

Marek Błaszczyk

<https://orcid.org/0000-0002-2740-684X>

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie,
Instytut Rynków i Konkurencji

marek.blaszczyk@sgh.waw.pl

METODYCZNE WYZWANIA WOBEC PROCESU ANALIZY STRATEGICZNEJ W WARUNKACH KOOPERACJI ORAZ ROZWOJU NOWYCH FORM ORGANIZACYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Autor stawia pytania o aktualność i adekwatność klasycznych metod i procedur analizy strategicznej oraz o warunki wykorzystania klasycznych narzędzi analizy w nowych uwarunkowaniach. Ze względu na rosnącą liczbę narzędzi analizy strategicznej autor skupia uwagę na aspektach proceduralnych procesu analizy. Artykuł ma charakter koncepcyjny i opiera się na badaniach wtórnych – studiach literatury oraz analizie wcześniej prowadzonych badań. Rozważania dotyczą trzech aspektów: 1) identyfikacji najważniejszych uwarunkowań procesów kooperacji, 2) analizy wcześniej realizowanych badań w ramach nurtu zasobowego (RBV) oraz 3) oceny obecnego stanu wiedzy w zakresie standardów i metod analizy strategicznej.

Słowa kluczowe: strategie kooperacji, zasoby, kluczowe kompetencje, analiza strategiczna, metodyka.

Klasyfikacja JEL: O43, O32, O33.

CHALLENGES IN THE METHODOLOGY OF THE PROCESS OF STRATEGIC ANALYSIS IN THE CONTEXT OF COOPERATION AND THE DEVELOPMENT OF NEW ORGANIZATIONAL FORMS OF ENTERPRISES

Abstract: The author asks questions about the validity and adequacy of classic methods and procedures of the process of strategic analysis and the conditions for using classical tools in new areas. Due to the growing number of tools of strategic analysis, the author focuses on the procedural aspects of the strategic analysis process. The article is conceptual in character and is based on secondary research. These studies focus on three aspects: 1) identification of the most important conditions of cooperation processes, 2) analysis of previously carried out research in the Resource-Based View (RBV) perspective; and 3) assessment of the current state of knowledge in the field of standards for the process of strategic analysis.

Keywords: network strategies, resources, core competencies, strategic analysis, methodology.

Wstęp

Rozwój strategii kooperacji jest uwarunkowany m.in. nieustającymi procesami umiędzynarodowienia i globalizacji przedsiębiorstw, które istotnie zwiększają presję konkurencyjną, konieczność poszukiwania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej, w tym zasobów, które nie zawsze są możliwe do szybkiego tworzenia w modelu zamkniętym. Procesom tym sprzyja nieustanny rozwój technologii ICT oraz postępująca digitalizacja. Procesy kooperacji są silnie powiązane z rozwojem nowych form organizacyjnych. Poza dostępem do zasobów otwierają nowe możliwości uelastycznienia przedsiębiorstw, rekonfiguracji i optymalizacji zasobów i procesów w łańcuchu wartości. Obserwując zmieniającą się rzeczywistość oraz historyczne ukierunkowanie głównego nurtu procesu analizy strategicznej na podejście planistyczne i pozycyjne (Romanowska, 2008), z uwzględnieniem tylko wybranych aspektów analizy zasobów, powstaje wrażenie, że klasyczne narzędzia analizy nie są już adekwatne do obecnych uwarunkowań.

Pytanie o aktualność i adekwatność klasycznych narzędzi analizy strategicznej może dotyczyć z jednej strony procedur analizy (ogólnych zasad, etapów i kluczowych perspektyw), a z drugiej narzędzi analizy (metod, modeli, zmiennych, kryteriów oceny oraz zasad ich weryfikacji).

Celem artykułu jest zidentyfikowanie najważniejszych uwarunkowań procesów kooperacji, które istotnie zmieniają warunki funkcjonowania przedsiębiorstw oraz ocena możliwości i warunków wykorzystania dotychczasowych procedur i narzędzi analizy strategicznej w zmieniających się uwarunkowaniach. W dalszej kolejności celem analizy jest wskazanie wyzwań oraz nowych kierunków rozwoju metodyki analiz strategicznych przedsiębiorstw wykorzystujących rozwój przez kooperację.

Artykuł ma charakter koncepcyjny i wykorzystuje się w nim badania wtórne i studia literatury. Zastosowana metoda badawcza opiera się na trzech filarach: 1) identyfikacji najważniejszych uwarunkowań procesów kooperacji, 2) analizie wcześniej realizowanych badań w ramach nurtu zasobowego (RBV) oraz 3) ocenie obecnego stanu wiedzy w zakresie standardów i metod analizy strategicznej. W pierwszej kolejności autor identyfikuje najważniejsze uwarunkowania procesów kooperacji, które istotnie zmieniają zasady funkcjonowania i metody konkurencji współczesnych przedsiębiorstw. Uwarunkowania te są oceniane z perspektywy podejścia zasobowego (RBV) oraz teorii rozwoju nowych form organizacyjnych. Ocena uwarunkowań procesów kooperacji pozwala również wstępnie rozpoznać cele i potencjalne efekty realizacji strategii kooperacji, które powinny być szerzej uwzględnione jako kryteria podejmowania decyzji w procesie analizy strategicznej.

Badania wtórne dotyczyły badań empirycznych w obszarze zasobowej teorii przedsiębiorstwa, które skupiają uwagę na zasadach oceny wartości strategicznej zasobów. Zasady te stanowią ważny obszar wiedzy, który nie jest bezpośrednio wykorzystywany i implementowany w metodyce analiz strategicznych (choć – jak wskazują prowadzone badania – szeroko wykorzystywany w obszarze badań naukowych, w tym również badań empirycznych). Poza analizą dorobku najważniejszych przedstawicieli nurtu RBV (m.in. Wernerfelt, 1984; Hamel i Prahalad, 1990; Barney, 1991; Stalk, Evans i Shulman, 1992; Teece, Pisano i Shuen, 1997) autor uwzględnił wyniki badań empirycznych, które były prowadzone w ramach tej problematyki w Polsce (Godziszewski, 2001; Stankiewicz, 2002; 2005; Pierścionek i Jurek-Stępień, 2006; Łobejko i Pierścionek, 2011; Krupski, 2011).

Trzecim obszarem prowadzonych badań była ocena najważniejszych narzędzi analizy strategicznej, które ukształtowały obowiązujący kanon i jednocześnie główny nurt procesu analizy w teorii i praktyce. Kanon ten stanowią w głównej mierze narzędzia wypracowane w ramach podejścia planistycznego i pozycyjnego, co stanowi punkt wyjścia do analizy i oceny obowiązujących standardów. Analiza nurtu zasobowego pozwala z kolei zidentyfikować pewne ogólne założenia dotyczące zasad i kryteriów oceny

zasobów, jednak założenia te nie są bezpośrednio wykorzystywane w procesie analizy strategicznej. Krytyczna analiza i ocena wybranych założeń nurtu planistycznego i pozycyjnego (łącznie) oraz nurtu zasobowego pozwala dostrzec zarówno ograniczenia, jak i komplementarny charakter wskazanych podejść w procesie analizy strategicznej.

Autor nie skupia uwagi na tych aspektach oceny poszczególnych metod i narzędzi analizy strategicznej, które są już szczegółowo opisane w literaturze, natomiast koncentruje się na aspektach proceduralnych oraz na tych aspektach oceny, które nie są szerzej dyskutowane w literaturze.

Opracowanie nowych procedur, a w pewnych obszarach nowych metod i narzędzi analizy strategicznej, wymaga nie tylko prac koncepcyjnych, ale również dyskusji na temat koncepcji, jak również empirycznej weryfikacji proponowanych metod i procedur. Wybrane metody i procedury analizy (metody identyfikacji kluczowych kompetencji oraz analiza metod tworzenia i rozwijania zasobów) były implementowane i weryfikowane w badaniach empirycznych (projekty KBN MNiSW) (Pierścionek i Jurek-Stępień, 2006; Łobejko i Pierścionek, 2011), co stanowi punkt wyjścia do dalszego rozwoju i doskonalenia tych metod oraz ich implementowania w nowych obszarach problemowych.

1. Procesy konkurencji i kooperacji oraz zmieniające się uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw

Warunki, w których funkcjonują przedsiębiorstwa zmieniają się dynamicznie, czego dowodem są liczne badania dotyczące m.in.: 1) skali procesów globalizacji i umiędzynarodowienia przedsiębiorstw (Pierścionek 2001, s. 2–5), 2) wpływu procesów globalizacji na warunki ich funkcjonowania, nowe możliwości tworzenia i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (Pierścionek, 2011 s. 362–363), 3) zmienności otoczenia konkurencyjnego i rosnącego znaczenia innowacyjności i elastyczności (Krupski, 2005), 4) nowych metod tworzenia i pozyskiwania zasobów – w szczególności metod opartych na kooperacji oraz metod opartych na rozwoju nowych form organizacyjnych przedsiębiorstw (w tym m.in. innowacji otwartych (Sopińska, 2016, s. 434–435), przedsiębiorstw sieciowych (Łobejko, 2010) i inteligentnych (Quinn, 1993), przedsiębiorstw kreatywnych (Dziurski, Gregorczyk i Wachowiak, 2018), przedsiębiorstw zwinnych (Malewska i Sajdak, 2017) oraz rosnącego znaczenia zasobów relacyjnych w procesie tworzenia przewagi konkurencyjnej (Dyer i Singh, 1998; Czakon, 2006).

Wspólne cechy rozwoju różnych form kooperacji, integracji oraz połączeń to nowe możliwości pozyskiwania lub tworzenia zasobów (Doz i Hamel, 1998; Spekman, Isabella, MacAvoy, 2000, Czakon, 2006; Mesjasz i Szarucki, 2017) oraz większe możliwości ich efektywnego wykorzystania, przy możliwej redukcji czasu i kosztów (jakie byłby niezbędne, aby dane zasoby tworzyć lub samodzielnie rozwijać), redukcji ryzyka (Romanowska, 2013, s. 155–156) związanego z tworzeniem i wykorzystywaniem zasobów oraz przy zwiększonej elastyczności systemowej przedsiębiorstwa (Krupski 2005; Błaszczuk, 2017).

Strategie współpracy i kooperacji mogą być realizowane na różnych poziomach strategii oraz w różnych formach, od relacji rynkowych poprzez bardziej zaawansowane i zintegrowane formy, w tym alianse strategiczne, spółki joint-venture oraz przedsiębiorstwa sieciowe i inteligentne. Główną cechą przedsiębiorstw sieciowych jest możliwość kreowania źródeł wartości poprzez autonomiczne, ale współpracujące ze sobą przedsiębiorstwa, z kolei do ważnych cech przedsiębiorstw inteligentnych należą: umiejętność rozpoznawania kluczowych zasobów oraz ich tworzenia, pozyskiwania i rekonfigurowania według kryterium ich znaczenia w całym procesie tworzenia wartości dodanej (Quinn, 1993). Na szczególną uwagę zasługują innowacje otwarte, które pozwalają nie tylko pozyskiwać czy efektywnie wykorzystywać zasoby, ale przede wszystkim kreować (współtworzyć) całkowicie nowe zasoby poprzez współpracę. Cechą, która niewątpliwie łączy różne formy współpracy oraz różne kategorie nowych form organizacyjnych, jest działanie w modelu otwartym, co determinuje najważniejsze efekty tych strategii.

2. Perspektywy i kryteria oceny klasycznych metod i narzędzi oraz procedur procesu analizy strategicznej

Aby ocenić przydatność i adekwatność metod analizy strategicznej, trzeba zwrócić uwagę na zakres podmiotowy analizy oraz uwzględnić specyfikę problemu strategicznego. Mimo dużego zróżnicowania form współpracy pewnym fundamentem i punktem wyjścia może być uwzględnienie możliwych kierunków powiązań przedsiębiorstw oraz wynikających z tego najważniejszych obszarów, celów i motywów współpracy. Są to: 1) strategie kooperacji oparte na powiązaniach poziomych wewnątrz danego sektora (procesy konkurencji i substytucji oraz możliwe obszary kooperacji w tym obszarze); 2) strategie kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami powiązanymi pionowo (w sektorowym łańcuchu wartości); 3) strategie kooperacji

między przedsiębiorstwami powiązanymi relacjami crossowymi (przedsiębiorstwa z różnych sektorów pokrewnych i niepokrewnych); 4) kooperacja pomiędzy różnymi przedsiębiorstwami a instytucjami (naukowymi, badawczo-rozwojowymi, rządowymi i samorządowymi) oraz innymi grupami interesariuszy sfery życia społecznego i publicznego, które posiadają zasoby komplementarne lub posiadają potencjał do ich kreowania lub wykorzystania.

Poszczególne kierunki współpracy, pozwalają łączyć potencjał przedsiębiorstw o zróżnicowanej: zbliżonej, substytucyjnej lub komplementarnej charakterystyce zasobów (Sopińska i Dziurski, 2018; Błaszczuk, 2018), realizować odmienne cele i motywy współpracy, jak również osiągać odmienne rodzaje efektów (Porter, 1980; Pierścioneł, 1995). W tej sytuacji procesy kooperacji i integracji przedsiębiorstw, mogą być oceniane z różnych perspektyw oraz na podstawie różnych metod analizy strategicznej.

Użyteczność metod analiz strategicznych można oceniać z perspektywy uwarunkowań strategii i możliwych obszarów analizy, biorąc pod uwagę: 1) najważniejsze podejścia, procedury i zasady organizacji procesu analizy (z uwzględnieniem tzw. „orientacji strategicznej”), 2) ocenę wybranych, najważniejszych metod i narzędzi analizy, które wytyczają podstawowe standardy i główny kanon zasad analizy, 3) ocenę dostępności i przydatności dotychczasowych metod w ocenie konkretnych problemów decyzyjnych. Pierwsze dwa obszary dotyczą oceny przydatności już istniejących metod analizy, podczas gdy trzeci skupia uwagę na identyfikacji niedoboru metod i narzędzi lub braku propozycji jasno określonych procedur analizy w wybranych obszarach problemowych zarządzania strategicznego.

Ze względu na rosnącą liczbę narzędzi analitycznych i ograniczone możliwości ich krytycznej oceny autor skupi uwagę na następujących aspektach tej oceny: a) Na ile klasyczne procedury i metody analizy strategicznej pozwalają względnie kompleksowo analizować i oceniać kontekst strategii oraz same strategie w nowych uwarunkowaniach? b) Jakie są najważniejsze tendencje rozwoju metodyki analiz strategicznych oraz czy nowe propozycje pozwalają w sposób względnie kompleksowy identyfikować i oceniać uwarunkowania procesów kooperacji? c) W jakim zakresie oraz przy spełnieniu jakich warunków proceduralnych można wykorzystać dostępne metody i narzędzia analizy w ocenie uwarunkowań procesów kooperacji i rozwoju nowych form organizacyjnych? W dalszej części rozważań autor skupia uwagę na aspektach proceduralnych, jednak w podstawowym zakre-

się ocenie podlegają również narzędzia, instrumenty i perspektywy analiz, które wytyczają dominujące standardy procesu analizy strategicznej.

3. Ocena ogólnych procedur analizy strategicznej przedsiębiorstwa w analizie procesów kooperacji i integracji przedsiębiorstw

Obecne standardy i procedury analiz strategicznych wynikają w dużej mierze z chronologii rozwoju najważniejszych nurtów zarządzania strategicznego i dorobku poszczególnych nurtów w obszarze rozwoju metodyki analiz.

Metody analizy mogą być systematyzowane m.in.: 1) w ujęciu chronologicznym (Marchesnay, 1994); 2) według głównych nurtów rozwoju teorii zarządzania strategicznego (por. np. Romanowska, 2008); 3) według kryterium obszaru kontekstu strategii (por. np. Gierszewska i Romanowska, 1994, 2016; Lisiński, 2004; Fleisher i Bensoussan, 2007; Jurek-Stępień, 2007; Kałkowska, Pawłowski, Trzcielińska, Trzcieliński i Włodarkiewicz-Klimek, 2010; Kochalski i Nowicki, 2016); 4) według kryterium poziomu strategii i charakteru problemu strategicznego (Porter, 1980; Pierścioneck, 1995; Grant, 2011); 5) według użyteczności metod do oceny uwarunkowań strategii oraz do oceny samych strategii (w tym oceny, weryfikacji i kontroli); 6) według charakteru metod (oraz ich użyteczności w różnych obszarach analizy) – metody ilościowe i jakościowe (Zanoni, 2012).

Ponieważ nie jest możliwe przyjęcie jednego słusznego sposobu klasyfikowania metod i narzędzi, a jednocześnie każdy sposób ich systematyzowania i prezentacji może pośrednio wpływać na kształt i sekwencję procesu analizy, powstaje pewne ryzyko, że cały proces analizy oraz dobór metod i narzędzi może mieć w praktyce charakter przypadkowy. Aby ograniczyć to ryzyko i poprawić jakość procesu analizy, konieczna jest m.in.: 1) dyskusja dotycząca możliwych alternatywnych sposobów organizacji procesu analizy strategicznej (według orientacji strategicznej, według kryterium poziomu strategii, według kryterium najważniejszych obszarów analizy kontekstu strategii, według wybranych kluczowych problemów decyzyjnych procesu zarządzania strategicznego); 2) dyskusja dotycząca możliwości i ograniczeń poszczególnych podejść; 3) „orientacja problemowa” procesu analizy strategicznej (podporządkowanie całego procesu i zasad doboru narzędzi celom analizy oraz dostosowanie ich do charakteru problemu).

Dobór odpowiednich procedur oraz narzędzi analizy strategicznej w analizie uwarunkowań oraz efektów strategii kooperacji powinien w du-

żej mierze wynikać z motywów, celów, kierunków i charakteru powiązań kooperacyjnych przedsiębiorstw. Jeśli motywy te nie są wstępnie zdefiniowane lub rozpoznane, to uzasadnione może być (w punkcie wyjścia) prowadzenie analiz na podstawie uniwersalnych procedur wypracowanych w ramach podejścia planistycznego i pozycyjnego. Procedury te mogą być również przydatne do ogólnej oceny uwarunkowań, w których funkcjonują przedsiębiorstwa – potencjalni partnerzy procesów kooperacji. Jeśli motywy i zewnętrzne (rynkowe i sektorowe) uwarunkowania procesów kooperacji są wstępnie rozpoznane, uzasadnione może być prowadzenie pogłębionych analiz w obszarze samych zasobów współpracujących lub integrujących się przedsiębiorstw, ponieważ w każdym typie powiązań przedsiębiorstwa łączą (w określony dla danej strategii sposób) swój potencjał konkurencyjny. Powiązania poziome wewnątrzsektorowe (konsolidacyjne) mogą dodatkowo charakteryzować się potencjalnymi efektami, które można rozpoznać przy pomocy klasycznych narzędzi analizy sektora i rynku. Współpracujące lub integrujące się na zasadzie relacji poziomych przedsiębiorstwa zdywersyfikowane mogą jednocześnie zmienić pozycję wybranej jednostki biznesu w konkretnym sektorze, a w przypadku relacji dywersyfikacyjnych rozszerzyć swoje portfolio produktów (lub lepiej zbilansować lub zrestrukturyzować wspólnie swoje portfele). Powiązania pionowe pozwalają przede wszystkim rekonfigurować zasoby i procesy w łańcuchu wartości, co oznacza, że istotnej zmianie mogą ulec: same zasoby oraz ich konkurencyjność (w tym innowacyjność i elastyczność), układ sił przetargowych oraz pozycja współpracujących przedsiębiorstw w całym sektorowym łańcuchu wartości.

Relacje crossowe mogą być z natury bardzo złożone. Współpracujące lub integrujące się przedsiębiorstwa mogą dążyć nie tylko do poszerzenia lub restrukturyzacji portfela, ale również do łączenia komplementarnych produktów i usług, komplementarnych rynków oraz komplementarnych zasobów. Przedsiębiorstwa mogą też łączyć w procesach kooperacji zasoby o podobnej charakterystyce, osiągając również efekty synergii wynikające z łączenia potencjału ekonomicznego, efektów skali, efektów łączenia potencjału badawczo-rozwojowego, wzmacniania łącznej siły przetargowej w wybranych sektorach, etc. Po wstępnej ocenie nasuwa się więc wniosek, że niezależnie od charakteru i kierunku powiązań przedsiębiorstw różne perspektywy i typy analiz mogą się okazać przydatne, ponieważ efekty współpracy mogą być wielokierunkowe.

4. Klasyczne metody i narzędzia analizy strategicznej w warunkach kooperacji i integracji przedsiębiorstw oraz nowe kierunki ich rozwoju

Mimo że klasyczne metody i narzędzia analizy są zorientowane w głównej mierze na rynki, sektory i zasoby z perspektywy procesów konkurencji, niewiele wskazuje na to, że całkowicie dezaktualizują się z obecnej perspektywy – rozwoju procesów kooperacji. Procesy kooperacji nie ograniczają całkowicie zjawiska konkurencji i rywalizacji, ale istotnie zmieniają charakter tych procesów, ponieważ przenoszą punkt ciężkości na inne obszary i poziomy konkurencji (m.in. konkurencja o zasoby, konkurencja o pozycję w najbardziej konkurencyjnych układach kooperacyjnych oraz konkurencja jednych układów kooperacyjnych względem innych).

Do klasycznych metod analizy sektora zalicza się przede wszystkim elementy analiz strukturalnych M.E. Portera (analizy sił konkurencji, grup strategicznych i reakcji konkurenta – w obszarze strategii konkurencji) (1980, 1985) oraz metody analizy cyklu życia (ewolucji) sektora. Pojedyncze sektory mogą też być oceniane pod kątem ich potencjału (tempa wzrostu) lub szerzej: atrakcyjności sektora (bazując na logice portfela i ocenie źródeł wzrostu i rozwoju). Trzeba tutaj zwrócić uwagę na fakt, że podział na metody analizy sektora (i procesów konkurencji) oraz na metody analizy rynku (i szerzej: uwarunkowań popytu) nie zawsze jest precyzyjny i metody mogą być tutaj klasyfikowane odmiennie przez różnych autorów. Na przykład model ewolucji sektora formalnie opisuje poprzez swoje zmienne, jak zmienia się popyt na produkty sektora w funkcji czasu – dotyczy więc *stricto* uwarunkowań popytu (jego skali i dynamiki). Procesy ewolucyjne kształtują jednak zachowania przedsiębiorstw, jak również wynikają ze strategii przedsiębiorstw, więc model ten w istocie rzeczy pozwala opisywać i wyjaśniać zarówno pewne uwarunkowania popytu, jak i uwarunkowania procesów konkurencji. Podobnie można interpretować wskaźniki wzrostu sektora, które są powiązane z nasyceniem rynku oraz z procesami ewolucji.

Mimo że głównym celem analiz strukturalnych jest analiza procesów konkurencji, to strategię kooperacji są tutaj szeroko uwzględnione jako jeden z wielu możliwych instrumentów pozycjonowania firmy w całym sektorze i w układzie sił konkurencji. Prowadzenie takiej analizy wymaga jedynie szerszego uwzględnienia w zakresie podmiotowym wszystkich potencjalnych podmiotów tego sektora, w tym przedsiębiorstw, które podjęły lub zamierzają podjąć współpracę (ocena możliwych kierunków zmian struktury sektora). Układ sił konkurencji oraz grup strategicznych może

zarówno ulegać zmianie poprzez procesy współpracy i integracji podmiotów zewnętrznych w otoczeniu danego przedsiębiorstwa, jak i być kształtowany poprzez strategie współpracy danej firmy z jej obecnymi i potencjalnymi partnerami.

Strategie kooperacji mogą zmieniać rynkową i sektorową konkurencyjność przedsiębiorstwa, a poprzez procesy innowacji mogą wpływać na kreowanie nowych źródeł wzrostu po stronie popytu (procesy ewolucji sektora, zmiany w obszarze struktury popytu oraz dynamiki rynku). Procesy te również mogą być oceniane za pomocą klasycznych metod analizy, choć – co należy podkreślić – wszystkie modele analizy posiadają pewne ograniczenia, a do głównych ograniczeń należą tutaj możliwości prognozowania i przewidywania przyszłych uwarunkowań. Ograniczenia te są jednak w dużej mierze niezależne od nasilenia procesów kooperacji i integracji przedsiębiorstw, mają charakter generalnych ograniczeń. Jeśli współpracujące przedsiębiorstwa są w stanie wykreować nowe produkty, nowe segmenty rynku lub nowe metody konkurencji, to celem analizy strategicznej jest identyfikacja zmieniających się uwarunkowań i do tego celu nie są potrzebne całkowicie nowe narzędzia analizy, ale mogą być potrzebne nowe kryteria oceny konkurencyjności rynkowej i nowe kryteria segmentacji rynku.

Zwracając uwagę na korporacyjną perspektywę, można również wstępnie ocenić rolę analiz portfelowych – w analizie procesów kooperacji przedsiębiorstw. Perspektywa portfela to przede wszystkim przedsiębiorstwa powiązane poziomo (możliwa zmiana pozycji przedsiębiorstwa lub jednostki strategicznej biznesu w poszczególnych sektorach na skutek łączenia potencjału podobnych przedsiębiorstw), jak również przedsiębiorstwa (wyspecjalizowane lub zdywersyfikowane) powiązane relacjami crossowymi (jeśli cele współpracy dotyczą rozwoju, łączenia, bilansowania i restrukturyzacji portfela – źródeł zysków, źródeł wzrostu, przepływów finansowych oraz dywersyfikacji ryzyka). Metody analiz portfelowych są szerzej wykorzystywane do analizy efektów dywersyfikacyjnych w procesach fuzji i przejęć i poza ogólnymi powszechnie rozpoznanymi ograniczeniami tych narzędzi analizy niewiele wskazuje, aby modele te nie odgrywały swojej roli w analizie i ocenie sytuacji przedsiębiorstw współpracujących. Strategie dywersyfikacji nie są realizowane z założenia oraz w podstawowej formie poprzez kooperację niezależnych przedsiębiorstw (ponieważ w takiej sytuacji jest to alians przedsiębiorstw wyspecjalizowanych, a nie jedno zdywersyfikowane przedsiębiorstwo), jednak poprzez strategie kooperacji przedsiębiorstwa mogą osiągać pewne efekty dywersyfikacji (z perspektywy rynku i możliwych efektów synergicznych).

Precyzyjne wypowiedzenie się na temat zmieniającej się roli metod analiz makrootoczenia napotyka pewne ograniczenia ze względu na: 1) złożony charakter procesów geopolitycznych, prawnych, ekonomicznych, społecznych, kulturowych, demograficznych i technologicznych oraz 2) wiele możliwych podejść do procesu analizy tych zjawisk. Analizy makroekonomiczne mają z założenia interdyscyplinarny charakter, muszą wykorzystywać opinie ekspertów z różnych dyscyplin wiedzy, natomiast trudno jest tutaj oceniać samą skuteczność metod pozyskiwania i przetwarzania tej wiedzy. Można sformułować jedynie ogólny postulat, aby metody te również miały w pewnych sytuacjach dedykowany charakter, a w szczególności aby bardziej precyzyjnie definiowały możliwe cele analiz.

Obowiązujące standardy dotyczące zasad prowadzenia analiz strategicznych zmieniają się na skutek pojawiania się nowych narzędzi i nowych możliwości analizy otoczenia oraz samego przedsiębiorstwa. Rośnie przede wszystkim liczba nowych narzędzi analizy oraz zróżnicowanie ich wariantów. Rosnąca liczba metod i narzędzi analizy nie sprzyja ich popularyzacji, co w szczególności dotyczy bardziej złożonych narzędzi analitycznych. Menedżerowie oczekują, że proponowane narzędzia będą nie tylko skuteczne, ale też zrozumiałe i względnie nietrudne w opanowaniu i implementacji. Badania prowadzone w Katedrze Zarządzania Strategicznego wykazały, że menedżerowie w relatywnie niewielkim zakresie wykorzystują zaawansowane narzędzia zarządzania strategicznego i analiz strategicznych i w dużej mierze opierają się na wynikach ograniczonej liczby narzędzi analizy w praktyce (Pierścionek, 2011, s. 257).

Za najważniejsze tendencje rozwoju metod i narzędzi analizy strategicznej można uznać: 1) rozwój metod i narzędzi związanych z wdrożeniem i kontrolą strategii (strategiczna karta wyników oraz metody kontrolingu strategicznego i operacyjnego) (Kaplan i Norton, 2009, 2011b); 2) rozwój metod parametrycznych (zarówno w obszarze analizy rynku i źródeł wartości dla klienta, jak i w obszarze analizy strategii oraz analizy zasobów strategicznych, m.in. metoda bilansu strategicznego i metody pomiaru kapitału intelektualnego); 3) rozwój zintegrowanych lub integrujących (różne perspektywy) metod analizy (ukierunkowanych na konfrontację najważniejszych perspektyw strategii oraz jej kontekstu), m.in. mapy strategii (Kaplan i Norton, 2011a), modele biznesu i elementy składowe tych narzędzi (m.in. propozycja wartości dla klienta, kluczowe zasoby, procesy rozwojowe). Nowe metody analizy to również modyfikacje istniejących metod, m.in. w obszarze metod analizy makrootoczenia, metod analizy sektora (m.in. propozycje modyfikacji modelu M.E. Portera z liczby 5 do 6 lub

9 sił konkurencji (Fleisher i Bensoussan, 2007, s. 92; Grant, 2016, s. 127). Tendencje te świadczą o dużym zapotrzebowaniu na podejścia integrujące oraz zintegrowane metody analizy strategicznej. W literaturze polskiej widocznym trendem jest rosnące zapotrzebowanie na publikacje dotyczące implementacji metod i narzędzi w praktyce zarządzania (analizy typu *case-studies*), co może wynikać z dużego niedoboru tego typu publikacji na rynku polskim w minionych dwóch dekadach (Jurek-Stępień, 2003 i 2007; Urbanowska-Sojkin, 2008; Kozioł, 2010; Kałkowska i in., 2010; Kochalski i Nowicki, 2016; Mikołajewicz i Nowicki, 2016). Nowe kierunki rozwoju metodyki analiz strategicznych w większym stopniu dotyczą samych narzędzi, a w znacznie mniejszym stopniu nowych procedur i podejść, które pozwalałyby ukierunkować proces analizy strategicznej na identyfikację i analizę dedykowanych problemów.

5. Strategie kooperacji i integracji przedsiębiorstw a metody analizy zasobów i efekty synergii

Uwzględniając cele analizy zasobów, możemy wstępnie sklasyfikować metody do następujących obszarów: 1) metody analizy zasobów, 2) metody oceny strategii (wzrostu i rozwoju oraz konkurencji) i 3) metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw. Wskazane obszary są ze sobą silnie powiązane, ponieważ konkurencyjność zasobów oraz umiejętności ich wykorzystania wpływają na konkurencyjność przedsiębiorstwa, a konkurencyjność determinuje możliwości realizacji skutecznych strategii rozwoju i konkurencji. Metody analizy zasobów i oceny konkurencyjności mogą również być klasyfikowane według podziału: 1) metody oceny pozycji konkurencyjnej, 2) metody oceny przewagi konkurencyjnej, 3) metody oceny potencjału konkurencyjnego (np. Gierszewska i Romanowska, 2009; Lisiński, 2004).

Do podstawowych metod analizy zasobów i oceny potencjału konkurencyjnego należą koncepcja łańcucha wartości M.E. Portera (1985) i koncepcja bilansu strategicznego. Zarówno koncepcja łańcucha wartości, jak i bilansu strategicznego nie uwzględniają w swoim podstawowym zakresie możliwości oceny kierunków powiązań między różnymi rodzajami zasobów (por. np. Godziszewski, 2001, s. 178–182) oraz oceny wartości strategicznej, jaka może wynikać z łączenia różnych rodzajów zasobów (efekty synergii). Najważniejszym ograniczeniem dostępnych metod analizy zasobów jest to, że zasady ich wykorzystania nie określają w sposób dostatecznie precyzyjny strategicznych kryteriów oceny zasobów. W konsekwencji

zasoby są oceniane na podstawie ich efektywności operacyjnej (wpływ na koszty, wpływ na wydajność, wybrane aspekty oceny jakościowej) oraz na podstawie analiz porównawczych (w relacji do innych dostępnych zasobów konkurencyjnych). Zasoby oraz możliwa ich konfiguracja (a pośrednio kierunki ich rozwoju) mogą być tutaj oceniane m.in. według logiki teorii kosztów transakcyjnych (Coase, 1937, podano za: Szymański, 2011).

Do istotnych ograniczeń metod analizy zasobów należą: 1) silna orientacja na analizę obecnych zasobów (nie zaś na ocenę nowych kierunków rozwoju zasobów); 2) silna orientacja na zasoby wewnętrzne (mimo obiektywnych możliwości prowadzenia szerszych analiz: zasobów zewnętrznych o podobnej charakterystyce, zasobów substytucyjnych oraz komplementarnych); 3) silna orientacja na zasoby sektorowe (definiowane w kategoriach sektorowego łańcucha wartości), podczas gdy źródła innowacji, wzrostu i rozwoju oraz synergii mogą wynikać z transferowania zasobów, łączenia ich oraz wykorzystania ponad granicami sektorów) (Hamel i Prahalad, 1990, 1999); 4) brak jasno zdefiniowanych strategicznych kryteriów oceny zasobów (które pozwalałyby oceniać zasoby, wartościować je z perspektywy realizowanej i zamierzonej strategii konkurencji, określać pożądane kierunki ich rozwoju).

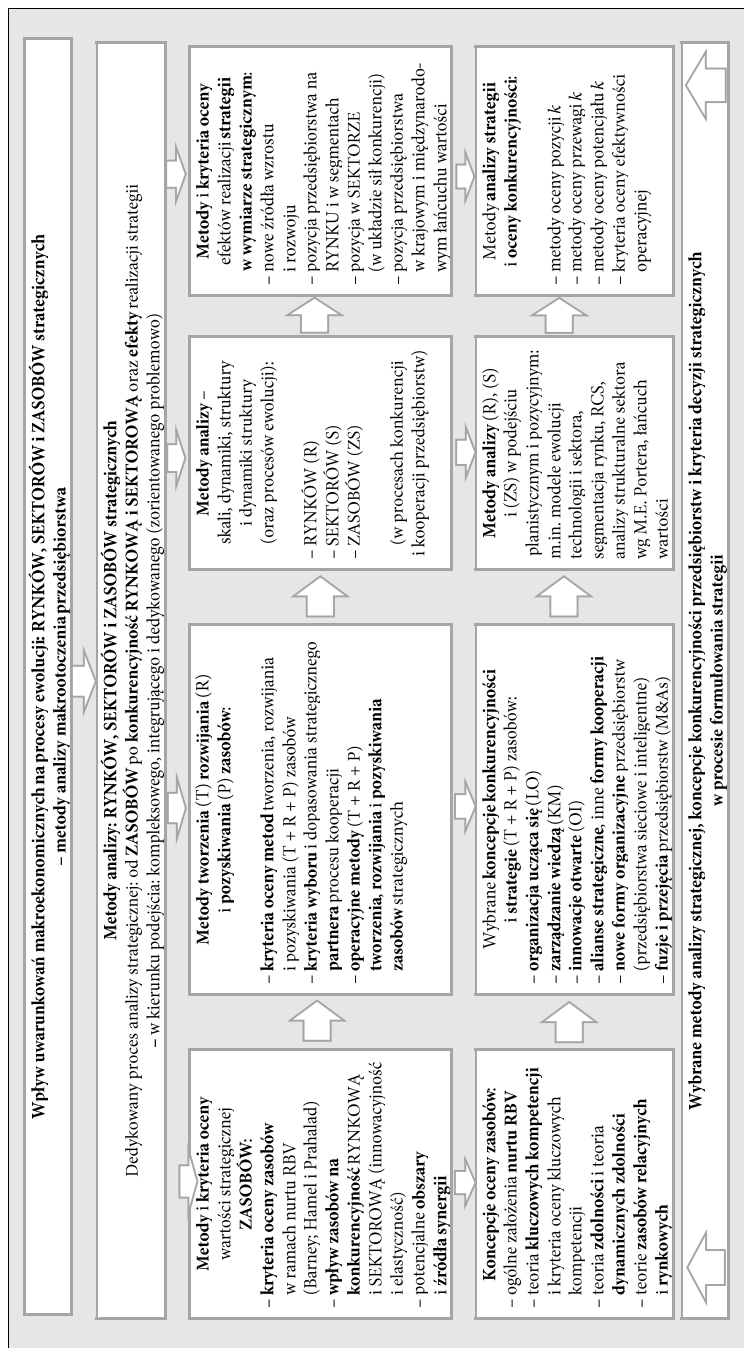
Komplementarny charakter wskazanych wcześniej obszarów teorii zarządzania strategicznego pozwala, w ocenie autora, zaproponować oraz implementować i doskonalić procedury i narzędzia analizy zasobów. Są to: 1) metody analizy zasobów (szkoła pozycyjna), 2) dorobek nurtu RBV (kryteria oceny zasobów), 3) metody analizy rynków i sektorów (szkoła pozycyjna). Metody analizy zasobów umożliwiają klasyfikowanie i systematyzowanie zasobów według różnych kryteriów, a klasyfikowane w ten sposób zasoby mogą być dalej oceniane na podstawie kryteriów oceny wartości strategicznej, jakie są proponowane przez przedstawicieli nurtu BRV. Punktem wyjścia do oceny wartości strategicznej zasobów mogą być ogólne zasady i kryteria ich oceny proponowane przez J. Barney'a (1991, s. 112) oraz kryteria identyfikacji kluczowych kompetencji G. Hamela i C.K. Prahalada (1990, 1999). Podczas gdy kryteria oceny zasobów J. Barney'a mogą stanowić punkt wyjścia w takiej ocenie (m.in. rzadkość zasobów, różnorodność, obecne i potencjalne możliwości ich substytucji, przejmowania lub imitacji), kryteria proponowane przez Hamela i Prahalada zasadniczo rozszerzają ogólne zasady analizy zasobów w kierunku oceny potencjalnych efektów, jakie mogą one generować: 1) innowacyjność w wymiarze konkurencyjnym (tj. wartość dla finalnych odbiorców); 2) elastyczność przedsiębiorstwa (elastyczność poszczególnych zasobów, elastyczność całej architektury

kluczowych kompetencji i wynikające z tego możliwości zmian w obszarze strategii produkt-rynek, jak również zmiany samej struktury zasobów); 3) możliwości wzrostu i rozwoju (innowacyjność w wymiarze korporacyjnym), tj. tworzenia całkowicie nowych produktów i usług, dywersyfikacji działalności oraz kreowania nowej przestrzeni konkurencyjnej (nowych sektorów i dziedzin działalności); 4) możliwości osiągnięcia efektów synergicznych (w obszarze całej architektury kluczowych kompetencji, zarówno samych zasobów, kluczowych produktów, produktów i usług finalnych, jak i rynkowych źródeł wartości).

Uwzględniając najważniejsze warianty teorii RBV (m.in. teorię kluczowych kompetencji, zdolności oraz dynamicznych zdolności) (Hamel i Prahalad, 1990; Stalk, Evans i Shulman, 1992; Teece, Pisano i Shuen, 1997), propozycje Hamela i Prahalada nie definiują bezpośrednio (*expressis verbis*) kryteriów oceny, ale są względnie jasną wskazówką, w jaki sposób można oceniać wpływ zasobów na konkurencyjność (innowacyjność), elastyczność i możliwości generowania nowych źródeł wzrostu. Wypełniają one tym samym pewną lukę w obszarze kryteriów oceny wartości strategicznej zasobów (por. Barney, 1991; Hamel i Prahalad, 1990, 1999).

Strategiczne kryteria oceny zasobów powinny pozwalać nie tylko oceniać potencjalne efekty (innowacyjność i elastyczność) wykorzystania zasobów, ale przede wszystkim powinny powiązać ocenę znaczenia poszczególnych zasobów (obecnych oraz nowo tworzonych) z obecnie realizowaną lub zamierzoną strategią konkurencji (a w przypadku strategii korporacyjnych również z pożądanymi kierunkami rozwoju organizacyjnego). Na krytyczną uwagę zasługuje więc pewien brak refleksji i brak bezpośrednio sformułowanych propozycji (w głównym nurcie RBV), aby wartość strategiczną zasobów oceniać na podstawie potencjalnego wpływu zasobów na siłę sektorowych instrumentów realizowanej lub zamierzonej strategii konkurencji. Mimo dużej zbieżności instrumenty rynkowej i sektorowej strategii konkurencji nie są tożsame, dlatego wpływ zasobów na konkurencyjność powinien być oceniany również z tej drugiej perspektywy (uwzględnienie dorobku szkoły pozycyjnej w obszarze oceny pozycji przedsiębiorstwa).

Na schemacie przedstawiono najważniejsze obszary mechanizmów konkurencyjności przedsiębiorstw, które mogą stanowić wyznacznik możliwej sekwencji procesu analizy strategicznej w warunkach kooperacji przedsiębiorstw. Proponowany schemat uwzględnia najważniejsze założenia nurtu RBV, jak również nowe kierunki rozwoju zarządzania strategicznego w obszarze strategii kooperacji oraz tworzenia nowych form organizacyjnych. Metody tworzenia i pozyskiwania zasobów nie stanowią listy zamkniętej,



Mechanizmy konkurencyjności przedsiębiorstw a zakres i metody analizy strategicznej – w kierunku podejścia dedykowanego i integrującego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Błaszczuk, 2019, s. 58).

ale mają charakter otwarty i mogą stanowić ważny obszar dalszych badań (metody tworzenia i pozyskiwania zasobów oraz kryteria podejmowania decyzji).

Ze względu na specyfikę strategii kooperacji i integracji przedsiębiorstw oraz procesy integracji samych zasobów istotną rolę w analizie może odegrać analiza potencjalnych efektów synergicznych. Problematyka efektów synergii wydaje się wciąż aktualnym i kluczowym kierunkiem rozwoju teorii zarządzania strategicznego nie tylko z perspektywy procesów kooperacji, integracji oraz M&A, ale również z perspektywy samych zasobów i zasobowej teorii przedsiębiorstwa (por. np. Krupski, 2006, s. 60).

Mimo bardzo dużego znaczenia tej problematyki niewiele jest propozycji metodycznych, w jaki sposób analizować strukturalne strategiczne efekty synergii (ich źródła oraz możliwe do zaobserwowania efekty). W ocenie autora możliwa jest identyfikacja, analiza i ocena efektów synergii w wymiarze strategicznym i strukturalnym poprzez wykorzystanie różnych komplementarnych metod i narzędzi analizy strategicznej (analizy portfela, sektorów, rynków i metod konkurencji oraz samych zasobów), co wymaga zarówno dopracowania procedur tej analizy (szerszej dyskusji oraz weryfikacji empirycznej tych metod), jak i dopracowania kryteriów oceny korzyści synergicznych. Próby zaproponowania procedur analizy efektów synergii, jednak bez szczegółowych kryteriów oceny tych efektów, są proponowane w literaturze (Błaszczyk, 2018, s. 15), wymagają jednak dalszej dyskusji, implementacji i empirycznej weryfikacji.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania wskazują na: 1) relatywnie wysoki poziom rozwinięcia teorii zarządzania strategicznego w obszarze wiedzy o zasobach strategicznych i kryteriach ich oceny oraz relatywnie wysoki poziom wiedzy w obszarze nowych form organizacyjnych przedsiębiorstw i wpływu tych form na konkurencyjność i elastyczność przedsiębiorstw; 2) relatywnie niski poziom zaawansowania metod i narzędzi analizy strategicznej w obszarze analizy zasobów (brak propozycji kompleksowych strukturalnych analiz zasobów, opartych na strategicznych kryteriach oceny zasobów i powiązania ich oceny z realizowaną lub zamierzoną strategią konkurencji w procedurach analizy strategicznej); 3) możliwości wykorzystania i powiązania różnych (komplementarnych) obszarów teorii zarządzania strategicznego do identyfikacji, analizy i oceny szerszych sekwencji mechanizmów konku-

rencyjności przedsiębiorstw: od metod tworzenia zasobów po metody ich wykorzystania w procesie realizacji strategii.

Ocena klasycznych metod analizy strategicznej wskazuje, że większość dotychczasowych narzędzi analizy może być szerzej wykorzystywana w analizie procesów kooperacji do oceny zmieniającego się kontekstu strategii oraz do oceny efektów realizacji strategii. Zastosowanie tych metod wymaga przede wszystkim szerszego uwzględnienia partnerów kooperacji w zakresie podmiotowym analizy. Dotychczasowe klasyczne metody analizy zasobów również mogą się okazać przydatne w analizie procesów kooperacji i integracji przedsiębiorstw (w szczególności metody systematyzowania zasobów), jednak ocena nowych kierunków rozwoju zasobów oraz metod ich tworzenia i pozyskiwania wymagają opracowania i doskonalenia nowych procedur analizy oraz opracowania strategicznych, strukturalnych kryteriów oceny wartości strategicznej zasobów (opartych na ocenie potencjalnych efektów ich komercjalizacji).

Nowe procedury analizy procesów kooperacji mogą być podporządkowane logice poszczególnych sekwencji mechanizmów tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Sekwencje te stanowią kolejno: 1) metody identyfikacji i oceny wartości strategicznej zasobów (ocena *ex ante*); 2) metody tworzenia i pozyskiwania zasobów oraz kryteria podejmowania decyzji w tym obszarze; 3) metody oceny efektów realizacji strategii i komercjalizacji zasobów oparte na metodach oceny konkurencyjności rynkowej i sektorowej przedsiębiorstw (ocena *ex post*). Poszczególne sekwencje mechanizmów tworzenia przewagi konkurencyjnej pozwalają łączyć dorobek różnych nurtów teorii zarządzania strategicznego, identyfikować nowe możliwości i metody rozwoju oraz pozycjonować nowe koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstw w ramach poszczególnych sekwencji. Ważnym obszarem oceny potencjalnych oraz osiągniętych efektów strategii kooperacji może być analiza efektów synergicznych oraz strategiczne strukturalne kryteria oceny tych efektów.

Bibliografia

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 12(1), March.
- Błaszczyk, M. (2017). Przedsiębiorstwo jako elastyczny system zasobów. *Handel Wewnętrzny*, 3(368), 63 (LXIII), Maj – Czerwiec. Warszawa. Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury.

- Błaszczyk, M. (2018). Strategic synergies and perspective of their evaluation. *Management Sciences. Nauki o Zarządzaniu*, 23(4), 9–17. Wrocław: Publishing House of Wrocław University of Economics.
- Błaszczyk, M. (2019). Mechanizmy tworzenia przewagi konkurencyjnej w procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa. W: J. W. Pietrewicz i R. Sobiecki (red.), *W poszukiwaniu konkurencyjnej przewagi* (s. 29–63). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Czakon, W. (2006). Zasobowe uwarunkowania tworzenia sieci międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne ujęcie zasobowe* (s. 155–164). *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*.
- Doz, Y. L. i Hamel, G. (1998). *Alliance advantage. The art of creating value through partnering*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dyer, J. H. i Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 23, 4 (October), 660–679.
- Dziurski, P., Gregorczyk, S. i Wachowiak, P. (2018). Organizacja kreatywna – istota i cechy. W: P. Wachowiak i S. Gregorczyk (red.), *Organizacja kreatywna. Teoria i praktyka*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Fleisher, C. S. i Bensoussan, B. E. (2007). *Business and competitive analysis. Effective application of new and classic methods*. New Jersey: FT Press, Upper Saddle River.
- Gierszewska, G. i Romanowska, M. (1994, 1997, 2009, 2016). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Godziszewski, B. (2001). *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*. Toruń: Wydawnictwo UMK w Toruniu.
- Grant, R. M. (2011). *Współczesna analiza strategii*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Hamel, G. i Prahalad, C. K. (1990). The core competencies of the corporation. *Harvard Business Review*, May – June.
- Hamel, G. i Prahalad, C. K. (1999). *Przewaga konkurencyjna jutra*. Warszawa: Business Press.
- Jurek-Stępień, S. (red.) (2003). *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Metody analizy – przykłady*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Jurek-Stępień, S. (red.) (2007). *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Metody analizy – przykłady*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Kałkowska, J., Pawłowski, E., Trzcielińska, J., Trzcieliński, S. i Włodarkiewicz-Klimek, H. (2010). *Zarządzanie strategiczne. Metody analizy strategicznej z przykładami*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Kaplan, R. S. i Norton, D. P. (2009). *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Kaplan, R. S. i Norton, D. P. (2011a). *Mapy strategii w biznesie. Jak przełożyć wartości na mierzalne wyniki*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Kaplan, R. S. i Norton, D. P. (2011b). *Dopasowanie w biznesie. Jak stosować strategiczną kartę wyników*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Kochalski, C. i Nowicki, J. (2016). Analiza strategiczna jako narzędzie projektowania strategii ekorozwoju. W: C. Kochalski (red.), *Zielony controlling i finanse. Podstawy teoretyczne* (s. 119–139). Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck.
- Kozioł, K. (2010). Analiza strategiczna przedsiębiorstwa na poziomie makroocenienia. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 17, 77–88. Muzeum Historii Polski.
- Krupski, R. (2005). Elastyczność organizacji jako odpowiedź na turbulentne otoczenie. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Krupski, R. (2006). Kierunki rozwoju ujęcia zasobowego zarządzania strategicznego. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne – ujęcie zasobowe. Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, Seria: Zarządzanie i Marketing, 53–62.
- Krupski, R. (2011). *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*. Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Lewandowski, M. (2009). Motywy nabywcy i sprzedawcy. W: W. Frąckowiak (red.), *Fuzje i przejęcia*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Lisiński, M. (2004). *Metody planowania strategicznego*. Warszawa: PWE.
- Łobejko, S. (2010). *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Łobejko, S. i Pierścionek, Z. (red.). (2011). *Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Malewska, K. i Sajdak, M. (2017). Wpływ dynamicznych zdolności na zwinność strategiczną przedsiębiorstwa. W: K. Krzakiewicz i S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Marchesnay, M. (1994). *Zarządzanie strategiczne. Geneza i Rozwój*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Mesjasz, C. i Szarucki, M. (2017). Synergia i przewidywanie w strategii fuzji i przejęć. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 5(9).
- Mikołajewicz, G. i Nowicki, J. (2016). Wybrane aspekty analizy strategicznej w przedsiębiorstwach Amica, Aquanet, B. Braun, PKN Orlen i Solaris Bus & Coach. W: C. Kochalski (red.), *Zielony controlling i finanse. Studium przypadków* (s. 37–49). Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Pierścionek, Z. (1995). *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.

- PierścioneK, Z. (2001). *Fuzje i przejęcia w procesie globalizacji przedsiębiorstw*. Warszawa: Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- PierścioneK, Z. (2011). *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- PierścioneK, Z. i Jurek-Stępień, S. (red.). (2006). *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach UE*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. NY: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.
- Quinn, J. B. (1993). Managing the intelligent enterprise: Knowledge & service-based strategies. *Planning Review*, 21(5), September/October.
- Romanowska, M. (2006). Dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do jego zasobów. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne ujęcie zasobowe. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 91–95. Wałbrzych.
- Romanowska, M. (2008). Problemy i dylematy analizy strategicznej. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*. Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Romanowska, M. (2013). Perspektywy rozwoju analizy strategicznej. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo Vadis?. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 22, 197–203
- Spekman, R. E., Isabella, L. A. i MacAvoy, T. (2000). *Alliance competence. Maximizing the value of your partnership*. John Wiley & Sons.
- Stalk, G., Evans, P. i Shulman, L. E., (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, March – April.
- Stankiewicz, M. J. (2002, 2005). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń: TNOiK Dom Organizatora.
- Szymański, W. (2011). Zmiany kosztów transakcyjnych w dostosowywaniu przedsiębiorstw do wyzwań współczesnej gospodarki. W: R. Sobiecki i J. W. Pietrewicz (red.), *Koszty transakcyjne*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Teece, D. J., Pisano, G. i Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18.
- Urbanowska-Sojkin, E. (red.). (2008). *Praktyka zarządzania strategicznego, studia polskich przypadków*. Warszawa: PWE.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5.
- Zanoni, A. B. (2012). *Strategic analysis. Processes and tools*. New York: Routledge Research in Strategic Management, Routledge.