

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY

Krzysztof Obłój

Strategia organizacji W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007

Przystępując do pisania opinii o książce profesora Krzysztofa Obłoja *Strategia organizacji* nie sposób nie zauważyć, że jest to kolejna praca Autora bardzo znanego i płodnego pisarstwo, którego liczne wcześniejsze książki cieszyły się wielkim uznaniem – zarówno przedstawiciele świata akademickiego, studentów, jak i menedżerów. Krzysztof Obłój należy niewątpliwie do wąskiego grona najbardziej znanych i wybitnych autorów polskich poruszających się w zakresie dyscypliny „nauki o zarządzaniu”.

Opiniowana książka *Strategia organizacji* jest drugim, istotnie wzbogaconym, zmienionym i poprawionym wydaniem podręcznika, który przez wiele lat cieszył się dużym uznaniem czytelników. Pierwsze wydanie ukazało się w roku 1998.

Główną zaletą książki jest fakt, że dotyka ona zagadnień o kapitalnym znaczeniu, których znajomość jest niezbędna w gospodarkach zaliczanych do rozwiniętych i bogatych, a tym bardziej przydatna w gospodarkach nadrabiających zaległości i do-



ganiających liderów. Można wręcz zaryzykować twierdzenie, że znajomość reguł prowadzenia nowoczesnego biznesu, to jeden z czynników współdeterminujących sukcesy gospodarcze krajów rozwiniętych, czyli innymi słowy to jeden z filarów określających międzynarodową konkurencyjność firm, branż i całych gospodarek. Z kolei deficyt wiedzy w tej materii zdaje się być jedną z przyczyn braku sukcesów w innych grupach gospodarek. Nowocześnie zarządzane przedsiębiorstwo jest fundamentem wzrostu gospodarczego i co za tym idzie dobrobytu w krajach o gospodarce rynkowej. Trudno jest mówić o jednoznacznych i bezwzględnie obowiązujących kanonach wiedzy z tego zakresu, ale – cytując autora opiniowanej pracy – „firma bez dobrej strategii jest niczym”. Zdając więc sobie sprawę z tego, że nie ma prostych i łatwych recept na sukces, należy zgodzić się z opinią, że znajomość podstawowych prawidłowości, a jednocześnie metod użytecznych w budowaniu strategii firmy jest niezbędnym i trudnym do przecenienia elementem kompetencji współczesnych menedżerów.

Aby podręcznik był naprawdę dobry, nie wystarczy jednak, że podejmuje kwestie ważne. Kolejne wymogi to: aktualność, kompleksowość i kreatywność ujęcia referowanych zagadnień. Dalsze postulaty to: zrozumiałość i komunikatywność języka, posługiwanie się odniesieniami do praktyki gospodarczej, a także wykorzystanie przez autora wyników własnych badań. Niżej odniosę się do pytania, w jakim stopniu książka K. Obłója spełnia wymienione warunki.

O aktualności podręcznika świadczą przede wszystkim odniesienia do najnowszych wyników badań w wiodących ośrodkach światowych oraz powołania na najbardziej aktualne publikacje. Pod tym względem recenzowana książka wypada wręcz wzorcowo. Aktualność ujęcia związana jest jednocześnie z kompleksowością. Aby wykazać całościowy charakter podejścia autora do kwestii strategii organizacji, konieczne jest odwołanie się do układu (struktury) książki. I tak w książce występują cztery części podzielone dalej na rozdziały.

Część I książki jest poświęcona prezentacji głównych szkół, jakie wykształciły się w historii rozwoju myśli strategicznej. Część ta jest podzielona na 7 rozdziałów, które odnoszą się do następujących zagadnień: istota strategii organizacyjnej, strategia: szkoła planistyczna; strategia: szkoła ewolucyjna, strategia: szkoła pozycyjna, strategia: szkoła zasobów i kompetencji, strategia: szkoła prostych reguł,

strategia: szkoła realnych opcji. Koncepcja wydzielenia tych szkół jest moim zdaniem klarowna i nie budzi większych wątpliwości. Bardzo dobrze omówione zostały „klasyczne szkoły strategii”: szkoła planistyczna, szkoła ewolucyjna, szkoła pozycyjna oraz szkoła zasobów i kompetencji. W obecnym wydaniu książki w tej części pojawiły się dwa nowe rozdziały: rozdział 6 poświęcony szkole prostych reguł i rozdział 7 poświęcony szkole realnych opcji. Są to dwie stosunkowo nowe szkoły stanowiące uzupełnienie, rozwinięcie szkoły zasobowej. Sam autor książki ma jednak wątpliwości, czy aby dwa analizowane zestawy poglądów zasługują już na miano „szkoły”. Pierwsza „szkoła” jest bowiem młoda, nie do końca jeszcze wykształcona, a nawet literatura ją konstytuująca jest względnie uboga. Druga „szkoła” jest bardzo atrakcyjna intelektualnie i językowo, ale jak dotychczas znalazła bardzo małe wykorzystanie w rzeczywistym biznesie, jest słabo znana wśród praktyków. Wydaje się, że w ocenie wszystkich szkół łącznie ujętych pojawia się pewien problem, który można by określić jako brak jednego (lub więcej) jasnego kryterium, według którego szkoły są wydzielane. W tym sensie analizowany zestaw szkół stanowi grupę typów poglądów, a w żadnym razie nie jest klasyfikacją poglądów (szkół). Uwaga ta nie obciąża jednak K. Obłója – jest to okoliczność charakteryzująca rozwój myśli strategicznej, na który nie miał on przecież wpływu. Na tle ostatniej uwagi wydaje się jednak, że w zakończeniu części I przydałoby się być może opracowanie tabeli zbierającej najważniejsze cechy poszczególnych szkół. Tabela taka ułatwiłaby z pewnością percepcję różnic występujących między poszczególnymi szkołami, a także sprzyjałaby utrwaleniu (zapamiętaniu) najważniejszych poglądów konstytuujących te szkoły.

Część II książki skupia uwagę na treści i metodach użytecznych w dokonaniu strategicznej diagnozy otoczenia organizacji. Składa się z 3 rozdziałów poruszających kolejno zagadnienia analizy środowiska firmy, modeli analizy konkurencji w branży oraz analizy grup strategicznych.

III część podręcznika jest poświęcona strategicznej diagnozie organizacji i obejmuje 3 rozdziały odnoszące się odpowiednio do analizy konkurencji przez pryzmat teorii gier, analizy sił i słabości firmy oraz ujęcia firmy jako łańcucha wartości. Nowym i szczególnie cennym elementem tej części książki jest rozdział (11) poświęcony teorii gier. Nie jest to teoria odkryta niedawno. Jest ona obecna w wielu podręcznikach. Jak zauważa jednak K. Obłój teoria

gier zaczyna cieszyć się coraz szerszymi zastosowaniami praktycznymi i to zadecydowało o jej uwzględnieniu w rozdziale poświęconym strategicznej diagnozie organizacji.

Część IV książki dotyczy tworzenia strategii firmy. Składa się z 4 rozdziałów odnoszących się odpowiednio do misji firmy, domeny i przewagi konkurencyjnej, celów i funkcjonalnych programów działania oraz metod portfelowych.

Przy rozważaniu układu książki na uwagę zasługuje także fakt, że w obecnym wydaniu obok faktu dodania nowych rozdziałów oraz aktualizacji treści pozostałych, zrezygnowano z 3 rozdziałów tworzących V część książki, odnoszącą się do architektury organizacji. Było to spowodowane dążeniem do uproszczenia książki.

Wyżej zarysowany układ opracowania upoważnia do sformułowania następujących spostrzeżeń:

- podręcznik w wyczerpujący sposób ujmuje najważniejsze aspekty strategii organizacji;
- książka uwzględnia najnowsze trendy w ramach wiedzy o strategii firmy (rozdział 6, rozdział 7, rozdział 11);
- praca charakteryzuje się bardzo prostym, przekonującym i jednoznacznym podziałem na części i rozdziały, co jest wielką zaletą przy studiowaniu przedmiotu;
- dodatkowo należy podnieść, że w każdej części przedstawione są studia przypadków, których obecność w tekście sprawia, że zrozumiałe stają się praktyczne odniesienia dyskutowanych zagadnień.

Kreatywność ujęcia referowanych kwestii wiąże się ze wskazanymi już wyżej cechami, takimi jak: jednoznaczność, logika i prostota podejścia do zagadnień oraz odwoływanie się do *case studies*. Cechy te sprawiają, że książka, mimo że traktuje o zagadnieniach obecnych przecież także w innych podręcznikach, wydaje się czymś nowym w sensie skomponowania „nowej całości” ze „starych, znanych części”.

Kolejne zalety opracowania to jasny, zrozumiały, komunikatywny język, w niezbędnym tylko zakresie odwołujący się do hermetycznej terminologii. Silną stroną pracy jest także wspomniane już posługiwanie się odwołaniami do praktyki gospodarczej w postaci wykorzystania *case studies*, które – co trzeba podkreślić – mają w pracy bardzo urozmaicony i zróżnicowany charakter i nie ograniczają się tylko do organizacji zorientowanych na zyski. Na podkreślenie zasługuje ponadto fakt, że autor podręcznika nie ogranicza się do referowania osiągnięć innych badaczy, ale wielokrotnie posługuje się odniesieniami do własnych badań.

Reasumując, można zbudować listę najważniejszych silnych stron opiniowanej pracy:

- problematyka podjęta w podręczniku jest niezwykle doniosła i aktualna;
- autor ma doskonałą orientację we współczesnej literaturze światowej i polskiej;
- K. Oblój w sposób nowatorski ujmuje referowane zagadnienia;
- książka ma – w moim przekonaniu – merytorycznie uzasadnioną i przejrzystą strukturę, ujmując kompleksowo, a jednocześnie zrozumiale i prosto podjętą problematykę;
- układ książki jest logiczny.

Chciałbym jeszcze zwrócić uwagę na jedno dość paradoksalne spostrzeżenie, które pojawiło się u mnie przy lekturze książki. Wcześniej wspomniana kompleksowość ujęcia jest ważną zaletą książki. Jest to jednak silna strona, która w odbiorze niektórych czytelników, zwłaszcza studentów, może stać się słabą stroną. Rozmiary książki są naprawdę duże. Znając doświadczenie i umiejętności autora przy przygotowaniach do kolejnego wydania można zasugerować rozważenie postulatu, aby książkę w niektórych partiach skrócić. Utrata części kompleksowości i wyczerpującego ujęcia może zostać zrekompensowana wzrostem przystępności w sensie czasochłonności lektury. Wydaje się, że zwłaszcza studenci mogliby być z takiego posunięcia zadowoleni.

Wyżej zamieszczone uwagi upoważniają mnie do sformułowania następujących rekomendacji – książka warta jest polecenia zarówno dla studentów studiujących właśnie zarządzanie strategiczne, jak i dla tych, którzy przygotowują prace magisterskie lub licencjackie. Z pewnością praca powinna zainteresować także praktyków gospodarczych. Tutaj szczególnie istotny jest jej walor polegający na tym, że jest ona bardzo współczesna i prezentuje także najnowsze, zaktualizowane poglądy najważniejszych przedstawicieli zarządzania strategicznego. Z pewnością wywoła u praktyków refleksje, które okażą się przydatne w zarządzaniu organizacją. Kolejnym kręgiem odbiorców książki powinni być wreszcie nauczyciele akademicki – wysoki poziom podręcznika, a jednocześnie klarowność i prostota ujęcia to zalety, które mogą być szczególnie przydatne przy nauczaniu akademickim.

prof. dr hab. Marian Gorynia

Katedra Strategii i Polityki
Konkurencyjności Międzynarodowej
Wydział Gospodarki Międzynarodowej
Akademii Ekonomicznej w Poznaniu