

Wojciech Czakon

ROLA MODELI ANALITYCZNYCH W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

Zarządzanie strategiczne jako dyscyplina wiedzy oraz praktyczna działalność menedżerów doświadcza w ostatnich latach silnego wpływu zmiany paradygmatów. Dyscyplina ta wyłoniła się z planowania strategicznego w latach 70. ubiegłego wieku. Takie korzenie tłumaczą silną skłonność do poszukiwania struktur wyjaśniających oraz prognostycznych w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Struktury te będą nazywane na potrzeby niniejszego artykułu modelami, choć z punktu widzenia postmodernistycznego pojmowania metody w naukach społecznych można je nazywać również metaforami. Są to „[...] wizerunki zjawiska społecznego, zazwyczaj wyrażone w postaci preferowanej metafory, dostarczające sposobów strukturyzacji dociekań naukowych, ukierunkowują uwagę w szczególny sposób”¹. Jak zauważa M. Kostera, użycie metafory implikuje sposób myślenia i sposób widzenia, który przenika nasze ogólne rozumienie świata. W tym sensie zarówno metafora, jak i paradygmat kierują uwagę badacza na wybrane zagadnienia, pomijając przy tym inne kwestie.

Podstawową kwestią jest adekwatność, czyli stopień przystawalności metafory czy modelu do opisywanego świata. Ostatnie kilkanaście lat praktyki gospodarczej charakteryzuje się tzw. megatrendami: globalizacją, hiperkonkurencją, przyspieszeniem technologicznym, turbulencją otoczenia, internetyzacją gospodarki. Wywołują one skutek w postaci skokowego zwiększenia stopnia złożoności oraz tempa i charakterystyki zmian zarówno w przedsiębiorstwie, jak i jego otoczeniu.

Wobec tego powstaje pytanie o rolę modeli analitycznych w zarządzaniu strategicznym. Przedmiotem zainteresowania badawczego pozostają narzędzia analizy strategicznej oraz ich miejsce w procesach tworzenia strategii. Można zadać pytanie: czy wobec chaotycznej zmienności otoczenia i przedsiębiorstwa, uprawnione i owocne jest stosowanie silnie ustrukturyzowanych modeli analitycznych?

¹ M. Kostera: Postmodernizm w zarządzaniu. PWE. Warszawa 1996. s. 39.

Aby udzielić na nie odpowiedzi, należy podjąć wątek dwóch jednoczesnych ewolucji: podejścia do tworzenia strategii przedsiębiorstwa oraz podejścia do badań nad strategicznymi źródłami jego konkurencyjnego sukcesu. Podejście pierwsze wyraża przydatność modeli analitycznych w szerszych procesach myślowych, związanych z tworzeniem strategii. Drugie podejście eksponuje poznawcze walory modeli analitycznych. Analiza porównawcza w ramach tych podejść wydaje się prowadzić do wniosku o słabnącym stopniu strukturyzacji modeli analitycznych w zarządzaniu strategicznym.

1. Miejsce modeli analitycznych w procesie tworzenia strategii

Analiza w zarządzaniu strategicznym stanowi zabieg niesamodzielny poznawczo. Jest on bowiem podporządkowany określonej celowi. Oznacza to, że wnioski wyprowadzone z analizy służą dalszym procesom myślowym zmierzającym do określenia strategii. Autor przyjmuje następujące założenia upraszczające:

1. Określenie strategii to wynik postępowania poznawczego, którego stopień zorganizowania może być znaczny (sformalizowane procedury) lub niewielki (strategia jako wizja).
2. Uczestników procesu tworzenia strategii może być (i zwykle jest) wielu, co ma szczególnie znaczenie na etapach generowania opcji wyboru oraz wyboru opcji strategicznych. Zakłada się jednak, że występuje jeden podmiot analizujący.
3. Przez model rozumie się każde uproszczone odwzorowanie rzeczywistości zmierzające do wyłonienia istotnych przesłanek w procesie tworzenia strategii. Wobec tego może nim być zarówno model matematyczny, metafora, jak i kierunek analizy.

Przyjęte założenia oznaczają, że kontekstem celowościowym analizy strategicznej jest dostarczanie przesłanek do prowadzenia dalszych procesów myślowych w określonym kontekście podmiotowym, uwarunkowanym poznawczo. Wynika stąd, iż sama analiza strategiczna jest zabiegiem nieautonomicznym, silnie uwarunkowanym kontekstowo. Modele analityczne również podlegają tym dwóm determinantom. Już samo to założenie oznacza, że zmienność kontekstów powinna prowadzić do zmienności analizy strategicznej. Zatem analiza strategiczna może być niezwykle bogata w różne metody, stosownie do sytuacji, albo też może posługiwać się stosunkowo ogólnymi metodami.

Występuje wiele szkół formułowania strategii. Szkoły te różnią się pomiędzy sobą pod względem podstawowych problemów, które podejmują się rozwiązać. Można wyodrębnić, za H. Mintzbergiem, B. Ahlstrandem i J. Lampel², dwa nurty oraz w ich ramach dziesięć szkół w zarządzaniu strategicznym:

² H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel: *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall, London 1998.

- deskryptywny, obejmujący szkoły: projektowania, planowania i pozycyjną,
- prospektywny, obejmujący szkoły przedsiębiorczości, poznania, władzy, kultury, otoczenia, konfiguracji, uczenia się.

Przeгляд dorobku poszczególnych szkół w zarządzaniu strategicznym pozwala sformułować wnioski w zakresie wykorzystania modeli w analizie strategicznej. Główny problem dotyczy umiejscowienia modeli analizy przedsiębiorstwa w procesie budowania strategii. Otóż poszczególne nurty w zarządzaniu strategicznym traktują analizę strategiczną na dwa możliwe sposoby:

- ważnej przesłanki i etapu w procesie opracowywania strategii (nurt deskryptywny),
- wiedzy drugorzędnej wobec sposobu wypracowania i wdrażania strategii (nurt prospektywny).

Nurt deskryptywny, obejmujący szkoły projektowania, planowania oraz pozycyjną, traktuje analizę strategiczną przedsiębiorstw jako warunek konieczny poprawności procesu tworzenia strategii. Klasyczny układ racjonalnych procesów decyzyjnych wymaga określenia problemu oraz zbadania sytuacji obecnej ze względu na ten problem. Zadanie to ma wykonać analiza strategiczna, szeroko wyposażona w modele badawcze. Najważniejsze modele analizy przedstawia tab. 1.

Tabela 1

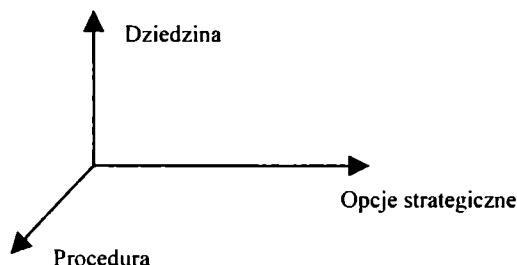
Wybrane modele poznawcze w deskryptywnych szkołach zarządzania strategicznego według Mintzberga

Lp.	Nurt	Szkoła w zarządzaniu strategicznym	Modele poznawcze
1.	Deskryptywny	Projektowania	Analiza SWOT Główne czynniki sukcesu Wyróżniające się kompetencje
2.		Planowania	Metody scenariuszowe analizy otoczenia Formalny proces tworzenia strategii
3.		Pozycyjna	Analiza sektorowa Analiza łańcucha wartości Macierz BCG Macierz atrakcyjności sektora Metody portfelowe (BCG, ADL, McKinsey, cykl życia i in.)

Każdy z wyróżnionych modeli kieruje uwagę badawczą na inne zagadnienia (dziedzinę), posługuje się własną metodyką (procedura badawcza), a także wskazuje pożądane decyzje strategiczne (warianty). Można wobec tego dokonywać typologii modeli analizy strategicznej w przestrzeni, wyznaczonej przez te trzy wymiary, jak na rys. 1. Wymienione wymiary mają charakter dyskretny, a przyjmowane w nich wartości można dosyć łatwo zidentyfikować. Na przykład:

- Dziedzina analizy – w macierzy BCG to produkt przedsiębiorstwa na rynku, określany względnym udziałem w rynku oraz wzrostem tego rynku.
- Procedura badawcza – w analizie SWOT wymaga: udzielenia odpowiedzi na podstawowe pytania dotyczące przedsiębiorstwa; identyfikacji firmy w otoczeniu konkurencyjnym i makrootoczeniu, analiz bieżących oraz prognoz dla określenia szans i zagrożeń; określenia słabości oraz silnych stron organizacji; sformułowania wariantów strategicznych; określenia działań i taktyk potrzebnych do osiągnięcia celów strategicznych; przygotowania planu strategicznego³.
- Opcje strategiczne – wynikające z analizy sektora oraz analizy łańcucha wartości to strategie: przywództwa kosztowego, dyferencjacji, koncentracji.

Dokonanie pełnego opisu narzędzi nie wydaje się potrzebne ze względu na stan wiedzy o tych narzędziach, cel artykułu oraz przyjęte jego ramy.



Rys. 1. Wymiary przestrzeni typologii modeli analizy strategicznej w szkole deskryptywnej

Można zatem stwierdzić, że modele analizy przyjmowane przez nurt deskryptywny w zarządzaniu strategicznym implikują sposób myślenia oraz sposób widzenia badanej rzeczywistości. Wydają się być posadowione w założeniach: pełnej wiedzy o badanych obiektach, racjonalności procesów decyzyjnych oraz przewidywalności zmian w otoczeniu. Wszystkie te założenia muszą być spełnione, aby wynik sformalizowanego procesu tworzenia strategii mógł być przedsiębiorstwu przydatny. Tymczasem zauważone megatrendy w gospodarce budzą wątpliwości, czy te założenia są zgodne z rzeczywistością.

Nurt prospektywny, skierowany na proces tworzenia strategii, a obejmujący pozostałe szkoły, uważa analizę strategiczną za oczywistą, lecz drugorzędną. Róż-

³ M. Romanowska, G. Gierszewska: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa 1996, s. 180.

ni on się bowiem od wyżej opisywanego nurtu fundamentalnymi założeniami. Wspólnym przekonaniem łączącym szkoły należące do tego nurtu pozostaje: ograniczenie poznawcze (brak możliwości pozyskania pełnej wiedzy o badanych obiektach), ograniczona racjonalność decydentów, turbulencja otoczenia.

Wobec tego, z pierwszoplanowej kwestii w latach 1960-1980 analiza strategiczna jest coraz mniej akcentowana we współczesnych szkołach zarządzania strategicznego. Eksponuje się ważne kierunki badań: wiedzę, zasoby, kompetencje, tworzenie wartości dla klienta oraz relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem. Należy jednak podkreślić, iż w szkołach prospektywnych dominują takie pojęcia, jak: model mentalny, schemat myślowy, kultura organizacji. Gdyby postuluje się wymiarami charakteryzującymi modele analizy w szkołach deskryptywnych: dziedziną, procedurą, opcjami strategicznymi, trzeba zauważyć wyraźną odmienną procesów poznawczych. W wymiarach tych, modele analizy w nurcie prospektywnym można określić następująco:

- Dziedzina: brak wyraźnego wskazania poszczególnych obszarów badawczych oraz wymagań kompletności analizy. Eksponuje się wątki zasobów, wiedzy, tworzenia wartości dla klienta oraz relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem.
- Procedura: brak jednego, przyjętego w literaturze postępowania, wielość podejść.
- Opcje strategiczne: brak wskazań.

Pozwala to sformułować tezę o znacznie niższym stopniu strukturalizacji modeli w analizie strategicznej przedsiębiorstwa ze względu na potrzeby procesu tworzenia strategii oraz dominujące założenia w odniesieniu do uwarunkowań tworzenia tej strategii. W miejsce wysoce uporządkowanych modeli pojawiają się ogólne zalecenia kierunków badań. Procedurę badawczą zastępuje tu potrzeba realizacji twórczego programu badawczego, osadzonego sytuacyjnie.

2. Źródła i kierunki badania konkurencyjności przedsiębiorstwa

Te programy badawcze wydają się koncentrować na czterech aspektach: relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem, procesach tworzenia wartości dla klienta, zasobach oraz wiedzy. Oznacza to przyjęcie, w każdym z wymienionych kierunków, pewnego modelu przedsiębiorstwa na potrzeby analizy strategicznej. Ogranicza on percepcję badawczą przez preferowanie wybranego aspektu przedsiębiorstwa. Stwierdzić można, że wylaniają się cztery modele przedsiębiorstwa:

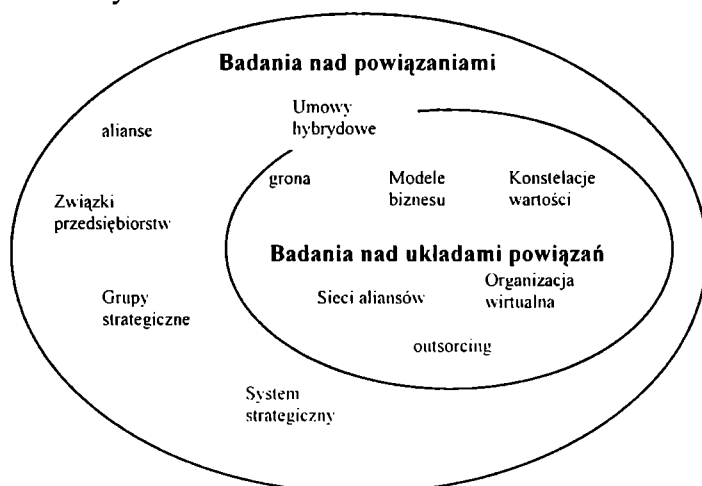
- element sieci gospodarczej,
- łańcuch wartości,
- wiązka zasobów,
- mózg.

3. Przedsiębiorstwo jako element sieci gospodarczej

Wypracowane do początku lat 80. narzędzia badania źródeł konkurencyjności tkwiących w: uwarunkowaniach strukturalnych sektora, cyklu życia produktu i technologii, tendencjach w makrootoczeniu, nadal stanowią fundament analizy zewnętrznych źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa. Niemniej jednak ich konfrontacja z współcześnie występującymi zjawiskami, takimi jak: turbulencja otoczenia, globalizacja, hiperkonkurencja, internetyzacja gospodarki, nakazuje podchodzić do interpretowania wyników analiz ze znaczną rezerwą. Nie wynika to z dezaktualizacji metodyki badawczej czy niekompletności pola recepcji tych narzędzi. Przeciwnie, ciągle ich stosowanie dowodzi poprawności metodycznej. Problem analizy strategicznej jest związany z niepewnością dotyczącą otoczenia, a także ograniczeń decydenta (poznawczym oraz racjonalności). W związku z tym, obok jakości wniosków analizy strategicznej pojawia się problem ich przydatności w podejmowaniu decyzji dotyczących przyszłych okresów.

Uwarunkowania zewnętrzne przedsiębiorstwa, wpływające na obniżenie niepewności, stają się obiektem rosnącego zainteresowania badawczego. Materializuje się ono w badaniach nad powiązaniem przedsiębiorstwa z otoczeniem, prowadzonymi po to, aby poprawić konkurencyjność przedsiębiorstwa. Rysunek 2 przedstawia ważniejsze obiekty badań w nurcie analizy powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem.

Stwierdzić trzeba, iż w powiązaniach zewnętrznych przedsiębiorstwa upatruje się trzech zasadniczych korzyści: redukcji niepewności, dostępu do zasobów, wzrostu efektywności.



Rys. 2. Badania nad powiązaniem i konfiguracjami powiązań

Badania nad redukcją niepewności koncentrują się wokół zachowania kontrahenta. Znaczący wkład wniósł tu zarówno O.E. Williamson (1985), jak i H.A. Simon (1957), wprowadzając pojęcia skłonności do oportunistycznego oraz ograniczonej racjonalności. Wynika z nich pewien poziom ryzyka w wymianie handlowej, który znajduje odzwierciedlenie w wysokości kosztów transakcyjnych. Jak udowadnia A. Parkhe⁴, badając sieci gospodarcze na gruncie teorii gier, skłonność do oportunistycznego jest tym mniejsza, im:

- liczba graczy jest większa,
- schemat wypłat jest bardziej satysfakcjonujący,
- perspektywa przyszłej współpracy jest dłuższa.

Pozwala to stwierdzić, iż funkcjonowanie w sieciach gospodarczych może się przyczynić do ograniczenia niepewności związanej z zachowaniami kontrahenta.

Badania nad dostępem do zasobów znajdujących się poza bezpośrednią kontrolą przedsiębiorstwa czerpią w dużej mierze z tzw. zasobowej teorii firmy. Opiera się ona na przekonaniu, że wobec ograniczonej dostępności zasobów materialnych, niematerialnych oraz umiejętności, przedsiębiorstwa budują swoją przewagę konkurencyjną na wyłączności lub quasi-wyłączności na nie. Jak zauważa M. Romanowska⁵, przedsiębiorstwo jest niedoskonałe w tym sensie, że zwykle nie posiada zasobów i umiejętności spełniających te kryteria. Wobec tego poszukuje dostępu do tych zasobów na rynku. Przykładem takich zabiegów są aliance strategiczne, joint-ventures, organizacja wirtualna, model biznesu czy najszerzej rzecz ujmując – sieci gospodarcze.

Zatem trzeba stwierdzić, że relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem nie tylko przyczyniają się do ograniczenia jego wrażliwości na zachowania uczestników rynku, ale także podnoszą jego walory konkurencyjne.

Badania nad wzrostem efektywności operacyjnej wiążą się także z obserwowaną od połowy lat 90. tendencją do „odchudzania” przedsiębiorstw przez wyłączenie wielu funkcji na zewnątrz. Tendencję tę określa się nazwą *outsourcingu*⁶. Dzięki temu zabiegowi przedsiębiorstwa uzyskują możliwość koncentracji na *core business*. Specjalizacja wynikająca z *outsourcingu* przejawia się w istnieniu przedsiębiorstw o coraz węższych zakresach działalności, coraz bardziej zależnych od stopnia wykorzystania zdolności wytwórczych, ale też coraz bardziej sprawnych operacyjnie. Wobec tego tworzenie relacji z otoczeniem, a dalej intencjonalnych ich struktur, może się przyczynić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej ze względu na wzrost efektywności operacyjnej przedsiębiorstwa.

⁴ A. Parkhe: Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation. „Academy of Management Journal” 1993. Vol. 36. No 4. August. s. 794-829.

⁵ Przedsiębiorstwo partnerskie. Red. M. Romanowska, M. Trocki. Difin. Warszawa 2002, s. 165.

⁶ Szerzej ewolucję *outsourcingu* opisuje M. Trocki: *Outsourcing*. PWE. Warszawa 2001, s. 45 i nast.

Stwierdzić trzeba, iż istnieje kierunek rozproszonych obecnie, ale rozwijających się badań nad relacyjnym uwarunkowaniem strategicznym przedsiębiorstwa. Wkładem tego kierunku wydaje się być określenie nowego obiektu badań, pośredniego pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Sieci powiązań stanowią nowy obiekt badań oraz zastosowań praktycznych.

4. Przedsiębiorstwo jako łańcuch wartości

W 1996 r. ukazał się artykuł M.E. Portera zatytułowany „Czym jest strategia”⁷, w którym autor krytycznie odniósł się do całego nurtu badań i wysiłków praktycznych. Autor wskazuje w nim na nagminnie błędne postępowanie menedżerów polegające na odrzuceniu pozycjonowania i zastąpieniu go przez rodzinę metod zmierzających do poprawy efektywności operacyjnej.

Pomijając polemiczny charakter artykułu, zwraca on uwagę na takie techniki i narzędzia kierownicze, jak: „[...] kompleksowe zarządzanie jakością (*total quality management*), analiza porównawcza (*benchmarking*), konkurencja oparta na czasie (*time-based management*), zakup z zewnątrz części i usług (*outsourcing*), partnerstwo, radykalne przeprojektowanie organizacji (*reengineering*)”⁸. Przytoczone koncepcje, do których można dodać jeszcze co najmniej rachunek kosztów działań czy *lean management*, charakteryzują się wspólnym gruntem teoretycznym, a mianowicie łańcuchem wartości.

Ten obszerny nurt badań, który nazwać można operacjonalizacją łańcucha wartości⁹, przynosi bogate instrumentarium modelowania i analizy modeli przedsiębiorstwa, np.: procesowe modele przedsiębiorstwa (wzór klasyfikacji procesów, ogólny model łańcucha wartości, mapy procesów), rachunek kosztów działań. Każdy z modeli za punkt wyjścia przyjmuje definicję wartości oczekiwanej przez klienta, określenie klienta oraz identyfikację łańcucha działań zmierzających do wytworzenia tej wartości.

Zauważony i krytycznie oceniony przez M.E. Portera nurt w zarządzaniu strategicznym, polegający na skierowaniu uwagi na źródła efektywności operacyjnej, stanowi od 15 lat ważny wątek rozwojowy w naukach o zarządzaniu. Budzi on liczne kontrowersje co do celowości, nowości i skuteczności¹⁰. Nie ulega jednak wątpliwości, że w zakresie narzędziowym wkład tego nurtu w badanie konkurencyjności przedsiębiorstw oraz modelowanie przedsiębiorstw jako obiektów badawczych jest znaczny.

⁷ M.E. Porter: Porter o konkurencji. PWE, Warszawa 2001, s. 46-90.

⁸ Ibid., s. 47.

⁹ Zob. szerzej W. Czakon: Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem. AE, Katowice 2004, s. 47 i nast.

¹⁰ Zob. np. K. Zimniewicz: Współczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2000, s. 211-215.

5. Przedsiębiorstwo jako wiązka zasobów

Resource Based View of the Firm (RBV) to nazwa obszernego nurtu badawczego w zarządzaniu strategicznym¹¹. Koncentruje ono uwagę na zasobach przedsiębiorstwa, upatrując w dostępie do zasobów oraz w ich kontroli źródła efektywności przedsiębiorstwa w ogóle, a przewagi konkurencyjnej w szczególności. M. Peteraf wyjaśnia możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej na podstawie ekonomicznej teorii renty monopolowej. Wynosi stąd, iż zasób może budować przewagę konkurencyjną, jeśli konkurenci nie mają do niego dostępu.

Zakłada się¹² więc, iż zasoby przedsiębiorstwa mogą stać się źródłem jego przewagi konkurencyjnej pod warunkiem, że:

- umożliwiają wykorzystanie szans lub neutralizowanie zagrożeń,
- są dostępne niewielkiej liczbie przedsiębiorstw,
- są trudne do naśladowania albo ich podaż jest nieelastyczna.

Ze względu na wkład w rozbudowę instrumentarium analitycznego, trzeba zwrócić uwagę na następujące narzędzia: typologie oraz inwentaryzacje zasobów przedsiębiorstwa, testy wagi strategicznej zasobów, identyfikację kompetencji przedsiębiorstwa¹³.

Za sprawą G. Hamel'a i C.K. Prahalad'a¹⁴ pojawiła się pewna zintegrowana koncepcja. Wiąże ona zasoby z umiejętnościami oraz procesami wytwarzania i dostarczania klientom wartości w jedną kategorię kluczowej kompetencji. Ta właśnie kategoria decyduje o konkurencyjności przedsiębiorstwa, a nie zasoby czy procesy autonomicznie.

Wkład zasobowego podejścia do przedsiębiorstwa w rozwój narzędzi analizy konkurencyjności oraz modelowanie przedsiębiorstwa jest niewątpliwie znaczny. Postępowanie badawcze proponowane w ramach RBV nosi wyraźne znamiona strukturyzacji, zasługuje przez to na miano procedury analitycznej. Obejmuje ono inwentaryzację, testowanie strategiczne zasobów oraz ich analizę w kontekście zdolności sprawnego wykorzystania w ramach kompetencji przedsiębiorstwa.

6. Przedsiębiorstwo jako mózg

Odpowiadając na problem zmienności warunków otoczenia oraz wnętrza organizacji, pojawiła się w zarządzaniu strategicznym szkoła uczenia się. Od-

¹¹ Szerzej na temat osiągnięć badawczych oraz założeń leżących u jego podstaw zob. M.A. Peteraf: *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View*. „Strategic Management Journal” 1993. Vol. 14. s. 179-191.

¹² Szkołę tę opisuje w kontekście kompetencji przedsiębiorstwa M. Bratnicki: *Kompetencje przedsiębiorstwa – od określenia kompetencji do zbudowania strategii*. Placet. Warszawa 2000. s. 47 i nast.

¹³ *Ibid.*, s. 33. 50-52, 55-57.

¹⁴ Szerzej zob. G. Hamel, C.K. Prahalad: *Przewaga konkurencyjna jutra*. Business Press. Warszawa 1999.

zwierciadła ona potrzebę dynamicznego ujmowania procesów tworzenia strategii oraz eksponuje ważny niematerialny zasób przedsiębiorstwa. Wiedza obecna to właśnie podstawowy i trudno imitowalny zasób. Jeszcze trudniejszy w imitacji, a przez to ważny dla sprawnego konkutowania, jest proces nabywania, dyfuzji oraz wykorzystania wiedzy, nazywany uczeniem się. Ze względu na konkurencyjność dla przedsiębiorstwa istotne jest określenie:

- „jakie know-how powinna posiadać organizacja do realizacji swoich planów strategicznych,
- jaka wiedza jest (będzie) potrzebna do wsparcia kluczowych procesów i funkcji umożliwiających uzyskanie odpowiedniej efektywności,
- jakie inne elementy kapitału intelektualnego muszą być rozwijane dla uzyskania przewagi strategicznej,
- jak można budować swój kapitał intelektualny w interakcjach z klientami, dostawcami, konkurentami”¹⁵.

Formy wiedzy występującej w organizacjach mogą być pojmowane na wiele sposobów, jednak każdy z nich kieruje uwagę badawczą w inną stronę. A.K. Koźmiński przytacza np. „[...] wiedzę katalogową (co to?), wiedzę historyczną (jak było?), wiedzę procesową (jak to się dzieje?), wiedzę instrumentalną (co decyduje o czym?), wiedzę skalarną (ile? jak mocno?)”¹⁶. Wskazanie dziedziny badawczej, typologie wiedzy, kategoria kapitału intelektualnego udowadniają dynamikę badań w zarządzaniu strategicznym. Badania te nie noszą znamion ustrukturalizowanych i jednolitych metod analitycznych zmierzających do określenia źródeł przewagi konkurencyjnej wynikającej z wiedzy. Zaobserwować trzeba heterogeniczność podejść i metod badawczych. Wynika ona niewątpliwie z wczesnego etapu rozwoju tej dyscypliny badawczej, ale też potwierdza potrzebę elastyczności.

Przedsiębiorstwo jako miejsce indywidualnego i zbiorowego uczenia się, budowania wiedzy przydatnej w rywalizacji konkurencyjnej oraz aktywów niematerialnych stanowiących o znacznej niekiedy wartości przedsiębiorstwa to wkład szkoły uczenia się. Dostarcza ona modelu przedsiębiorstwa jako dynamicznego układu uczącego się, przy czym od jego cech zależy konkurencyjność przedsiębiorstwa. Posłużenie się metaforą mózgu wydaje się trafne.

Podsumowanie

Problematyka modeli analitycznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem odnosi się do sposobu ograniczania różnorodności, z jaką badacz lub decydent mają do czynienia. Liczba, wzajemne związki, różny stopień pewności informa-

¹⁵ J. Rokita: *Organizacja uczenia się*. AE. Katowice 2003. s. 76.

¹⁶ A.K. Koźmiński: *Zarządzanie w warunkach niepewności*. PWN. Warszawa 2004. s. 94.

cji, a także turbulencja otoczenia powodują potrzebę modelowania w analizie strategicznej.

Przeprowadzone badania pozwalają stwierdzić, iż modele analityczne sformułowano na potrzeby szkół: planistycznej, projektowania oraz pozycyjnej w zarządzaniu strategicznym. Pozostają one aktualne, ale wraz z pojawieniem się nurtu prospektywnego w zarządzaniu strategicznym wzrosła rola twórczych procesów badawczych w miejsce ustrukturalizowanych modeli. Modele analizy przekształcają się w kierunku badań, czyli zmniejsza się stopień ich strukturyzacji, a zwiększa elastyczność.

Ponadto stwierdza się, iż modele analizy są uzupełniane przez metafory, tj. uproszczenia sposobu postrzegania badanych obiektów. Wyodrębniono cztery metafory, choć postmodernistyczne podejście do zarządzania przedsiębiorstwem pozwoliłoby z pewnością na dalsze ich mnożenie. Wybrane metafory: przedsiębiorstwa jako sieci, łańcucha wartości, wiązki zasobów oraz mózgu, kierują uwagę badawczą na źródła konkurencyjności przedsiębiorstwa. Stanowią istotną część wysiłku badawczego ostatnich lat.

Wydaje się, że modele analizy przechodzą w modele mentalne, tj. struktury niesformalizowane, zachodzące w umysłach decydentów, a zmierzające do określenia strategii. Jednak występowanie pewnych preferowanych modeli, czy też metafor pozwala sądzić, iż rola modeli analitycznych w zarządzaniu strategicznym nadal jest ważna. Implikują one sposób widzenia badanej rzeczywistości, decyzje przedsiębiorstwa oraz przyszły jego kształt.

THE ROLE OF THE ANALYTICAL MODELS IN STRATEGIC MANAGEMENT

Summary

The strategic management process has been changing over the last 30 years. This work focuses on an attempt to define the strategic analysis evolution. The author claims, through comparative analysis, that this evolution diminishes the structuration level of the analytic models yet increasing their flexibility. The scope of the modern strategic analysis covers the learning processes and value creation processes, as well as interorganizational relationships phenomena. The role of the analytic models and metaphors is still predominant. They strongly influence the perception of the business and its environment, influencing strategic decisions.