętrznego, zachowań strategicznych oraz chaosu
6. paradygmat Coimbatore Krishnarao Prahalada i Venkata Ramaswamy'ego (2004), uznający za kluczowe przedmioty analizy zarówno organizację, jej zasoby i konsumenta jako element otoczenia, wartości, jak i wykorzystane szanse i ciągłe eksperymentowanie.

Koncepcje zarządzania strategicznego oparte na paradygmacie racjonalności strategicznej bazują na założeniu, że możliwe jest skuteczne sterowanie rozwojem organizacji za pomocą strategii na podstawie rozeznania jej zasobów i otoczenia. Zakłada się tutaj, iż możliwe jest określenie przyszłych stanów otoczenia, które niekoniecznie mają charakter deterministyczny. Według tego paradygmatu proces tworzenia, oceny, wdrożenia i kontroli strategii firmy ma charakter sformalizowany (Pierścioneł 2011, s. 31). Na tym paradygmacie opiera się podejście planistyczne, pozycyjne i ewolucyjne w zarządzaniu strategicznym. Pierwsze podejście koncentruje się na tworzeniu strategii firmy i jej ocenie oraz zakłada sformalizowane, uporządkowane procedury tworzenia strategii, stosowanie metod ilościowych w analizie i planowaniu strategicznym. Podejście pozycyjne zakłada, iż podstawowym zadaniem strategicznym przedsiębiorstwa jest poszukiwanie przewagi konkurencyjnej w sektorze, w którym prowadzi ono

---

(wzorzec); fundamentalne założenia naukowe, które przyjmuje się za oczywiste i nie neguje w badaniach. Oznacza również model, traktowany jest jako matryca dyscyplinarna, czyli uporządkowany zbiór przekonań, nastawień czy przeświadczeń akceptowanych przez uczonych uprawiających daną dyscyplinę. Paradygmat naukowy jest modelowym rozwiązaniem pewnego problemu, zaakceptowanym przez wspólnotę naukową; jest sposobem myślenia, który zawiera wskazówki dla grupy badaczy, jak analizować i rozwiązywać problemy (Gierszewska 2023, s. 18); jest doktryną naukową w danej dziedzinie, centralnym, rdzennym i najbardziej złożonym układem twierdzeń danej dziedziny nauki (Witczak 2014, s. 78).

działalność. Podejście ewolucyjne odrzuca zarówno założenie o przewidywalności otoczenia, pełnej racjonalności kierownictwa, jak i możliwość sformalizowania procesów formułowania i wdrażania strategii firmy. Strategia według tego podejścia powstaje w procesie konfrontowania się strategii zamierzonych (*intended*) oraz wyłaniających się (*emergent*).

Moshe Farjoun (2002, s. 561) wyróżnia w naukowym zarządzaniu strategicznym podejście mechanistyczne i organiczne<sup>22</sup>. Pierwsze zakłada stabilne i przewidywalne otoczenie przedsiębiorstwa. Odpowiada to początkowym fazom rozwoju zarządzania strategicznego. Cytowany autor wyróżnia w podejściu mechanistycznym trzy paradygmaty. Pierwszy – najwcześniejszy – to model „struktura sektora–realizacja–wyniki” (*SCP - Structure–Conduct–Performance*). Zgodnie z nim, główną determinantą strategii firmy i osiąganych przez nią wyników jest otoczenie konkurencyjne. Struktura sektora wyznacza całą sekwencję podejmowanych decyzji strategicznych, narzucając jednocześnie treść i sposób formułowania strategii firmy. Drugi paradygmat nazwany: „strategia–struktura–wyniki” (*SSP - Strategy–Structure–Performance*) rozstrzyga, że to komplementarność strategii i struktury oraz ich łączny wpływ na osiągnięte przez przedsiębiorstwo wyniki stanowi podstawową determinantę strategii firmy. Kontynuacją obu wskazanych wcześniej paradygmatów jest paradygmat zasobowy (*RBV - Resource-Based View*). Wykorzystuje on klasyczne już stwierdzenie Edith Penrose (1959), że firma to nie tylko produkty i rynki, ale także określone zasoby wewnętrzne.

Drugie podejście, zwane organiczne, Moshe Farjoun konkretyzuje w paradygmacie *OESP – Organization, Environment, Strategy, Performance*, który wyróżnia cztery powiązane obszary analizy: organizację, otoczenie, strategię i wyniki. Zakłada ono dynamiczność, interaktywność, integratywność oraz ciągłość procesu formułowania i implementacji strategii firmy (Lisiński 2011, s. 16-17).

David Teece, Gary Pisano i Amy Shuen (1997) wyróżniają w naukowym zarządzaniu strategicznym podejście koncentrujące się na sile rynkowej (szkoła sił konkurencyjnej, strategicznego konfliktu) i na efektywności (szkoła zasobowa, dynamicznych zdolności).

Poniżej w tabeli 2.8 zaprezentowano najczęściej prezentowane w literaturze przedmiotu paradygmaty zarządzania strategicznego.

**Tab. 2.8. Paradygmaty naukowe zarządzania strategicznego**

| Nazwa paradygmatu | Twórcy                    | Założenia                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Racjonalistyczny  | H. Mintzberg              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– przewidywalność, brak ingerencji z zewnątrz</li> <li>– wyraźne określenie intencji</li> <li>– najpierw sformułowanie, potem działanie</li> <li>– całkowita zgodność i porozumienie w całej organizacji</li> <li>– menadżerowie postępują rozsądnie</li> </ul> |
| Ewolucyjny        | E.A. Lindblom<br>E. Wrapp | <ul style="list-style-type: none"> <li>– strategia firmy ma się wyłaniać w procesach działania</li> <li>– strategia firmy jest procesem swobodnego eksperymentowania</li> </ul>                                                                                                                        |

<sup>22</sup> **Podejście naukowe (nauki)** to ujęcie, stanowisko badawcze, postawa badawcza, orientacja badawcza, perspektywa badawcza. Jest to zogniskowanie na doktrynę i system badawczy. Może mieć specyficzne procedury falsyfikowania, weryfikacji, koordynacji, a także odrębne zasady traktowania przedmiotu badanego, procesu badania, itd. (Witczak 2014, s. 79-90).

|             |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             | J.B. Quinn<br>J.G. March<br>J.A. Waters<br>R.T. Pascale<br>R.A. Burgelman                             | – bardzo ograniczona zdolność prognozowania (burzliwe otoczenie, nieprzewidywalność wielu zjawisk)                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Procesualny | K. Van der Heijden<br>M. Farjoun                                                                      | – nie można opracować optymalnych strategii firmy na drodze myślenia racjonalnego<br>– zarządzanie zmianą jest podstawą budowania strategii<br>– sukcesu w działalności firmy nie da się skodyfikować, jak i określić receptę jego osiągnięcia                                                                                                                                   |
| Zasobowy    | C.K. Prahalad<br>G. Hamel<br>J. Kay                                                                   | – źródeł sukcesu przedsiębiorstwa należy poszukiwać w jakości i umiejętności zarządzania zasobami<br>– szczególnie ważne są zasoby niematerialne: unikatowe, nieposiadające substytutów, dające możliwość zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej                                                                                                                             |
| Sieciowy    | H. Thorelli<br>H. Hakanson<br>I. Snehota<br>C. Jones,<br>W.S. Hesterly<br>S.P. Borgatti<br>W. Hoffman | – sieć stanowi strategiczny zasób i jest sposobem koordynacji współdziałania<br>– strategia firmy to zbiór działań ukierunkowanych na optymalne – z punktu widzenia interesariuszy – zarządzanie kontraktami<br>– sieci przyczyniają się do uzyskania przewagi konkurencyjnej firmy dzięki uprzywilejowanej pozycji na rynku, korzyściom struktury i efektywności współdziałania |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gierszewska 2023 s. 21-22, Czakon 2011, s. 2.

Dzięki paradygmatom badawczym wiedza w zakresie zarządzania strategicznego jest bardziej ustrukturyzowana i przewidywalna, a oceny są dokonywane na podstawie standardów uniwersalistycznych. Za sprawą ukształtowanych paradygmatów badawczych naukowe zarządzanie strategiczne stanowi integralny składnik nauk o zarządzaniu (Polowczyk 2012, s. 22).

Literatura przedmiotu ujmuje najważniejsze naukowe koncepcje zarządzania strategicznego w trzy **nurty (tendencje, trendy) naukowe**: planistyczny, pozycyjny i integratywny<sup>23</sup>. Jako kryterium takiego podziału przyjęto specyfikę podejść badawczych i ich zastosowanie w praktyce zarządzania strategicznego (Stabryła 2000, s. 27). W tabeli 2.9 przedstawiono krótką charakterystykę najważniejszych nurtów naukowych zarządzania strategicznego w ujęciu Adama Stabryły (2000, s. 27-29).

<sup>23</sup> **Nurt naukowy (nauki)** to bardziej złożony układ danej dziedziny nauki, lub systemu nauki, odzwierciedlający obiektywnie i ewolucyjnie rozwijające się różnorodne, ale powiązane pewnym czynnikiem spajającym, strumienie aktywności naukowej. Zawiera w sobie kierunki, szkoły, podejścia. Nurty, które mogą obejmować również paradygmaty, możemy podzielić np. na: „nurt główny”, „nurty aspirujące”, „nurty peryferyjne”; „nurty alternatywne” (Witczak 2014, s. 80). **Kierunek naukowy (nauki)** to zogniskowanie teleologiczno-problemowe, wskazujące na znaczenie danej trudności naukowej, danego czynnika/ów dla zarządzania (np. kierunek administracyjny). Zbiór takich czynników może być rozległy (np. kierunek systemowy). Wskazuje drogi badań naukowych, na której są wymagane, z takich czy innych względów, rozszerzenie i intensyfikacja badań. Nurt naukowy krzyżuje się ze szkołami naukowymi i podejściami naukowymi (w ramach kierunków można wyróżnić pasma szkół i podejść) (Witczak 2014, s. 80).

**Tab. 2.9. Charakterystyka nurtów naukowych zarządzania strategicznego**

| Nazwa nurtu  | Przedstawiciele                                                                                                            | Cechy charakterystyczne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Związek z innymi dziedzinami                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Planistyczny | H.I. Ansoff<br>R.L. Ackoff<br>P.F. Drucker<br>E.P. Learned<br>H.K. Christensen<br>K.R. Andrews<br>W.D. Guth<br>C.W. Hofer  | - Preferuje sformalizowany system planowania (np. analizę SWOT)<br>- Podstawowymi narzędziami zarządzania są in. strategie, prognozy, scenariusze, techniki analityczne<br>- Zakłada, iż celem organizacji jest równomierny rozwój                                                                                                                                                         | Wywodzi się z teorii firmy, metodologii planowania gospodarczego oraz analizy ekonomicznej. Pozostaje w silnym związku w ekonomią przemysłową a także z pozostałymi subdyscyplinami nauk o zarządzania                                                                    |
| Pozycyjny    | B. Henderson<br>M. Goold<br>M. Bower<br>A. Champbell<br>M. Porter                                                          | - Eksponuje potrzebę badań diagnostycznych w zakresie pozycji strategicznej i konkurencyjnej firmy<br>- Poszukuje metody osiągnięcia przewagi konkurencyjnej                                                                                                                                                                                                                               | Pozostaje w związku z teorią konkurencji, analizą rynku, badaniami nad konsumpcją. Składową nurtu jest analiza ekonomiczna i prognozowanie (wyznaczanie trajektorii strategicznych)                                                                                       |
| Integratywny | A.D. Chandler<br>W. Ouchi<br>K. Ohmae<br>T. Peters<br>R. Waterman<br>H. Mintzberg<br>J. Quinn<br>G. Hamel<br>C.K. Prahalad | - Na pierwszy plan wysuwa zachowanie strategiczne organizacji<br>- Rozszerza formułę przewagi konkurencyjnej o wymiar współdziałania zewnętrznego<br>- Akcentuje łączenie metod właściwych dla nurtu planistycznego i pozycyjnego<br>- Postuluje integrację firmy z klientami<br>- Postuluje swobodne i niesformalizowane kreowanie strategii firmy, uczenie się i rozwijanie umiejętności | Nurt ten cechuje się komplementarnością różnych koncepcji i podejść badawczych związanych z ekonomią, naukami o zarządzaniu i naukami społecznymi. Istotny wpływ na nurt integratywny wywarł kierunek behawioralny (w tym podejście sytuacyjne), neoklasyczny i systemowy |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Stabryła 2000, s. 27-29.

W ramach podsumowania powyższych historycznych rozważań dotyczących ewolucji naukowego zarządzania strategicznego poniżej w tabeli 2.10 przedstawiono skróconą (ramową) historię tej dyscypliny wiedzy.

**Tabela 2.10. Skrócona wersja historii zarządzania strategicznego**

| Okres                      | 1950-1960                                         | 1960-1970                                                    | 1970-1980                                             | 1980-1990                                      | 1990-2000                                                                              | 2000 -                                              |
|----------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Wyróżnik tematyczny        | Planowanie budżetu (budżetowanie)                 | Definiowanie strategii                                       | Konceptualizacja zarządzania strategicznego           | Podejście ekonomiczne organizacji do strategii | Zasobowe podejście do strategii                                                        | Nowy paradygmat zarządzania strategicznego          |
| Dominujący aspekt badawczy | Planowanie budżetu i kontrola                     | Planowanie korporacyjne                                      | Pozycjonowanie                                        | Przewaga konkurencyjna                         | Zasoby i zdolności organizacji                                                         | Strategiczne i organizacyjne innowacje              |
| Najważniejsi badawcze      | J. O. McKinsey<br>D. Brown<br>A. Sloan<br>M. Bove | A.D. Chandler<br>H.I. Ansoff<br>E.P. Learned<br>K.R. Andrews | H. Mintzberg<br>H.I. Ansoff                           | M.E. Porter                                    | C. A. Bartlett<br>S. Ghosal<br>B. Wernerfelt<br>J. Barney<br>C.K. Prahalad<br>G. Hamel | I. Nonaka<br>G. Hammel<br>J. Pfeffer<br>R.I. Sutton |
| Dominujące tematy          | Kontrola finansowa                                | Strategia korporacji, planowanie i wzrost                    | Istota, struktura i proces zarządzania strategicznego | Źródła przewagi konkurencyjnej                 | Rozwój zasobów i zdolności                                                             | Uczenie się, wiedza i innowacja                     |
| Wyjaśnienia                | -----                                             | Strategia jako przepis/wzór                                  | Ocena i implementacja                                 | Analiza pięciu sił                             | Zasoby cenne, rzadkie,                                                                 | Dynamiczny model                                    |

|                                              |                                                                                                                              |                                                                                                                                                     |                                                                                                  |                                                                                       |                                                                                      |                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              |                                                                                                                              | podejmowania decyzji                                                                                                                                | krytycznych aspektów formułowania strategii                                                      | atrakcyjności branży może być pomocna w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej           | trudne do imitacji i zastąpienia mogą być źródłem utrzymania przewagi konkurencyjnej | strategiczny według którego firmy otrzymują cenne informacje, tworzą wiedzę i kumulują niedoścignione zdolności.                                        |
| Strategiczne koncepcje, narzędzia i techniki | Opracowanie budżetu finansowego<br>Planowanie inwestycji<br>Ocena projektów                                                  | SWOT.<br>Krzywa doświadczeń.<br>Macierz udziału-wzrostu.<br>Długo i średniookresowe prognozowanie.<br>Metody planowania korporacyjnego.<br>Synergia | Segmentacja rynkowa.<br>Analiza PIMS.<br>Planowanie portfolio.<br>Strategiczne Jednostki Biznesu | Model pięciu sił/Analiza branży.<br>Łańcuch wartości.<br>Strategiczny wybór (proces). | Kompetencje kluczowe.<br>System wartości.<br>Analiza VRIO.<br>Teoria gier.           | Nowe zintegrowane systemy technologii informacyjnej.<br>Strategie kooperacji.<br>Złożoność i samoorganizacja.<br>Społeczna odpowiedzialność korporacji. |
| Rezultaty                                    | System opracowywania budżetu operacyjnego i szacowania wartości kapitału jako kluczowy mechanizm koordynacji i monitorowania | Departamenty planowania korporacyjnego i procesu planowania długoterminowego.<br>Fuzje i przejęcia.                                                 | Wielodyscyplinarne i wielonarodowe struktury.                                                    | Restrukturyzacja i reengineering.                                                     | Outsourcing.<br>E-Business.                                                          | Sieci i alianse.<br>Nowe modele przywództwa.<br>Nieformalne struktury.<br>Mniejsza zależność od kierunku i trendów                                      |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Melé, Guillén 2006, s. 2.

Należy zwrócić uwagę, iż zarządzanie strategiczne jako dziedzina wiedzy jest obecnie względnie dojrzałą dyscypliną badawczą (wielość szkół, paradygmatów, nurtów i podejść badawczych). Jako dyscyplina badawcza, która liczy ponad 50 lat (zarządzanie naukowe 120 lat), ma silnie ugruntowany przedmiot zainteresowania. Badaniami w tym obszarze zajmuje się liczne grono naukowców na całym świecie. Realizatorzy zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach mają zazwyczaj silne umocowanie w strukturach organizacyjnych tych podmiotów<sup>24</sup>. Do nowych koncepcji zarządzania strategicznego można zaliczyć (Zakrzewska-Bielawska 2014, s. 15-20): wykorzystanie ulotnych okazji, postrzeganie strategii w kategoriach sekwencji opcji realnych, innowacyjno-przedsiębiorcze podejście, podejście

<sup>24</sup> **Dojrzałość koncepcji zarządzania strategicznego** wynika z kilku przyczyn, a mianowicie: stopniowo od lat 60. XX w. następował wzrost tematów badawczych, jak i wzrost liczby i zakresu stosowanych metod badawczych, które stają się coraz bardziej wyrafinowane; stale rosnące zainteresowanie badaniami nad strategią biznesu wśród społeczności akademickiej; coraz bardziej zauważalny konsensus dotyczący pewnych podstawowych pojęć; pojawienie się technik scjentometrycznych do odkrywania i analizowania intelektualnej struktury i ewolucji zarządzania strategicznego oraz eklektyczny i multidyscyplinarny charakter tej koncepcji, który przyciąga zainteresowanie badaczy z różnych dyscyplin wiedzy (Gierszewska 2023, s. 32-33).

oparte na paradoksach (napięciach) strategicznych, sieciowa koncepcja strategii firmy i orientacja na interesariuszy.

## 2.5. Rozwój edukacji zarządzania strategicznego

Wraz z pojawieniem się koncepcji zarządzania strategicznego wielu wybitnych praktyków i naukowców podjęło działania w zakresie przekazywania wiedzy z tego obszaru tematycznego na wyższych uczelniach o profilu ekonomicznym/biznesowym. Nie byłoby dynamicznego rozwoju tej koncepcji bez jego nauczania (edukacji). Należy zwrócić uwagę, iż **edukacja z zakresu zarządzania strategicznego** zwiększa produktywność i kreatywność menedżerów oraz promuje styl myślenia strategicznego, przydatnego w budowaniu strategii firmy. Dzisiejsze zajęcia z zarządzania strategicznego można postrzegać jako potomek dawnego kursu o nazwie „polityka biznesu” (*Business Policy*), który po raz pierwszy pojawił się w 1912 r. w programach wykładów w Harvard University Business School, z inicjatywy Rolanda Christensena i Kennetha Andrewsa (Grant, Baden-Fuller 2018, s. 323; Greiner, Bhambri, Cummings 2003, s. 402). Wykład ten zarówno integrował wiedzę z przedmiotów biznesowych, które obejmowały podstawowe dziedziny funkcjonalne przedsiębiorstwa, jak i ujmował wiedzę w tym obszarze z perspektywy zarządu firmy (Polowczyk 2012, s. 22). Koncepcja nauczania ogólnego zarządzania ukryształizowała się podczas II wojny światowej, kiedy to Harvard Business School opracował stosowny program szkoleniowy obejmujący tzw. „administracyjny punkt widzenia” (Greiner i inni, 2003, s. 402). W 1946 r. w tejże uczelni pojawił się przedmiot wykładowy pt. *Business Policy* w odniesieniu do polityki gospodarczej (politykę gospodarczą łączono wtedy z elementami planowania w makroskali). Dość szybko uzyskał on ogromną popularność i był realizowany do końca lat 60. XX w., jako zalecany we wnioskach zespołów badawczych Fundacji Forda i Fundacji Carnegie w celu wzbogacenia treści nauczania w dziedzinie zarządzania (Rosenhhammer 2021, s. 29). Pod koniec lat 40. XX w. przedmiot *Business Policy* stopniowo ustępował miejsca przedmiotowi „Planowanie długookresowe” (*Long range planning*), a pod koniec lat 60. XX w. w Harvard Business School pojawił się przedmiot „Planowanie strategiczne” (*strategic planning*). W 1957 r. założono we Francji uczelnię INSEAD (*L’Institut Européen d’administration des affaires*) jedną z największych i najlepszych – w rankingach Financial Times i The Wall Street Journal – prywatnych szkół zarządzania i biznesu na świecie.

Pierwsze formalne programy nauczania zarządzania strategicznego pojawiły się w latach 70. i 80. XX w., kiedy to teoria zarządzania strategicznego zaczęła się rozwijać jako odrębna dziedzina badawcza<sup>25</sup>. Uczelnie takie jak: Harvard Business School, Wharton School czy London Business School były pionierami w oferowaniu kursów z tej dziedziny wiedzy. Pod koniec lat 80. XX w. większość szkół

---

<sup>25</sup> **Teoria naukowa** to zogniskowanie na system twierdzeń jako rezultat badań, z aspiracjami do podania względnie kompleksowego rozwiązania danego problemu naukowego. Jest nią także aksjomat (pewnik) stanowiący niebudzącą wątpliwości rację dla wnioskowania aksjomatyczno-dedukcyjnego. Teoria to system twierdzeń o najwyższym poziomie zupełności, pewności i dojrzałości naukowej (prawomocność naukowa) zbioru twierdzeń (Witczak 2014, s. 77).

biznesowych na całym świecie stopniowo włączały teorię zarządzania strategicznego do swoich programów nauczania. Przełomowe wydarzenie, które mocno ugruntowało zarządzanie strategiczne jako kierunek studiów, miało miejsce w 1980 r. Wtedy to pojawiło się czasopismo „Strategic Management Journal”, obecnie wysoko notowane w świecie naukowym i uznawane za opiniotwórcze. Jego wprowadzenie w obieg wydawniczy stworzyło forum wymiany myśli dla badaczy i praktyków zarządzania strategicznego. Od samego początku jest ono wydawane przez światowe stowarzyszenie zawodowe „Strategic Management Society” (SMS), zajmujące się promocją i rozwojem koncepcji zarządzania strategicznego. W skład tego stowarzyszenia wchodzi około 3000 członków – naukowców, praktyków biznesu i konsultantów z ponad 80 krajów. SMS wydaje także czasopismo „Strategic Entrepreneurship Journal” i „Global Strategic Journal”. W wielu krajach odbywają się cykliczne konferencje naukowe dotyczące zarządzania strategicznego pod patronatem najstarszego na świecie czasopisma poświęconego tematyce zarządzania strategicznego (Gierszewska 2023, s. 24-25).

Pod koniec lat 80 XX. została założona we Francji grupa STRATEGOR skupiająca wybitnych francuskich uczonych z Wydziału Strategii i Polityki Przedsiębiorstwa (*Le département de Stratégie et Politique d'Entreprise*) w paryskim Uniwersytecie HEC w Jouy-en-Josas. Zajmuje się ona nauczaniem zarządzania strategicznego i polityki firmy w wielu renomowanych francuskich i zagranicznych szkołach zarządzania, prowadząc wykłady dla studentów i menadżerów. Pierwszym znaczącym owocem pracy tego zespołu była publikacja książki pt. *Strategor. Politique générale de l'entreprise: stratégie, structure, décision, identité* pod red. Jean-Pierre Détrie w 1988 r. (pierwsze wydanie). Dzieło to stanowi istotny wkład zarówno w rozwój nauki i praktyki zarządzania strategicznego, jak i użyteczną pomoc dydaktyczną dla wszystkich studentów, wykładowców, konsultantów i menadżerów w firmach.

Na początku lat 90. XX w. zaczęto włączać kursy dotyczące strategii biznesowej do studiów akademickich o charakterze interdyscyplinarnym, obejmujących takie dziedziny, jak: stosunki międzynarodowe, nauki polityczne, ekonomia, prawo, zarządzanie, socjologia, psychologia, wojskowość, bezpieczeństwo narodowe. Celem takiego działania było stworzenie zaplecza kadrowego dla wówczas pojawiających się w większości krajów na świecie ośrodków studiów strategicznych (Sabak 2012, s. 59-63). Wraz z rosnącą w latach 90. XX w. popularnością na uczelniach wyższych programów *Master of Business Administration (MBA)* zarządzanie strategiczne stało się jednym z kluczowych elementów programów nauczania.

Współcześnie edukacja w obszarze zarządzania strategicznego jest powszechnie dostępna na uczelniach biznesu na całym świecie i stanowi ważny element programów z zakresu zarządzania, zarówno na poziomie licencjackim, magisterskim i doktorskim, jak i w ramach komercyjnych szkoleń biznesowych.

## 2.5. Współczesne kierunki badań w zarządzaniu strategicznym

W odpowiedzi na zmieniające się warunki otoczenia organizacji i dynamiczny rozwój technologii cyfrowej pojawiają się nowe teorie i praktyczne dyrektywy odnośnie realizacji funkcji zarządzania

strategicznego. Jako **kluczowe obszary badawcze zarządzania strategicznego w XXI w.** można wyróżnić:

1. Cyfrową rewolucję. Badania koncentrują się wokół wpływu na strategię firmy takich technologii cyfrowych jak na przykład: sztuczna inteligencja (*AI - Artificial Intelligence*), złożone zbiory danych (*Big Data*), Internet rzeczy (*Internet of Things – IoT*), chmura obliczeniowa (*cloud computing*). Badacze analizują, jak firmy mogą wykorzystać technologie cyfrowe do zwiększenia efektywności, innowacyjności oraz tworzenia wartości dla klienta.
2. Zrównoważony rozwój i odpowiedzialność społeczna biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility – CSR*). Zainteresowania badawcze koncentrują się na strategiach zrównoważonego rozwoju, etyki biznesu i społecznej odpowiedzialności firmy. Badacze próbują znaleźć odpowiedź, jak firmy mogą integrować zasady zrównoważonego rozwoju ze strategiami biznesowymi oraz jakie korzyści ekonomiczne i społeczne z tego wynikają.
3. Adaptacyjność i zarządzanie wobec wyzwań otoczenia. Badacze starają się znaleźć odpowiedź w jaki sposób organizacje mogą skutecznie adaptować się do dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu biznesowym. Analizuje się, jakie strategie i struktury organizacyjne najlepiej wspierają adaptacyjność, jak najlepiej odpowiadać na wyzwania otoczenia i reagować wobec zjawisk z kategorii „czarnych łabędzi” i „szarych nosorożców”.
4. Strategiczne zarządzanie talentami i kapitałem ludzkim. Przyjmuje się, iż zarządzanie talentami jest kluczowym elementem strategii firmy. Obecnie badania koncentrują się na metodach przyciągania, rozwijania i utrzymywania talentów, a także na roli przywództwa strategicznego zarówno w formułowaniu, implementacji i realizacji strategii firmy, jak i budowaniu zaangażowanych i innowacyjnych zespołów/realizatorów procesu zarządzania strategicznego.
5. Strategie globalne i międzynarodowe. Badania w tej dziedzinie obejmują strategie wejścia na nowe rynki, zarządzanie różnorodnością kulturową oraz adaptację produktów i usług do lokalnych potrzeb i preferencji.
6. Innowacje i przedsiębiorczość jako kluczowe źródło przewagi konkurencyjnej. Badania koncentrują się na procesach innowacyjnych, zarządzaniu portfelem innowacji, strategiach wspierających rozwój nowych produktów i usług, a także na roli przedsiębiorczości w tworzeniu nowych modeli biznesowych.
7. Zdolności dynamiczne (*Dynamic Capabilities*) organizacji. Badania w tym obszarze dotyczą umiejętności integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji organizacji w odpowiedzi na zmieniające się otoczenie biznesowe.
8. Strategiczne zarządzanie projektami. Badania w tym obszarze koncentrują się na użyteczności zastosowania podejścia strategicznego w zarządzaniu projektami i możliwości zastosowania – w zarządzaniu projektami – metod i narzędzi charakterystycznych dla zarządzania strategicznego (Gierszewska 2023, s. 25-26).

## 9. Zarządzanie strategiczne w kontekście kryzysów, niepewności, domeny „czarnego łabędzia”.

Badania w tym obszarze koncentrują się na strategiach zarządzania ryzykiem, budowaniu odporności organizacyjnej oraz na jak najlepszych praktykach w zarządzaniu kryzysowym.

Obecnie zainteresowania badawcze w obszarze zarządzania strategicznego wchodzą także w dziedzinę duchowości. W ramach nurtu psychosocjologicznego zarządzania analizuje się wpływ sfery duchowej człowieka na przywództwo strategiczne (Zsolnai 2004, Izak 2008, Bianchi 2009). Jest to względnie nowy obszar badawczy, wciąż mało rozpoznany w naukach o zarządzaniu.

W pierwszej dekadzie XXI w. wzrosło znaczenie problematyki przywództwa strategicznego (Polowczyk 2012, s. 44; Furrer, Goussevskaia 2008 s. 1–23). Jan Polowczyk (2012, s. 44) zauważa, iż wśród badaczy zarządzania strategicznego rośnie zainteresowanie ekonomią behawioralną. Podejmuje się próby poznania działania ludzkiego mózgu podczas podejmowania decyzji strategicznych i zrozumienia wpływu przywództwa na realizację strategii organizacji<sup>26</sup>.

Współczesny świat dostarcza nam ogromną ilość informacji. Charakteryzuje się szybkim tempem zmian technologicznych, ekonomicznych, społecznych i kulturowych. Jest niezwykle zróżnicowany. Stoi w obliczu wielu zagrożeń i problemów, które do niedawna były niedostrzegane. Obecnie firmy stoją wobec wyzwań jakie stanowią, przykładowo, skutki pandemii Covid-19, wojna na Ukrainie, szerzenie na świecie błędnych ideologii skierowanych przeciwko człowiekowi, nasilenie kryzysu migracyjnego w Europie, wzrost ryzyka rozpadu Unii Europejskiej i upadku cywilizacji zachodniej/łacińskiej czy wzrost znaczenia gospodarczego i militarnego Chin na świecie. To wszystko kształtuje nową rzeczywistość funkcjonowania firm w globalnym świecie (globalnej wiosce), która wymusza zmiany w paradygmatach i podejściach badawczych zarządzania strategicznego, jak i wypracowanie nowych dyrektyw dla praktyki biznesowej. Badacze stawiają ważne pytania pod adresem zarządzania strategicznego: w jaki sposób ta teoria pomoże wskazać organizacjom, jak mają działać w nowej rzeczywistości. Przedsiębiorstwa potrzebują nowych i bardziej elastycznych strategii biznesowych, aby osiągnąć efektywność adaptacyjną (Gierszewska 2023, s. 27; Hitt, Arregle, Holmes Jr. 2020).

## Podsumowanie

- Metody prowadzenia wojny są zadziwiająco podobne do metod stosowanych w walce konkurencyjnej przez firmy na cywilnych rynkach. Okazuje się, iż retoryka wojskowa jest nieodłączną cechą współczesnej praktyki zarządzania. Są duże podobieństwa (analogie) między działaniami militarnymi i biznesowymi (konkurencją w gospodarce rynkowej)
- Greckie pojęcie *stratego*, od którego bezpośrednio pochodzi współczesne słowo „strategia”, odnosi się do planu pokonania wroga poprzez efektywne wykorzystanie zasobów (Bracker 1980, s. 219). W starożytnych Atenach słowo *stratēgós* oznaczało kogoś, kto przewodził (dowodził) armią, znał się dobrze na praktyce wojennego rzemiosła i tworzył koncepcję

---

<sup>26</sup> W 2011 r. ukazało się specjalne wydanie czasopisma *Strategic Management Journal* pod tytułem *Psychological Foundations of Strategic Management*, gdzie autorzy wprowadzili pojęcie strategii behawioralnej (*behavioral strategy*) i neurostrategii (*neurostrategy*) (Polowczyk 2012, s. 44).

prowadzenia walki. . Słowo „strategia” po raz pierwszy pojawiło się w Europie w latach 70. XVIII w. w dyskusjach na temat spraw wojskowych. Po Carlu von Clausewitzu termin strategia stopniowo adaptowano w różnych dziedzinach aktywności społecznej, m.in. w polityce i gospodarce, nie nadając mu jednoznacznej treści.

- Pierwszy na świecie udokumentowany plan firmy mający cechy współczesnego planu strategicznego (niestety nie jest on w całości dostępny publicznie i nie są znane jego szczegóły) stanowi opracowana w 1917 r. przez przedsiębiorstwo DuPont koncepcja długofalowej działalności. Pierwociny myślenia w kategoriach strategii biznesowej można znaleźć w dokonanej przez Alfreda Sloana w 1921 r. reorganizacji firmy General Motors. W latach 60. XX w. strategia została powszechnie przyjęta przez praktykę i teorię zarządzania (Polowczyk 2012, s. 17). Na grunt praktyki biznesu termin „strategia” na trwałe przeniósł w 1962 r. Alfred D. Chandler. Początki profesjonalnego zarządzania strategicznego w firmach, jako kolejnego etapu ewolucji praktyki zarządzania, przypada na przełom lat 50. i 60. XX w. Za datę narodzin zarządzania strategicznego jako dziedziny wiedzy/badawczej uznaje się rok 1972, kiedy to Harry Igor Ansoff opublikował koncepcję naukową pod nazwą „zarządzanie strategiczne” w pionierskim artykule pt. *Concept of Strategic Management* w czasopiśmie *Journal of Business Policy*.
- Naukowe zarządzanie strategiczne powstało na bazie teorii wojny, ekonomii, systemów, gier oraz teorii firmy, wzrostu/rozwoju firmy, konkurencji doskonałej, kosztów transakcyjnych, neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa i na bazie wywodzących się z teorii organizacji i zarządzania – teorii behawioralnych i menedżerskich.
- Od końca lat 50. XX w. rozumienie strategii firmy zmienia się wraz z rosnącą burzliwością otoczenia, jak i rozwojem szkół naukowych i nurtów badawczych. Rozwój praktyki i teorii zarządzania strategicznego wiąże się z pojawieniem wielu, mniej lub bardziej kompleksowych i zweryfikowanych, koncepcji, szkół, nurtów, kierunków (orientacji) i podejść naukowych/badawczych. Szkoły naukowe zarządzania strategicznego ukształtowały wiele paradygmatów naukowych.
- Obecnie zarządzanie strategiczne jest względnie dojrzałą dyscypliną badawczą, która liczy ponad 50 lat (zarządzanie naukowe około 120 lat) i ma silnie ugruntowany przedmiot zainteresowania.
- Pierwsze formalne programy nauczania zarządzania strategicznego pojawiły się w latach 70. i 80. XX w., kiedy to teoria zarządzania strategicznego zaczęła się rozwijać jako odrębna dziedzina badawcza.
- W odpowiedzi na zmieniające się warunki otoczenia organizacji i dynamiczny rozwój technologii cyfrowej pojawiają się nowe teorie i praktyczne dyrektywy odnośnie realizacji funkcji zarządzania strategicznego.

## Zestaw pytań sprawdzających

### Pytania przeglądowe

1. Wyjaśnij źródłosłów pojęcia „strategia”.
2. Przedstaw ewolucję sposobu rozumienia istoty strategii w wojskowości i sferze biznesu.
3. Omów najważniejsze szkoły, paradygmaty i podejścia badawcze w zarządzaniu strategicznym.
4. Scharakteryzuj etapy rozwoju zarządzania strategicznego w teorii i praktyce.

## Pytania analityczne

1. Zastanów się dlaczego w zrozumieniu strategii biznesowej ważny jest kontekst historyczny i militarny?, dlaczego warto sięgać do historycznych korzeni wiedzy w tym zakresie?
2. Co według Ciebie stanowi o słabości strategii biznesowej i koncepcji zarządzania strategicznego?
3. Czy według Ciebie wiedza na temat ewolucji sposobu rozumienia strategii firmy i koncepcji zarządzania strategicznego może pomóc współczesnemu menedżerowi w skutecznym zarządzaniu firmą?

## Polecenia (zadania) praktyczne

1. Przeprowadź wywiad z menedżerem najwyższego szczebla zarządzania wybranego przez Ciebie przedsiębiorstwa i dowiedz się w jaki sposób ewoluowała strategia biznesowa od momentu jego powstania
2. Przejrzyj stronę internetową stowarzyszenia „Strategic Management Society” (SMS), patrz link: <https://www.strategicmanagement.net/> i na podstawie analizy zawartości treści tej strony napisz krótki esej na temat najnowszych kierunków badań w obszarze zarządzania strategicznego. Zwróć uwagę na sześć wielkich pytań zarządzania strategicznego, zaprezentowanych na stronie internetowej tego stowarzyszenia.
3. Celem ćwiczenia jest wywołanie dyskusji na temat ewolucji myśli na temat istoty strategii firmy oraz zarządzania strategicznego i skłonienie do refleksji odnośnie kierunków dalszego rozwoju prac badawczych w tym obszarze. Na wstępie należy wyłonić zespół dwuosobowy. W zespole przygotowywana jest scenka rodzajowa (w tym przypadku inscenizacja wywiadu). Jedna osoba odgrywa rolę studenta studiującego kierunki związane z dziedziną nauk o zarządzaniu. Druga – rolę jednego z wybitnych na świecie naukowców zajmującego się zagadnieniami z zakresu zarządzania strategicznego, np. Alfreda D. Chandlera, Petera F. Druckera, Igora H. Ansoffa, Michalea E. Portera lub Richarda P. Rumelta. Przed odegraniem scenki, osoba pełniąca rolę studenta przygotowuje stosowną listę pytań do wywiadu odnośnie prac badawczych w obszarze strategii firmy i zarządzania strategicznego. Druga osoba, pełniąca rolę wybranego naukowca zapoznaje się z jego sylwetką zawodową oraz wnikliwie studiuje najważniejsze jego publikacje naukowe, korzystając z odpowiednich stron internetowych i źródeł literaturowych, które są dostępne w uniwersyteckich czytelniach i wypożyczalniach bibliotecznych oraz w bezpłatnych uczelnianych bazach artykułów np. EBSCOHost. Wcielenie się w postać znanego naukowca ma na celu kształtowanie umiejętności w zakresie stosowania podstawowych metod i narzędzi badawczych, jak np. krytyczna analiza tekstu, formułowanie problemów badawczych, stawianie hipotez badawczych. Wcielenie się w rolę prowadzącego wywiad rozwija umiejętność krytycznego myślenia, nawiązywania kontaktu z ludźmi oraz szybkiego przyswajania i przetwarzania wiedzy. Po odegraniu scenki wywiadu następuje dyskusja całej w grupie ćwiczeniowej

dotycząca odgrywanych ról i wynikających z nich umiejętności w zakresie metodyki badań naukowych oraz dyskusja na temat rozwoju koncepcji zarządzania strategicznego oraz poprawnego definiowania podstawowych pojęć z tej dyscypliny wiedzy.

## Słownik przydatnych pojęć

**Sztuka wojny** – umiejętność bycia przebiegłym, czyli wykorzystywania sytuacji na wojnie dla swojej korzyści oraz stwarzania złudzeń i przechytrzenia przeciwnika (wroga) na polu bitwy

**Polityka biznesowa** – zbiór wytycznych i zasad regulujących podejmowanie decyzji i działania w firmie

**Szkoła naukowa** – intelektualna wspólnota składająca się z uczonych, których jednoczą pewne idee lub sposoby podejścia do określonych teoretycznych, empirycznych, metodologicznych czy aplikacyjnych problemów naukowych. Charakterystyczne dla szkoły naukowej jest występowanie w niej mistrza, tzw. integratora (lub mistrzów) – wybitnego, znanego naukowca prezentującego oryginalne prace naukowe, mające uznanie w środowisku danej dyscypliny naukowej, przedstawiające przełomowe odkrycie (Szkoła naukowa 2024, Witczak 2014, s. 79)

**Paradygmat naukowy** – zbiór pojęć i teorii tworzących podstawy danej dziedziny nauki; to pewien wzorzec postępowania, ustalony sposób widzenia świata; coś, do czego można się odwołać (wzorzec); jest modelowym rozwiązaniem pewnego problemu, zaakceptowanym przez wspólnotę naukową; jest sposobem myślenia, który zawiera wskazówki dla grupy badaczy, jak analizować i rozwiązywać problemy (Gierszewska 2023, s. 18; Witczak 2014, s. 78).

**Nurt naukowy** – bardziej złożony układ danej dziedziny nauki, lub systemu nauki, odzwierciedlający obiektywnie i ewolucyjnie rozwijające się różnorodne, ale powiązane pewnym czynnikiem spajającym, strumienie aktywności naukowej. Zawiera w sobie kierunki, szkoły, podejścia. Nurty, które mogą obejmować również paradygmaty, możemy podzielić np. na: „nurt główny”, „nurty aspirujące”, „nurty peryferyjne”; „nurty alternatywne” (Witczak 2014, s. 80).

**Podejście naukowe** – ujęcie, stanowisko badawcze, postawa badawcza, orientacja badawcza, perspektywa badawcza. Jest to zogniskowanie na doktrynę i system badawczy. Może mieć specyficzne procedury falsyfikowania, weryfikacji, koordynacji, a także odrębne zasady traktowania przedmiotu badanego, procesu badania, itd. (Witczak 2014, s. 79-90).

## Polecana literatura

Bracker J. (1980), *The Historical Development of the Strategic Management Concept*, „Academy of Management Review”, Vol. 5, No. 2.

Chandler A., (1962), *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge.

Freedman L., (2013), *Strategy. A History*, Oxford University Press, New York.

Gliński B., Kuc B.R., Szczepankowski P. (1996), *Zarządzanie strategiczne. Geneza – rozwój – priorytety*, Wydawnictwo KEY TEXT, Warszawa.

Gliński B., Kuc B.R., Foltyn H. (2000), *Menedżeryzm Strategie Zarządzanie*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa.

Sloan A.P. (1993), *Moje lata w General Motors*, Wydawnictwo WNT, Warszawa.

Wren D.A (1987), *Evolution of Management Thought*, John Wiley & Sons, New York 1987.

## Bibliografia

Alfred D. Chandler Jr. (2022), <https://ethics.harvard.edu/people/alfred-d-chandler-jr> (dn. 16.03.2024).

- Anderson T. (2004), *The Way of Go: 8 Ancient Strategy Secrets for Success in Business and Life*, Free Press, New York.
- Andrews K.R. (1971), *The concept of corporate strategy*, Dow Jones-Irwin, New York.
- Ansoff H.I. (1965), *Corporate strategy. An analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, New York.
- Ansoff H.I. (1972), *Concept of strategic management*, „Journal of Business Policy”, Vol. 2, No. 4, Summer.
- Ansoff H.I., Declerck R.P., Hayes R.L. (1976), *From Strategic Planning to Strategic Management*, John Wiley & Sons Inc., London.
- Ansoff H. I. (1979), *Strategic management*, Wiley, New York.
- Ansoff H.I. (1985), *Zarządzanie strategiczne*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Barney J.B., Clark D.N. (2007), *Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantages*. Oxford University Press, Oxford.
- Bianchi P.G. (2009), *Duchowość i zarządzanie*, Wydawnictwo Benedyktynów, Kraków.
- Bracker J. (1980), *The Historical Development of the Strategic Management Concept*, „Academy of Management Review”, Vol. 5, No. 2.
- Bourdieu P. (1991), *The Political Ontology of Martin Heidegger*, Stanford University Press, Stanford 1991.
- Bourdieu P. (2009), *Rozum praktyczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.
- Bursk E.C., Fenn D.H. Jr. (1956), *Planning the Future Strategy of Your Business*, McGraw-Hill Book Company Inc. New York.
- Buttler D., Satkiewicz H. (1990), *Język i my*, WSiP, Warszawa, Wyd. I.
- Chamberlin E.H. (1933), *Theory of Monopolistic Competition : A Re-orientation of the Theory of Value*, Harvard University Press, Cambridge
- Chandler A. (1962), *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge.
- Combe I.A., *Multiple Strategy Paradigms: An Integrational Framework*, „Journal of Marketing Management” 1999, Vol. 15, Iss. 5, No. 15.
- Czakon W. (2011), *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 11(862).
- Czakon W. (2014), *Szkoły a mody w zarządzaniu strategicznym*, [w:] *Zarządzanie strategiczne – rozwój koncepcji i metod*, R. Krupskiego (red.), „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, nr 27 (2), Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Debska H. (2021), *Trajektorie i strategie. Społeczne struktury filozofii prawa*, „Państwo i prawo, nr 7, [https://www.researchgate.net/publication/353973143\\_Trajektorie\\_i\\_strategie\\_Spoleczne\\_struktury\\_filozofii\\_prawa](https://www.researchgate.net/publication/353973143_Trajektorie_i_strategie_Spoleczne_struktury_filozofii_prawa) (dn. 18.02.2025).
- Drucker P.F. (1946), *Concept of Corporation*, John Day, New York.
- Drucker P.F. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row, New York.
- Drucker P.F. (1964), *Managing for Results Economic Tasks and Risk-Taking Decisions*, Heine-mann, London.
- Drucker P.F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- Eisenhardt K.M., Sull D. (2001), *Strategy as Simple Rules*, „Harvard Business Review”, No 1.
- Etzold V. M. (2009), *St Paul as sales strategist: an essay commemorating the years of St Paul, 2008/2009*, „Business Strategy Series”, Vol. 10 No. 2 .
- Farjoun M. (2002), *Towards an Organic Perspective on Strategy*, „Strategic Management Journal”, No. 23.
- Freedman L., (2013), *Strategy. A History*, Oxford University Press, New York.
- Freedman L., (2017), *The Meaning of Strategy*, „Texas National Security Review”, Vol 1, Iss. 1, <https://tnsr.org/wp-content/uploads/2017/10/Vol-1-Issue-1-Freedman.pdf> . (dn. 14.03.2024).
- Follett M.P. (1941). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, Sir Isaac Pitman & Sons Ltd., London.
- Furrer, O., Thomas, H., Goussevskaia, A. (2008) *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.

- Gierszewska G., (1990), *Zarządzanie strategiczne. Istota, koncepcje, praktyka*, Instytut Administracji i Zarządzania, Warszawa.
- Gierszewska G., Romanowska M. (2002), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, Wyd. 3 zm.
- Gierszewska G. (2013), *Rola zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie* [:] *Analiza strategiczna otoczenia przedsiębiorstwa*, G. Gierszewska, M. Jaksza (red.), Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Gliński B., Kuc B.R., Szczepankowski P. (1996), *Zarządzanie strategiczne. Geneza – rozwój – priorytety*, Wydawnictwo KEY TEXT, Warszawa.
- Gliński B., Kuc B.R., Fołtyń H. (2000), *Menedżeryzm Strategie Zarządzanie*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa.
- Grant, R. M., Baden-Fuller C.. (2018), *How to Develop Strategic Management Competency: Reconsidering the Learning Goals and Knowledge Requirements of the Core Strategy Course*, „Academy of Management Learning & Education”, Vol. 17(3).
- Greiner, L. E., Bhambri A., Cummings T. G. (2003), *Searching for a Strategy to Teach Strategy*, „Academy of Management Learning & Education” Vol. 2(4).
- Griffin R. W. *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Guerras-Martín L. Á., Madhok A., Montoro-Sánchez Á. (2014), *The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions*, „BRQ Business Research Quarterly”, No 17.
- Hahn D. (1993), *Tendencje rozwojowe zarządzania strategicznego*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1994), *Competing for Future*, Harvard Business School Press, Brighton, MA.
- Hermann M. (2014), *O łacinie tylko dobrze. DE LINGUA LATINA NIL NISI BENE*, Universitas, Kraków.
- Hitt M. A., Arregle J-L, Holmes R. M. Jr. (2020), *Strategic Management Theory in a Post-Pandemic and Non-Ergodic World*, „Journal of Management Studies”, Vol 58, Iss. 1.
- Igor Ansoff (2024), [https://en.wikipedia.org/wiki/Igor\\_Ansoff](https://en.wikipedia.org/wiki/Igor_Ansoff) , (dn. 21.02.2024).
- Izak M. (2008), *Duchowość w organizacji*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, M. Kostera (red.), Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Janasz W. (2010), *Podstawowe koncepcje formułowania strategii przedsiębiorstwa* [w:] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, Metody. Strategie*, K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik-Depczyńska, Wydawnictwo Difin, Warszawa, Wyd. II.
- 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.
- Kay J. (1993), *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value*, Oxford University Press, Oxford.
- Kenneth R. Andrews (2024), [https://en.wikipedia.org/wiki/Kenneth\\_R.\\_Andrews](https://en.wikipedia.org/wiki/Kenneth_R._Andrews) , (dn. 21.03.2024).
- Klasik A. (1993), *Planowanie strategiczne*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Klimczuk-Kochańska M., (2016) *Wkład Petera F. Druckera w rozwój teorii zarządzania* [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, K. Klincewicz, (red.), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Klimczyk-Bryk M. (2004), *Sun Tzu, wygrywać bez walki*, „Manager”, nr 7.
- Koch R. (1998), *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najsukcesowniejszą strategię*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Kortan J. (1981), *Strategia rozwoju przedsiębiorstwa przemysłowego w gospodarce socjalistycznej*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, z. 10, nr 373.
- Krupski R. (1999a), *Istota strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, R. Krupski (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław. Wyd. 2.
- Krupski R. (1999b) *Zarządzanie strategiczne* [w:] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, R. Krupski (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, Wyd. 2.

- Kwejt J. (1968), *Metody i strategia zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Learned, Edmund Philip (2024), Social Networks and Archival Context, <https://snaccooperative.org/ark:/99166/w6rj7cgn> , (dn.21.03.2024).
- Learnerd E.P., Christensen C.R., Andrews K.R., Guth W.D. (1965), *Business Policy: Text and Cases*, Irwin, Homewood, Ill.
- Levitt T. (1960), *Marketing Myopia*, „Harvard Business Review”, No. 38.
- Liddell Hart B.H. (1959), *Strategia. Działania pośrednie*, Wydawnictwo Ministerstwa Obrony Narodowej, Warszawa.
- Lisiński M. (2011), *Przegląd paradygmatów zarządzania strategicznego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 856.
- Leśniak-Łebkowska G. (1981), *Nieciągłości w procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie” nr 4.
- Mack K. (2022), *Analysis of Henry Mintzberg's Article Titled Crafting Strategy*, <https://studymoose.com/analysis-of-henry-mintzbergs-article-titled-crafting-strategy-essay> . (dn. 17.03.2022.).
- Marshall A. (1890), *Principles of Economics*. Macmillan, London.
- Marchesnay M. (1993), *Management stratégique*, Eyrolles, Paris.
- Mathé J.Ch. (1987), *Politique général de l'entreprise. Analyse et management stratégique*. Economica, Paris/
- McKeown M. (2011), *The Strategy Book: How to Think and ACT Strategically to Deliver Outstanding Results*, Financial Times/ Prentice Hall, New Jersey.
- McKinsey J.O. (1922), *Budgetary control*, The Ronald Press, New York
- Melé D., Guillén M. (2006), *The Intellectual Evolution of Strategic Management and Its Relationship with Ethics and Social Responsibility*, Working Paper WP no. 658, IESE Business School University of Navarra, <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/DI-0658-E.pdf> . (dn. 14.07.2024).
- Micklethwait J., Wooldridge A. (2000), *Szamani zarządzania*, Zys i S-ka Wydawnictwo, Poznań.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998), *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Mangament*, Free Press, New York.
- Miyamoto M. (2010), *Księga pięciu kręgów*, Diamond Books. Bydgoszcz.
- Newman W.H., Logan J.P., Hegarty W.H. (1985), *Strategy, Policy & Central Management*, South Western Publishing, Cincinnati, OH.
- Niemczyk, J. (2010), *Zarządzanie*, [w]: *Zarządzanie. Kanony i trendy*. M. Morawski, J. Niemczyk, K. Perechuda, E. Stańczyk-Hugiet (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Obłój K. (1988), *Koncepcje strategii organizacyjnej*, „Przegląd organizacji” 1988, nr 11.
- Obłój K. (1993), *Strategia sukcesu firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Obłój K., (1998), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Obój K. (2014) *Strategia organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, Wyd. III zm.
- Ohmae K. (1982), *The Mind of the Strategies: The Art. Of Japanese Busines*, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Pajestka J. (1971), *Problemy strategii rozwoju ekonomicznego Polski w: Problemy strategii gospodarczej*, Z. Bombery (red.). PWE Warszawa.
- Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.
- Pluta A. (2018) *Zarządzanie strategiczne organizacją*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Kształtowanie konkurencyjności współczesnych organizacji*, A. Lozano Platonoff, K. Gadomska-Lila (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Pierścionek Z. (2011) *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Polowczyk J. (2008), *Skuteczne strategie biznesowe. Praktyka i teoria*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań.
- Polowczyk J. (2012), *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2012.

- Porter, M.E. (1980), *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
- Porter M.E. (1996), *What is strategy*, „Harvard Business Review”, November-December, <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy> . (dn. 21.03.2024).
- Porter M.E. (2005), *Czym jest strategia?*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec/sierpień.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2004), *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers*, Harvard Business Press, Boston.
- Rafiński G. (2009), *Św. Paweł – mistyk i apostoł. Ujęcie metodologiczne*, „Studia Gdańskie”, nr 24.
- Rokita J. (1985), *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa – Problemy teoretyczne i ich implikacje dla praktyki gospodarczej* [w:] *Strategie rozwoju przedsiębiorstw*, J. Rokita, H. Bieniok (red)., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Katowice.
- Rokita J. (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Rosenhammer K. (2021), *Teaching Strategic Management By Teaching Strategic Thinking*, Johannes Kepler University, [https://www.jku.at/fileadmin/gruppen/131/Master\\_Theses\\_Highlights/Rosenhammer\\_Kerstin\\_Master\\_Thesis.pdf](https://www.jku.at/fileadmin/gruppen/131/Master_Theses_Highlights/Rosenhammer_Kerstin_Master_Thesis.pdf) (dn. 19.05.2024).
- Rumelt R.P. (2011), *Good Strategy/Bad Strategy. The Difference and Why It Matters*, Crown Business Group, New York.
- Rzeszutko-Iwan M. (2015), *Zarys paradygmatu strategii w przestrzeni dyskursu publicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Sabak Z. (2012), *Strategia. Ewolucja paradygmatu. Konkluzja na XXI w.*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
- Sabak Z. (2014), *Strategia. Słownik terminów*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
- School*, <https://www.etymonline.com/search?q=school> . (dn. 15.05.2024).
- Schumpeter J.A. (1942), *Capitalism, socialism, and democracy*, Harper & Brothers, New York.
- Secomski K. (1978), *Polityka społeczno-ekonomiczna. Zarys teorii*. PWE, Warszawa.
- Simon H. A. (1947), *Administrative Behavior, A Study of Decision\_Making Processes in Administrative Organizations*, The Free Press, New York.
- Sloan A.P. Jr. (1993), *Moje lata z General Motors*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Spitznagel M. (2013), *The Dao of Capital. Austrian Investing in a Distorted World*, Wiley, Hoboken, New Jersey.
- Stachowicz-Stanusch A. (2000), *Krótki przewodnik po szkołach formułowania strategii*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.
- Selznick Ph. (1957), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, University of California Press, Berkeley.
- Sridharan M. (2022), *Origins: How did strategy evolve through history?* <https://thinkinsights.net/strategy/origins-of-strategy/> (dn. 14.03.2024 r.).
- Schulz R. (1992), *Szkoła – instytucja – system – rozwój*, Wydawnictwo Edytor, Toruń.
- Stabryła A. (2000), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków.
- Stratagem* (2024), OED Oxford English Dictionary, [https://www.oed.com/dictionary/stratagem\\_n](https://www.oed.com/dictionary/stratagem_n) (dn. 22.03.2024).
- Strategy*, (2022), <https://www.etymonline.com/search?q=strategy> (dn. 14.03.2022 r.).
- Strategic management – History and Development*, (2022), <http://vijaykumarbhatia.weebly.com/strategic-management-history-and-development.html> . (dn. 21.03.2022 r.).
- Strategor (1988), *Politique générale de l'entreprise: stratégie, structure, décision, identité*, red. J-P. Détrie, InterEditions, Paris/
- Szkoła naukowa* (2024), [https://pl.wikipedia.org/wiki/Szko%C5%82a\\_naukowa](https://pl.wikipedia.org/wiki/Szko%C5%82a_naukowa) . (dn. 15.06.2024).
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal”, Vol. 18, No. 7.
- The Birth of Management Consulting - The MIT Campaign for a Better World* (2022), <https://betterworld.mit.edu/birth-management-consulting/> . (dn. 22.03.2022 r.).

- Yoffie D.B., Cusumano M.A. (2016), *Zasady strategii. Bill Gates, Andy Grove i Steve Jobs, Pięć ponadczasowych lekcji*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
- Yasuyuki M. (1998), *GO: An Asian Paradigm for Business Strategy*, Kiseido Publishing Company, Kagawa.
- Van der Heijden K. (1996), *Scenarios. The Art of Strategic Management*, John Wiley & Sons, New York.
- UKEssays. (2018), *Strategic Planning Methodology*, <https://www.ukessays.com/essays/translation/strategic-planning-methodology.php?vref=1> .(dn. 14.09.2024).
- von Clausewitz C. (1832), *Vom Kriege (O wojnie)*, Ferdinand Dümmler, Berlin.
- Von Neumann, J., Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton University Press, Princeton, N.J.
- Wawrzyniak B. (1979), *Strategie socjalistycznych organizacji gospodarczych*, „Zarządzanie”, nr 8.
- Wawrzyniak B. (1989), *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Witczak H., (2014), *Wstęp do naukowego statusu koncepcja zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2 (162).
- Wren D.A (1987), *Evolution of Management Thought*, John Wiley & Sons, New York 1987.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2011), *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach wysokich technologii*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, nr 1095, Wydawnictwo Politechnika Łódzkiej, Łódź.
- Zakrzewska-Bielawska A., (2014), *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, „Prace Naukowej Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, nr 27.
- Zakrzewska-Bielawska A., (2018), *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Zelek A., (2008), *Strategie biznesu. Od klasyki do postmodernizmu w zarządzaniu*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu.
- Zsolnai L. (2004), *Spirituality and Ethics In Management*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.