

Zbigniew Matyjas\*

**KONCEPCJA GRUP STRATEGICZNYCH  
– W STRONĘ DYNAMICZNYCH MODELI KONKUROWANIA  
(PRZEGLĄD BADAŃ ŚWIATOWYCH)**

**1. WPROWADZENIE**

Dynamiczny rozwój zarządzania strategicznego trwa już od kilku dekad. W tym czasie zaobserwować można było powstawanie wielu koncepcji tak teoretycznych, jak też i badawczych w ramach tej dyscypliny naukowej. Do jednego z najciekawszych rozwijanych nurtów zaliczyć bez wątpienia można koncepcję grup strategicznych, rozwijaną nieprzerwanie od połowy lat 70. XX w. do dnia dzisiejszego. Co istotne, koncepcja ta cieszy się dużym zainteresowaniem zarówno w kręgach doradców/menedżerów, jak też i wśród badaczy zarządzania strategicznego. Jej rozwój był jednym z katalizatorów powstania dyscypliny zarządzania strategicznego dzięki przełamaniu ówczesnych schematycznych wzorców opisujących możliwości konkurowania i budowania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa w sektorach.

Pomimo wielu lat, które upłynęły od czasu stopniowego dojrzewania koncepcji grup strategicznych, nie doczekała się ona znacznego zainteresowania badawczego w naszym kraju. W zasadzie poza kilkoma badaniami Autora niniejszego opracowania<sup>1</sup> istnieje duża luka w zakresie przedstawienia teore-

---

\* Dr, adiunkt, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

<sup>1</sup> Patrz np. Z. Matyjas, *Identyfikacja grup strategicznych z wykorzystaniem wielowymiarowych metod statystycznych (na przykładzie polskiego sektora bankowego)*, [w:] J. Jeżak (red.), *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, t. 1, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania (PAM Center), Łódź 2003, s. 559–576; Z. Matyjas, *Badania rentowności przedsiębiorstwa według grup strategicznych (na przykładzie polskiego sektora bankowego)*, [w:] D. Zarzecki (red.), *Zarządzanie finansami. Finansowanie przedsiębiorstw w UE*, t. 1, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004, s. 423–431; Z. Matyjas, *Analiza grup strategicznych jako metoda identyfikowania konkurencji w sektorze (na przykładzie polskiego sektora bankowego)*, niepublikowana rozprawa doktorska, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2004.

tycznych podstaw kluczowych założeń koncepcji grup strategicznych oraz ich empirycznej weryfikacji w krajowej literaturze zarządzania strategicznego.

Mając to na uwadze, celem pracy jest przedstawienie kluczowych elementów światowego nurtu badawczego w ramach koncepcji grup strategicznych, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu podstawowych prac teoretycznych i badawczych kształtujących dzisiejsze pojmowanie grup, jak również zaprezentowanie wpływu koncepcji grup strategicznych na dzisiejsze pojmowanie problematyki dynamiki konkurowania przedsiębiorstw w sektorach.

## 2. GENEZA POJĘCIA „GRUPY STRATEGICZNE” – PIERWSZE PRACE BADAWCZE

Koncepcja grup strategicznych (często traktowana w naszych warunkach wyłącznie jako analiza grup strategicznych) jest jedną z kluczowych metod pozwalających na kategoryzację wzorców konkurowania przedsiębiorstw w sektorze. Technika ta była przedmiotem obszernych studiów badawczych i jednym z podstawowych czynników wspomagających rozwój całej dyscypliny zarządzania strategicznego. Jako pierwszy pojęcie grup strategicznych wprowadził M.S. Hunt<sup>2</sup> w swojej pracy doktorskiej na temat analizy konkurencji w amerykańskim sektorze produkcji dóbr wyposażenia gospodarstw domowych. Miało to donieść znaczenie dla całego późniejszego rozwoju zarządzania strategicznego, co było związane głównie ze spostrzeżeniem, że wbrew tradycyjnym założeniom paradygmatu SCP<sup>3</sup> strategii konkurowania firm w sektorze są heterogeniczne (a nie, jak do tego czasu uważano, homogeniczne)<sup>4</sup>.

Przez termin „grupy strategiczne” Hunt rozumiał określone grupy przedsiębiorstw naśladujących podobne strategie konkurowania. Na podstawie przeprowadzonych badań zauważył silne zróżnicowanie firm w sektorze pod kątem trzech zmiennych ekonomicznych: zakresu integracji pionowej (zmienna silnie

---

<sup>2</sup> M.S. Hunt, *Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960–1970*, unpublished Ph.D. dissertation, Harvard University, Cambridge, Massachusetts 1972.

<sup>3</sup> *Structure-Conduct-Performance* – często nazywany również koncepcją Baina/Masona. W ramach powyższego paradygmatu istniało podstawowe założenie, iż struktura sektora determinuje kierowanie przedsiębiorstwem, które to z kolei wpływa na jego wyniki (*performance*). Rezultatem tego rozumowania było częste pomijanie aspektu kierowania przedsiębiorstwem przez badaczy wywodzących się z nurtu *IO Economics*. Uważali oni, iż podstawową determinantą osiągnięć firm jest struktura sektora, w którym działają. Dodatkową przesłanką takiego rozumowania jest pojmowanie wszystkich podmiotów sektora jako homogenicznych (jednorodnych) – a więc utożsamianie sektora z miejscem, gdzie każda firma jest konkurentem – por. J.S. Bain, *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Cambridge 1956; E.S. Mason, *Price and Production Policies of Large Scale Enterprises*, „American Economic Review”, Vol. 29, 1939, s. 61–74.

<sup>4</sup> Dokładnie w myśl założeń paradygmatu SCP przedsiębiorstwa w sektorze są homogeniczne (jednorodne) we wszystkich aspektach poza wielkością.

różnicująca przedsiębiorstwa w powyższym sektorze), zakresu dywersyfikacji produktu (czyli produkcji jednego, kilku bądź wszystkich typów wyrobów występujących w sektorze) oraz zróżnicowania produktu (np. lojalność klientów, posiadanie uznanej marki). Grupy zostały dobrane przez Hunta w taki sposób, ażeby zminimalizować ekonomiczną asymetrię wewnątrz każdej z nich (czyli doprowadzić do sytuacji, w której grupy wewnątrz są silnie homogeniczne, natomiast na zewnątrz heterogeniczne).

Kolejne prace badawcze były prowadzone w zasadzie równolegle z badaniami Hunta przez jeszcze dwóch badaczy. H.H. Newman zaobserwował występowanie fenomenu grup strategicznych w swojej pracy doktorskiej<sup>5</sup>, podobnej problematyki dotyczyła również praca doktorska M.E. Portera<sup>6</sup>, który jednak nie poszedł w kierunku obserwacji grup. Traktując obie pozycje bardzo skrótowo, można zauważyć, iż Newman po zbadaniu 34 sektorów amerykańskiego przemysłu chemicznego stwierdził, że firmy w ramach tych sektorów nie są jednorodne<sup>7</sup>. Z kolei Porter zajął się badaniami 38 sektorów dóbr konsumencyjnych, gdzie również zauważył prawidłowość polegającą na różnych strategiach stosowanych przez poszczególne przedsiębiorstwa, które podzielone zostały na dwie grupy: liderów oraz naśladowców<sup>8</sup>.

Punktem wyjścia powyższych badań była analiza czynników na poziomie grupy, nie zaś na poziomie firmy, która zaprezentowana została przez K.J. Hattena w roku 1974 w pracy doktorskiej na temat konkurencji w sektorze piwowarskim w USA w latach 1952–1971<sup>9</sup>. Badania te zostały następnie rozwinięte przez Hattena i D.E. Schendela<sup>10</sup>, prezentujących studium zachowań amerykańskich przedsiębiorstw przemysłu browarniczego konkurujących w ramach pojedynczego biznesu oraz Hattena, Schendela i A.C. Coopera<sup>11</sup>, którzy zawarli konkluzję w postaci doniosłości poziomu grup strategicznych dla decyzji podejmowanych przez zarządy przedsiębiorstw odnośnie do alokacji zasobów przedsiębiorstwa. Proces ten musi być rozpatrywany w ramach konkretnych

---

<sup>5</sup> H.H. Newman, *Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship: A Study with Respect to the Chemical Process Industries*, unpublished Ph.D. dissertation, Harvard University, 1973.

<sup>6</sup> M.E. Porter, *Retailer Power, Manufacturing Strategy, And Performance in Consumer Goods Industries*, unpublished Ph.D. dissertation, Harvard University, 1973.

<sup>7</sup> H.H. Newman, *Strategic Groups and the Structure-Performance Relationships*, "The Review of Economics and Statistics", Vol. 60, 1978, s. 417–427.

<sup>8</sup> M.E. Porter, *The Structure within Industries and Companies' Performance*, "The Review of Economics and Statistics", Vol. 61, 1979, s. 214–227.

<sup>9</sup> K.J. Hatten, *Strategic Models in the Brewing Industry*, unpublished Ph.D. dissertation, Purdue University, 1974.

<sup>10</sup> K.J. Hatten, D.E. Schendel, *Heterogeneity within an Industry: Firm Conduct in the U.S. Brewing Industry, 1952–1971*, "The Journal of Industrial Economics", Vol. 26, 1977, s. 97–113.

<sup>11</sup> K.J. Hatten, D.E. Schendel, A.C. Cooper, *A Strategic Model of the U.S. Brewing Industry: 1952–1971*, "Academy of Management Journal", Vol. 21, 1978, s. 592–610.

uwarunkowań konkurencyjnych danego sektora i wiedzy na temat poczynań konkurentów (ich decyzji co do rozmieszczenia zasobów). Wiedza ta może być uzyskana z analizy zarówno całego sektora, grup strategicznych, jak też poszczególnych firm. Zdaniem przytaczanych badaczy najbardziej stosownym poziomem analizy jest poziom grup strategicznych, gdyż analiza na poziomie całego sektora jest często mylna (może wprowadzać menedżerów w błąd co do właściwej interpretacji zmiennych).

Pewnego rodzaju podsumowaniem etapu wczesnych badań fenomenu grup strategicznych jest pozycja R.E. Cavesa i Portera<sup>12</sup>, w której zaprezentowana została koncepcja barier mobilności w postaci uogólnienia koncepcji barier wejścia do sektora J.S. Baina<sup>13</sup>. Autorzy zaprezentowali pogląd, że należy całkowicie osobno rozpatrywać kwestię barier wejścia do każdej z grup strategicznych, które to bariery nazwali „barierami mobilności”. W heterogenicznej rzeczywistości obserwowanej w większości sektorów trudno mówić o istnieniu jakichkolwiek barier wejścia do sektora pojmowanego jako całość; w rzeczywistości należy rozpatrywać osobno bariery, które należy pokonać przy próbie wejścia do każdej z grup strategicznych.

### 3. DEFINICJA GRUPY STRATEGICZNEJ

Przytoczone powyżej pierwsze, pionierskie badania wniosły dużo wiedzy do rozwiązania problemu braku świadomości na temat różnic w strategiach konkurowania przedsiębiorstw w sektorze. Już na tym etapie pojawił się problem zdefiniowania pojęcia „grupa strategiczna”, co było przedmiotem zainteresowania wielu opracowań. Początkowo istniała duża zgodność co do podstawowych elementów definicji. Jednak w związku z krytyką koncepcji dokonaną na przełomie lat 80. i 90. XX w.<sup>14</sup> kwestia zdefiniowania, czym jest grupa strategiczna pozostaje nadal otwarta. Pozwala również na podjęcie próby poszukiwania własnych definicji.

Jako pierwszy z problemem zdefiniowania terminu zetknął się sam Hunt, który uważa, że „grupa strategiczna jest grupą firm w sektorze, które są wysoce symetryczne. Sektor wobec tego może być postrzegany jako pewna liczba grup strategicznych”<sup>15</sup>.

Jako kolejny wyzwanie podjął Porter. Uznał, iż „grupa strategiczna to [...] zbiór skupisk bądź grup przedsiębiorstw, przy czym każda z grup zawiera firmy

---

<sup>12</sup> R.E. Caves, M.E. Porter, *From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition*, „Quarterly Journal of Economics”, Vol. 91, 1977, s. 241–261.

<sup>13</sup> J.S. Bain, *Barriers to New...*

<sup>14</sup> Będzie to zaprezentowane w kolejnym punkcie.

<sup>15</sup> M.S. Hunt, *Competition in the...*, s. 15.

naśladujące podobne strategie w kategoriach kluczowych zmiennych decyzyjnych. Grupa taka może zawierać pojedynczą firmę bądź może obejmować wszystkie firmy z sektora<sup>16</sup>. Należy zauważyć, iż ta definicja jest do dzisiaj przez wielu autorów uważana za główną definicję grup strategicznych. Przykładowo A. Fiegenbaum, D. Sudharshan i H. Thomas<sup>17</sup> uważają, że „zdefiniowanie grup strategicznych przez Portera jest obecnie powszechnie akceptowane”<sup>18</sup>.

Następną istotną definicję podała K.R. Harrigan<sup>19</sup>, zauważając, że „grupa strategiczna składa się z firm, które mogą konkurować o względy tych samych klientów na różne sposoby”<sup>20</sup>. Spostrzeżenie to ma ogromne znaczenie, gdyż po raz pierwszy zauważono wagę klientów w różnicowaniu grup.

Na uściślenie definicji pojęcia zdecydowali się również Cool i Schendel<sup>21</sup>, którzy twierdzą, że grupa strategiczna to „zbiór firm konkurujących w sektorze na podstawie podobnej kombinacji zakresu działania oraz alokacji zasobów”<sup>22</sup>. Ta definicja mogłaby być uznana za optymalną, gdyby nie nadmierna ufność pokładana w strukturze grup traktowanych jako obiektywna rzeczywistość sektora, bez uwzględnienia percepcji menedżerów i ich postrzegania otoczenia konkurencyjnego.

Całkowicie odmienne podejście przedstawiły R.K. Reger i A.S. Huff<sup>23</sup>, których zdaniem „grupa strategiczna może być definiowana w taki sposób, który uznaje istnienie pewnych strategicznie istotnych sprzeczności pomiędzy firmami w ramach każdej z grup”<sup>24</sup>. To jest niezwykle ostrożne podejście, gdyż zgodnie z nim niekoniecznie wszyscy członkowie grup muszą być do siebie niemal całkowicie podobni. Oznacza to, iż nawet w sytuacji, gdy przedsiębiorstwa w grupie różnią się, to jeżeli są postrzegane jako jej członkowie, wówczas grupa taka może w pewnym sensie zaistnieć. Przy czym jest ona głównie obecna w umysłach menedżerów firm, którzy jeżeli uwierzą, że ich wyobrażenia o rzeczywistości są prawdziwe, podejmują na ich podstawie prawdziwe decyzje, często zmieniające sytuację w sektorze. Zmiany te z reguły idą w kierunku zgodnym z wcześniejszymi wyobrażeniami.

<sup>16</sup> M.E. Porter, *The Structure within...*, s. 215.

<sup>17</sup> A. Fiegenbaum, D. Sudharshan, H. Thomas, *Strategic Time Periods and Strategic Groups Research: Concepts and an Empirical Example*, „Journal of Management Studies”, Vol. 27, 1990, s. 133–148.

<sup>18</sup> Tamże, s. 133.

<sup>19</sup> K.R. Harrigan, *An Application of Clustering for Strategic Group Analysis*, „Strategic Management Journal”, Vol. 6, 1985, s. 55–73.

<sup>20</sup> Tamże, s. 56.

<sup>21</sup> K.O. Cool, D. Schendel, *Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963–1982*, „Management Science”, Vol. 33, 1987, s. 1102–1124.

<sup>22</sup> Tamże, s. 1106.

<sup>23</sup> R.K. Reger, A.S. Huff, *Strategic Groups: A Cognitive Perspective*, „Strategic Management Journal”, Vol. 14, 1993, s. 103–124.

<sup>24</sup> Tamże, s. 104.

Przedstawione powyżej koncepcje zdefiniowania pojęcia „grupa strategiczna” wskazują na istnienie znacznych rozbieżności. Tym niemniej można zaobserwować kluczowe elementy wspólne, dopuszczające porównanie różnych sposobów definiowania pojęcia grup strategicznych<sup>25</sup>:

– grupa strategiczna obejmuje firmy konkurujące między sobą, podstawą wyróżnienia są podobieństwa w zakresie kombinacji dwóch czynników: zakresu działania oraz rozmieszczenia zasobów,

– grupy oddzielone są od siebie barierami mobilności,

– obserwowane w sektorach różnice w poziomie wyników poszczególnych firm mogą być tłumaczone poprzez ich przynależność do odmiennych grup strategicznych, przy czym szczególny wpływ na obserwowane duże różnice mają silne (asymetryczne) bariery mobilności chroniące daną grupę.

Pomimo występowania pewnych podobieństw pomiędzy poszczególnymi próbami zdefiniowania pojęcia grupy strategicznej, stopień zasygnalizowanej rozbieżności pomiędzy przytoczonymi poglądami uprawnia do zaprezentowania własnej propozycji zdefiniowania pojęcia „grupa strategiczna”. Będzie to jednak poprzedzone wyszczególnieniem podstawowych założeń skłaniających do przyjęcia takiego, a nie innego modelu definicji.

Za najbardziej zwartą z dotychczasowych definicji można przyjąć propozycję K.O. Coola i D. Schendela. Niewątpliwie podwalinami teorii były obserwowalne różnice pomiędzy firmami w sektorach. Ponieważ zaobserwowana niejednorodność przedsiębiorstw w sektorze miała bezpośredni związek ze stosowanymi przez nie strategiami działania, nasuwa się skojarzenie, iż to czynniki leżące u podstaw powyższych strategii winny być podstawowym przedmiotem badań. A nie ulega wątpliwości, iż to decyzje podejmowane co do zakresu działania przedsiębiorstwa oraz alokacji jego zasobów (czy też stopień zaangażowania w poszczególne obszary funkcjonalne w przedsiębiorstwie) są podstawowymi determinantami strategii przedsiębiorstw.

Jednak należy wyraźnie podkreślić, że sama obiektywna alokacja zasobów przedsiębiorstw w sektorze z reguły nie wystarcza, żeby mówić o zaistnieniu fenomenu grup strategicznych. Wymagana jest również ich percepcja przez menedżerów z sektora, którzy na podstawie własnych modeli mentalnych upraszczają rzeczywistość sektora do postaci grup podobnych przedsiębiorstw. Gdy czynność taka ma już raz miejsce, wówczas zarządzający z reguły coraz silniej utożsamiają się z grupą, w skład której ich przedsiębiorstwo wchodzi, na takiej też podstawie podejmują dalsze decyzje strategiczne. A więc modele mentalne (czy też percepcja) menedżerów zbiegają się z czasem z obiektywną rzeczywistością – taką, jaką obserwują badacze opierający się na analizie danych wtórnych w celu identyfikacji struktury grup w sektorach. A zatem, zgodnie

---

<sup>25</sup> Por. C.C. Pegels, Y.I. Song, B. Yang, *Management Heterogeneity, Competitive Interaction Groups, and Firm Performance*, „Strategic Management Journal”, Vol. 21, 2000, s. 911–923.

z koncepcją W. Bognera i H. Thomasa<sup>26</sup>, wolno zaryzykować stwierdzenie, iż obydwie modele można uznać za wzajemnie przeplatające się i wpływające na realną strukturę grup w sektorze.

Opierając się na powyższych rozważaniach, na potrzeby bieżącego opracowania można przyjąć, iż **grupa strategiczna to zbiór przedsiębiorstw w sektorze konkurujących na podstawie podobnej kombinacji zakresu działania oraz alokacji zasobów, lub postrzeganych jako podobne przez ich menedżerów.**

#### 4. PRZEGLĄD KLUCZOWYCH BADAŃ W ZAKRESIE GRUP STRATEGICZNYCH

W latach 80. i 90. XX w. koncepcja grup strategicznych była jednym z najobszerniejszych nurtów badawczych w ramach dyscypliny zarządzania strategicznego. Wiązało się to z wieloma czynnikami, m.in.: niejednoznacznością wniosków płynących z obserwacji grup, dużym wpływem powyższej teorii na procedurę formułowania strategii w przedsiębiorstwie, czy też znaczeniem koncepcji barier mobilności.

Ogółem przeprowadzonych zostało co najmniej kilkaset poważnych badań, których przedmiotem był (przynajmniej częściowo) problem grup strategicznych. Z tego obszernego materiału wybrane zostały przez Autora podstawowe pozycje, które każdorazowo w istotny sposób rozwijały wiedzę na temat uwarunkowań funkcjonowania grup strategicznych i ich znaczenia.

H. Thomas i N. Venkatraman<sup>27</sup> proponują bardzo użyteczny schemat klasyfikowania badań w zakresie teorii grup strategicznych. W celu przedstawienia różnic pomiędzy badaczami użyli oni dwóch wymiarów: operacjonalizacji strategii oraz metody rozpoznawania struktury grup. Pierwsza ze zmiennych jest istotna, gdyż pozwala na jednoczesną maksymalizację podobieństwa wewnątrz grupy i maksymalizację różnic pomiędzy grupami. Możliwe są dwa podejścia: wąskie – skupienie uwagi na jednym z obszarów funkcjonalnych (bądź jednej zmiennej) oraz szerokie – analiza wielu zmiennych jednocześnie (bądź wielu obszarów funkcjonalnych). Druga ze zmiennych ma natomiast znaczenie w procesie rozpoznawania struktury grup. Wyróżniono: identyfikację grup *a priori* (z góry) oraz *a posteriori* (z dołu). Bazując na wymienionych dwóch zmiennych, zaproponowali czteropolowy schemat klasyfikacji dotychczasowych badań grup strategicznych, który w formie graficznej przedstawiony jest w tab. 1.

<sup>26</sup> W. Bogner, H. Thomas, *The Role of Competitive Groups in Strategy Formulation: A Dynamic Integration of Two Competing Models*, "Journal of Management Studies", Vol. 30, 1993, s. 51–67.

<sup>27</sup> H. Thomas, N. Venkatraman, *Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis*, "Journal of Management Studies", Vol. 25, 1988, s. 537–555.

Tabela 1

Schemat klasyfikowania badań grup strategicznych

Podejście strategiczne	wężkie (jedna zmienna)	Grupy zdefiniowane <i>a priori</i> przy użyciu jednej zmiennej	Grupy wywiedzione empirycznie przy użyciu jednej zmiennej
	szerokie (wiele zmiennych)	Grupy zdefiniowane <i>a priori</i> przy użyciu wielu zmiennych	Grupy wywiedzione empirycznie przy użyciu wielu zmiennych
		<i>a priori</i>	<i>a posteriori</i>
		Podejście do identyfikacji grup	

Źródło: H. Thomas, N. Venkatraman, *Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis*, "Journal of Management Studies", Vol. 25, 1988, s. 540.

Powyższy schemat badań jest przydatny, tym niemniej trudno uważać, żeby był całkowicie wyczerpujący. Uwaga skupiona jest przede wszystkim na studiach badawczych, których celem była identyfikacja grup strategicznych w sektorze (bądź sektorach). Tym niemniej były również prace, które nie mieszczą się w ramach przedstawionej typologii badań – są to głównie pozycje teoretyczne, zajmujące się bądź wyjaśnieniem fenomenu grup, bądź też krytyką powyższej koncepcji. Dlatego do przeglądu kluczowych badań (tab. 2) włączone zostały również pozycje teoretyczne, które w istotny sposób wzbogacają wiedzę na temat grup strategicznych.

Badania G.G. Dessa i P.S. Davisa<sup>28</sup> oparte były na zaproponowanych przez Portera bazowych strategiach konkurowania<sup>29</sup> (strategii przywództwa kosztowego, zróżnicowania oraz koncentracji). Badanym sektorem była branża produkcji farb i produktów pochodnych. W celu doboru próby do badań badacze użyli kryteriów ograniczających liczebność próby w postaci: nieuwzględniania firm zdywersyfikowanych (czyli traktowania strategii biznesu i korporacji jako tej samej) oraz ograniczenia się do przedsiębiorstw stosujących podobne technologie wytwarzania. Badania te miały unikalny charakter, gdyż skupiały się na implementacji strategii (stosowanych przez przedsiębiorstwa strategiach), a nie na procesie formułowania strategii i podejmowaniu decyzji odnośnie do alokacji zasobów w przedsiębiorstwie. Wyniki potwierdziły istnienie zarówno trzech bazowych strategii konkurowania, jak też i (co było dla samych badaczy dużym zaskoczeniem) pozycji tzw. ugrzęźnięcia (charakterystyczne dla firm z najgorszymi wynikami).

<sup>28</sup> G.G. Dess, P.S. Davis, *Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance*, "Academy of Management Journal", Vol. 27, 1984, s. 467–488.

<sup>29</sup> Por. M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizowania sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.



Tabela 2

## Przegląd podstawowych badań koncepcji grup strategicznych

Lp.	Studium badawcze	Typ pracy	Badany sektor	Zastosowana metoda
1.	G.G. Dess, P.S. Davis (1984)	badawcza	produktów malarskich	analiza skupień
2.	K.R. Harrigan (1985)	koncepcyjna		
3.	J. McGee, H. Thomas (1986)	koncepcyjna		
4.	K.O. Cool, D. Schendel (1987)	badawcza	farmaceutyczny	analiza skupień
5.	K.J. Hatten, M.L. Hatten (1987)	koncepcyjna		
6.	J.F. Porac, H. Thomas, C. Baden-Fuller (1989)	badawcza	wyrobów dziewiarskich	perspektywa poznawcza
7.	J.B. Barney, R.E. Hoskisson (1990)	koncepcyjna		
8.	J.F. Porac, H. Thomas (1990)	koncepcyjna		
9.	R.K. Reger, A.S. Huff (1993)	badawcza	bankowy	perspektywa poznawcza
10.	W. Bogner, H. Thomas (1993)	koncepcyjna		
11.	A. Fiegenbaum, H. Thomas (1995)	badawcza	ubezpieczeniowy	analiza skupień
12.	R.R. Wiggins, T.W. Ruefli (1995)	badawcza	5 wcześniej badanych	testy nieparametryczne
13.	M. Peteraf, M. Shanley (1997)	koncepcyjna		
14.	D. Dranove, M. Peteraf, M. Shanley (1998)	koncepcyjna		
15.	A. Nair, S. Kotha (2001)	Badawcza	stalowy	<i>a priori</i>

Źródło: opracowanie własne.

Kolejną pozycją zasługującą na przybliżenie jest praca K.R. Harrigan<sup>30</sup>, w której zaprezentowane zostały metodologiczne podstawy identyfikowania struktury grup w sektorach. Autorka uważa, że w celu obserwacji wewnętrznej struktury konkurencji w sektorze użyć można wielu metod, uszeregowanych od grupowania *a priori* do generowanych przez algorytmy komputerowe. Pierwsze badania (w latach 70. XX w.) były typowymi analizami *a priori*. Kolejnymi technikami, które mogą być użyte przez badaczy są:

<sup>30</sup> K.R. Harrigan, *An Application of Clustering...*

– typologie (systemy klasyfikowania oparte na podobieństwie wybranych atrybutów) oraz taksonomie (systemy klasyfikowania wywiedzione empirycznie),  
– analiza czynnikowa – której idea jest poszukiwanie w kolejnych iteracjach ukrytych czynników odpowiadających za skorelowane ze sobą zmienne. Zdaniem Harrigan podstawowym minusem stosowania analizy czynnikowej w identyfikacji grup jest możliwe częściowe nakładanie się na siebie poszczególnych grup,

– analiza skupień – technika grupowania przypadków w zbiory o podobnych charakterystykach. Jej podstawową cechą jest takie grupowanie, które daje maksymalną wewnętrzną jednorodność (homogeniczność) podmiotów w ramach jednej grupy i jednocześnie maksymalną zewnętrzną niejednorodność (heterogeniczność) pomiędzy grupami. Z uwagi na największą przydatność tej ostatniej techniki jest ona następnie wnikliwie analizowana.

Kolejną istotną pozycją na temat grup strategicznych była uznana praca J. McGee i H. Thomasa<sup>31</sup>, gdzie dokonano przeglądu dotychczasowych badań grup strategicznych oraz zaproponowano taksonomię grup. Schemat klasyfikacji oparty jest na występowaniu pomiędzy grupami barier mobilności, gdyż inne przedsiębiorstwa (spoza grupy) nie mogą łatwo imitować decyzji strategicznych podejmowanych przez uczestników danej grupy. Ma to związek z wysokimi kosztami, znaczącym wpływem czasu bądź niepewnością co do wyniku takiego działania. Podstawowymi zmiennymi branymi pod uwagę przy identyfikacji struktury konkurentów wewnątrz sektora winny być te zmienne, które reprezentują wysokie bariery mobilności. Jest to tym bardziej uzasadnione, gdyż granice grup (bądź firm) mogą być bogatym źródłem różnicowania przedsiębiorstw w sektorze.

Równie ważną pozycją są badania K.O. Coola i D. Schendela<sup>32</sup>, w których przedmiotem analizy jest sektor farmaceutyczny w USA w okresie 20 lat (w latach 1963–1982). Cytowani autorzy, po krytycznej analizie dotychczasowego dorobku teorii grup, postulują badanie struktury wewnątrz sektora wyłącznie w oparciu o poziom biznesu. Praca ta to pierwsze badania stwierdzające przesunięcia w strukturze grup w analizowanym przedziale czasu (podstawą do tego stwierdzenia było zastosowanie macierzy wariancji-kowariancji).

K.J. Hatten i M.L. Hatten<sup>33</sup> zauważają pewne niedostatki teorii grup, gdyż pomimo iż „grupa strategiczna jest potencjalnie potężnym narzędziem w arsenale analityka strategicznego”<sup>34</sup>, to nie może być ona traktowana jako samodzielnie istniejący twór – jest to wyłącznie analityczne uproszczenie. Dotych-

---

<sup>31</sup> J. McGee, H. Thomas, *Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy*, “Strategic Management Journal”, Vol. 7, 1986, s. 141–160.

<sup>32</sup> K.O. Cool, D. Schendel, *Strategic Group Formation...*

<sup>33</sup> K.J. Hatten, M.L. Hatten, *Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability*, “Strategic Management Journal”, Vol. 8, 1987, s. 329–342.

<sup>34</sup> Tamże, s. 329.

czasowa literatura zdominowana została przez dwa typy badań: uproszczone badania dwuzmienne (uwypuklające podobieństwa między firmami) oraz statystycznie bardziej istotne badania wielozmienne (które, w przeciwieństwie do poprzednich, bazowały na uwypuklaniu różnic między poszczególnymi przedsiębiorstwami). Pierwszy nurt badawczy ma, zdaniem autorów, wiele braków (np. zbytne uproszczenie analizy i przypadkowy dobór zmiennych). Stąd preferowane jest podejście bazujące na uwzględnieniu większej ilości zmiennych jednocześnie (a więc rezygnacja z prostej mapy grup strategicznych), gdyż rolą stratega jest wyróżnianie strategii firmy na tle strategii konkurentów.

Jedną z pierwszych prób wykorzystania perspektywy poznawczej uczestników sektora (postrzegania grup przez menedżerów firm) była praca J.F. Poraca, H. Thomasa i C. Baden-Fullera<sup>35</sup>. Przedmiotem powyższego opracowania jest obserwacja mentalnych modeli menedżerów poszczególnych przedsiębiorstw szkockiego sektora dziewiarskiego (produkcja eleganckich swetrów). Szefowie firm postrzegają pozostałe podmioty operujące w tym sektorze w Szkocji jako swoich podstawowych konkurentów, jednocześnie nie uważając za bezpośrednich konkurentów firm włoskich czy azjatyckich.

J.B. Barney i R.E. Hoskisson<sup>36</sup> doprowadzili do znaczącego przełomu w badaniach grup, gdyż ich opracowanie zawierało druzgocącą krytykę dotychczasowych prac. Prezentowana pozycja kwestionowała dwa podstawowe założenia koncepcji: że grupy w ogóle istnieją oraz iż wyniki przedsiębiorstw uzależnione są od członkostwa w określonej grupie strategicznej. Zdaniem powyższych autorów teoria grup strategicznych to kompromis pomiędzy tradycyjnym podejściem z zakresu ekonomii organizacji przemysłowej a teorią strategii (właściwie polityką przedsiębiorstwa). Podstawową metodą używaną w celu obserwacji wewnętrznej struktury sektora jest analiza skupień. Metoda ma tę wadę, że „kiedy jest stosowana do analizy grupy danych, generuje skupienia. Wobec tego rozwój skupień sam w sobie nie może być użyty jako test istnienia grup strategicznych”<sup>37</sup>. Wobec powyższego zadano niezmiernie istotne pytanie (determinujące *notabene* przyszłe badania): czy grupy strategiczne istnieją naprawdę, czy też są jedynie artefaktem (sztucznym tworem) zastosowanego narzędzia statystycznego (analizy skupień)?

J.F. Porac i H. Thomas<sup>38</sup> raczej nieświadomie udzielają, w pewnym sensie, odpowiedzi na powyższe pytanie. Przedstawiają systemowe podejście do pro-

---

<sup>35</sup> J.F. Porac, H. Thomas, C. Baden-Fuller, *Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers*, „Journal of Management Studies”, Vol. 26, 1989, s. 397–416.

<sup>36</sup> J.B. Barney, R.E. Hoskisson, *Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals*, „Managerial and Decision Economics”, Vol. 11, 1990, s. 187–198.

<sup>37</sup> Tamże, s. 189.

<sup>38</sup> J.F. Porac, H. Thomas, *Taxonomic Mental Models in Competitor Definition*, „Academy of Management Review”, Vol. 15, 1990, s. 224–240.

blemu mentalnych modeli pojmowania konkurencji przez menedżerów sektora za pomocą kognitywnych taksonomii. Uważają, że zupełnie inaczej może wyglądać zdefiniowanie konkurentów przez uczestników sektora w stosunku do metody rozwiązywania powyższego problemu przez naukowców. Zdaniem cytowanych badaczy klasyfikacje stosowane przez naukowców odgrywają niezmiernie ważną rolę w odkrywaniu różnic w zachowaniach przedsiębiorstw (co często nie jest znane menedżerom w sektorze), jednak menedżerowie posiłkują się w procesie formułowania strategii swoimi mentalnymi modelami porządkowania przestrzeni konkurencyjnej sektora. Zauważają ciekawą prawidłowość – podstawowym punktem odniesienia dla decyzji podejmowanych przez przedsiębiorstwa w sektorze jest pewien średni poziom uogólnienia, który jest znacznie ważniejszy niż poziomy bardziej szczegółowe bądź ogólnikowe. Co ważniejsze, w momencie, gdy firma zostanie zaklasyfikowana do konkretnej kategorii, inne podmioty identycznie sklasyfikowane są traktowane jako najważniejsi konkurenci.

R.K. Reger i A.S. Huff<sup>39</sup> przeanalizowały postrzeganie grup w sektorze banków w obszarze Chicago w roku 1986 na podstawie wywiadów przeprowadzonych z kierownictwem wysokiego szczebla 18 banków. Zastosowaną metodą badawczą była ponownie perspektywa poznawcza uczestników sektora.

Próbę zintegrowania dwóch podejść zaproponowali W. Bogner i H. Thomas<sup>40</sup>, którzy zauważyli, że zarówno model opierający się w swoich założeniach na identyfikacji grup za pomocą statystycznej analizy zmiennych reprezentujących kluczowe czynniki odpowiadające za przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw (model grup strategicznych), jak też drugi, bazujący na identyfikacji wewnętrznej struktury sektora poprzez konstruowanie map poznawczych menedżerów (model grup kognitywnych) są przydatne przy zrozumieniu podstawowych sił rządzących konkurencją w sektorze. Przytaczani badacze uważają, że można skonstruować model będący integracją dwóch powyższych podejść, gdyż są one ze sobą silnie powiązane.

Teoria grup strategicznych jako punktów odniesienia dla podmiotów je konstytuujących była przedmiotem badań A. Fiegenbauma i H. Thomasa<sup>41</sup>. Ich zdaniem grupa stanowi punkt odniesienia przy podejmowaniu przez menedżerów decyzji strategicznych. Uwzględniają oni w swoich działaniach przesunięcia grupy oraz próbują wspólnie z innymi firmami z danej grupy kreować, a następnie wzmocnić bariery mobilności chroniące daną pozycję strategiczną.

<sup>39</sup> R.K. Reger, A.S. Huff, *Strategic Groups...*

<sup>40</sup> W. Bogner, H. Thomas, *The Role of Competitive Groups in...*

<sup>41</sup> A. Fiegenbaum, H. Thomas, *Strategic Group as Reference Group: Theory, Modeling and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy*, "Strategic Management Journal", Vol. 16, 1995, s. 461–476.

R.R. Wiggins i T.W. Ruefli<sup>42</sup> próbują uzyskać odpowiedź na zastrzeżenia nurtujące J.B. Barneya i R.E. Hoskissona. Uważają, że podstawowym warunkiem determinującym rzeczywiste istnienie grup w sektorach jest różnica pomiędzy osiąganymi przez te grupy wynikami. Badania koncentrowały się na pięciu sektorach badanych już uprzednio przez innych autorów: farmaceutycznym, produkcji farb, metalurgicznym, wyposażenia biur oraz domów towarowych. W celu stwierdzenia różnic w wynikach pomiędzy grupami używają testów nieparametrycznych (a konkretnie testu Kołmogorowa-Smirnowa) i stwierdzają występowanie różnic w zyskowności grup strategicznych. To stwierdzenie zdaje się potwierdzać przydatność teorii grup.

M. Peteraf i M. Shanley<sup>43</sup> zajmują się badaniem tożsamości grup strategicznych. Uważają, że grupy poznawcze kształtują się w procesie uproszczenia przez menedżerów otoczenia w celu zmniejszenia niepewności. Wraz z pojmowaniem konkurencji w sektorze przez pryzmat istniejących w nim grup, stają się one czymś więcej niż tylko uproszczeniem rzeczywistości – kształtuje się ich tożsamość. Gdy tożsamość grup jest silna, wówczas przedsiębiorstwa mocno identyfikują się z grupą. Podstawami powstawania tożsamości grup strategicznych są w skali mikro procesy społecznego uczenia się oraz społecznej identyfikacji (pozwalają na identyfikację się firm z grupą), natomiast w skali makro ekonomiczne, historyczne i instytucjonalne siły wspomagające budowanie tożsamości grup.

Pozycja D. Dranove'a, M. Peteraf i M. Shanleya<sup>44</sup> prezentuje metodologiczne podstawy występowania grup strategicznych. Badacze uważają, że o istnieniu fenomenu mówić można w kategoriach realnych, gdy na wyniki przedsiębiorstwa z grupy wpływają także czynniki na poziomie grupy (po uwzględnieniu czynników na poziomie sektora oraz pojedynczej firmy). Jeżeli jest to prawdą, wówczas grupa jest czymś więcej, niż wyłącznie analityczną wygodą.

A. Nair i S. Kotha<sup>45</sup> prezentują studium badawcze grup strategicznych w japońskim sektorze stalowym. Identyfikacja grup przeprowadzona została *a priori*. Badacze zaklasyfikowali przedsiębiorstwa sektora do dwóch wyraźnie odrębnych grup strategicznych na podstawie zaobserwowanej technologicznej różnicy produkowania stali. Dzięki powyższemu faktowi nie musieli poszukiwać struktury grup w sektorze. Następnie porównane zostały przeciętne wyniki firm w dwóch grupach, które się różniły.

---

<sup>42</sup> R.R. Wiggins, T.W. Ruefli, *Necessary Conditions for the Predictive Validity of Strategic Groups: Analysis Without Reliance on Clustering Techniques*, "Academy of Management Journal", Vol. 38, 1995, s. 1635–1656.

<sup>43</sup> M. Peteraf, M. Shanley, *Getting to Know You: A Theory of Strategic Group Identity*, "Strategic Management Journal", Vol. 18, 1997, s. 165–186.

<sup>44</sup> D. Dranove, M. Peteraf, M. Shanley, *Do Strategic Groups Exist? An Economic Framework for Analysis*, "Strategic Management Journal", Vol. 19, 1998, s. 1029–1044.

<sup>45</sup> A. Nair, S. Kotha, *Does Group Membership Matter? Evidence from the Japanese Steel Industry*, "Strategic Management Journal", Vol. 22, 2001, s. 221–235.

Przytoczony przegląd kluczowych badań teorii grup strategicznych pozwala dostrzec dwa podstawowe etapy rozwoju koncepcji: pierwszy, trwający do końca lat 80. XX w. oraz drugi – od lat 90. XX stulecia. Umowną granicą jest rok 1990 – rok publikacji Barneya i Hoskissona zawierającej druzgocącą krytykę dotychczasowych badań. Po roku 1990 koncepcja nabrała cech dojrzałych. Zastosowano nowe podejścia identyfikujące grupy, metodologia stała się, w sensie naukowym, ściślejsza.

## 5. PODSUMOWANIE

Pomimo prowadzenia od wielu lat prac badawczych w ramach koncepcji grup strategicznych, problematyka ta w dalszym ciągu wzbudza duże zainteresowanie badawcze. Wprawdzie można przyjąć, iż kluczowe składowe koncepcji są już w zasadzie od kilku lat niekwestionowane, tym niemniej pojawiają się kolejne nowe wyzwania dla badaczy.

Zainteresowanie w ostatnich latach wzbudziła idea hybrydowych grup strategicznych<sup>46</sup>, składających się z firm podstawowych oraz firm drugorzędnych, które mogą jednocześnie być członkami większej liczby grup strategicznych. Równie interesujące są prowadzone prace badawcze w zakresie kognitywnego postrzegania grup oraz możliwości konkurowania przez menedżerów<sup>47</sup>, jak również wykorzystania nowych możliwości badawczych wraz ze zwiększającymi się mocami obliczeniowymi komputerów i pakietów statystycznych umożliwiających osiągnięcie niedostępnych jeszcze kilkanaście lat temu rezultatów graficznych<sup>48</sup>.

Najciekawszymi, zdaniem Autora niniejszego opracowania, kierunkami przyszłych prac badawczych będą bez wątpienia czynniki kształtujące potencjał, strukturę oraz wzorce/schematy konkurowania w sektorach. To połączenie zagadnień koncepcji grup strategicznych oraz dynamiki konkurencyjnej już obecnie<sup>49</sup> wydaje się kluczowe dla dalszego rozwoju obu nurtów badawczych. Tym bardziej w dzisiejszych czasach kryzysu ekonomicznego, wymuszającego zwrot w konkurowaniu przedsiębiorstw w wielu sektorach i na wielu rynkach,

---

<sup>46</sup> W.S. DeSarbo, R. Grewal, *Hybrid Strategic Groups*, "Strategic Management Journal", Vol. 29, 2008, s. 293–317.

<sup>47</sup> R.S. Livengood, R.K. Reger, *That's Our Turf! Identity Domains and Competitive Dynamics*, "Academy of Management Review", Vol. 35, 2010, s. 48–66.

<sup>48</sup> W.S. DeSarbo, R. Grewal, R. Wang, *Dynamic Strategic Groups: Deriving Spatial Evolutionary Paths*, "Strategic Management Journal", Vol. 30, 2009, s. 1420–1439.

<sup>49</sup> Patz np. F.R. Mas-Ruiz, J.L. Nicolau-Gonzalbes, F. Ruiz-Moreno, *Asymmetric Rivalry Between Strategic Groups: Response, Speed of Response and Ex Ante vs. Ex Post Competitive Interaction in the Spanish Bank Deposit Market*, "Strategic Management Journal", Vol. 26, 2005, s. 713–745.

przy jednoczesnym znacznym zwiększeniu stopnia presji konkurencyjnej. Sytuacja ta dotyczyć będzie zarówno badań światowych, jak też i przyszłych kierunków prac badawczych w tym zakresie prowadzonych w Polsce.

#### BIBLIOGRAFIA

- Bain J.S., *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Cambridge 1956.
- Barney J.B., Hoskisson R.E., *Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals*, "Managerial and Decision Economics", Vol. 11, 1990.
- Bogner W., Thomas H., *The Role of Competitive Groups in Strategy Formulation: A Dynamic Integration of Two Competing Models*, "Journal of Management Studies", Vol. 30, 1993.
- Caves R.E., Porter M.E., *From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition*, "Quarterly Journal of Economics", Vol. 91, 1977.
- Cool K.O., Schendel D., *Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963–1982*, "Management Science", Vol. 33, 1987.
- DeSarbo W.S., Grewal R., *Hybrid Strategic Groups*, "Strategic Management Journal", Vol. 29, 2008.
- DeSarbo W.S., Grewal R., Wang R., *Dynamic Strategic Groups: Deriving Spatial Evolutionary Paths*, "Strategic Management Journal", Vol. 30, 2009.
- Dess G.G., Davis P.S., *Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance*, "Academy of Management Journal", Vol. 27, 1984.
- Dranove D., Peteraf M., Shanley M., *Do Strategic Groups Exist? An Economic Framework for Analysis*, "Strategic Management Journal", Vol. 19, 1998.
- Fiegenbaum A., Thomas H., *Strategic Group as Reference Group: Theory, Modeling and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy*, "Strategic Management Journal", Vol. 16, 1995.
- Fiegenbaum A., Sudharshan D., Thomas H., *Strategic Time Periods and Strategic Groups Research: Concepts and an Empirical Example*, "Journal of Management Studies", Vol. 27, 1990.
- Harrigan K.R., *An Application of Clustering for Strategic Group Analysis*, "Strategic Management Journal", Vol. 6, 1985.
- Hatten K.J., *Strategic Models in the Brewing Industry*, unpublished Ph.D. dissertation, Purdue University, 1974.
- Hatten K.J., Hatten M.L., *Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability*, "Strategic Management Journal", Vol. 8, 1987.
- Hatten K.J., Schendel D.E., *Heterogeneity within an Industry: Firm Conduct in the U.S. Brewing Industry, 1952–1971*, "The Journal of Industrial Economics", Vol. 26, 1977.
- Hatten K.J., Schendel D.E., Cooper A.C., *A Strategic Model of the U.S. Brewing Industry: 1952–1971*, "Academy of Management Journal", Vol. 21, 1978.
- Hunt M.S., *Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960–1970*, unpublished Ph.D. dissertation, Harvard University, Cambridge, Massachusetts 1972.
- Livengood R.S., Reger R.K., *That's Our Turf! Identity Domains and Competitive Dynamics*, "Academy of Management Review", Vol. 35, 2010.
- Mason E.S., *Price and Production Policies of Large Scale Enterprises*, "American Economic Review", Vol. 29, 1939.

- Mas-Ruiz F.R., Nicolau-Gonzalbes J.L., Ruiz-Moreno F., *Asymmetric Rivalry Between Strategic Groups: Response, Speed of Response and Ex Ante vs. Ex Post Competitive Interaction in the Spanish Bank Deposit Market*, "Strategic Management Journal", Vol. 26, 2005.
- Matyjas Z., *Identyfikacja grup strategicznych z wykorzystaniem wielowymiarowych metod statystycznych (na przykładzie polskiego sektora bankowego)*, [w:] J. Jeżak (red.), *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, t. 1, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania (PAM Center), Łódź 2003.
- Matyjas Z., *Analiza grup strategicznych jako metoda identyfikowania konkurencji w sektorze (na przykładzie polskiego sektora bankowego)*, niepublikowana rozprawa doktorska, Uniwersytet Łódzki, 2004.
- Matyjas Z., *Badania rentowności przedsiębiorstwa według grup strategicznych (na przykładzie polskiego sektora bankowego)*, [w:] D. Zarzecki (red.), *Zarządzanie finansami. Finansowanie przedsiębiorstw w UE*, t. 1, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004.
- McGee J., Thomas H., *Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy*, "Strategic Management Journal", Vol. 7, 1986.
- Nair A., Kotha S., *Does Group Membership Matter? Evidence from the Japanese Steel Industry*, "Strategic Management Journal", Vol. 22, 2001.
- Newman H.H., *Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship: A Study with Respect to the Chemical Process Industries*, unpublished Ph.D. dissertation, Harvard University, 1973.
- Newman H.H., *Strategic Groups and the Structure-Performance Relationships*, "The Review of Economics and Statistics", Vol. 60, 1978.
- Pegels C.C., Song Y.I., Yang B., *Management Heterogeneity, Competitive Interaction Groups, and Firm Performance*, "Strategic Management Journal", Vol. 21, 2000.
- Peteraf M., Shanley M., *Getting to Know You: A Theory of Strategic Group Identity*, "Strategic Management Journal", Vol. 18, 1997.
- Porac J.F., Thomas H., *Taxonomic Mental Models in Competitor Definition*, "Academy of Management Review", Vol. 15, 1990.
- Porac J.F., Thomas H., Baden-Fuller C., *Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers*, "Journal of Management Studies", Vol. 26, 1989.
- Porter M.E., *Retailer Power, Manufacturing Strategy, and Performance in Consumer Goods Industries*, unpublished Ph.D. dissertation, Harvard University, 1973.
- Porter M.E., *The Structure within Industries and Companies' Performance*, "The Review of Economics and Statistics", Vol. 61, 1979.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizowania sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.
- Reger R.K., Huff A.S., *Strategic Groups: A Cognitive Perspective*, "Strategic Management Journal", Vol. 14, 1993.
- Thomas H., Venkatraman N., *Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis*, "Journal of Management Studies", Vol. 25, 1988.
- Wiggins R.R., Ruefli T.W., *Necessary Conditions for the Predictive Validity of Strategic Groups: Analysis Without Reliance on Clustering Techniques*, "Academy of Management Journal", Vol. 38, 1995.



*Zbigniew Matyjas*

**STRATEGIC GROUPS ANALYSIS –  
TOWARDS THE DYNAMIC MODELS OF COMPETITION  
(THE REVIEW OF INTERNATIONAL RESEARCH PAPERS)**

(Summary)

The main aim of the article is to present the overview of the research papers concerning the strategic groups idea. The very first concepts of strategic groups were discovered by Hunt, and then developed separately by Newman, Porter and Hatten. They together questioned the basic assumptions of *Structure-Conduct-Performance* paradigm. The concept of strategic groups within industries was accepted and received a huge body of research until today. In spite of some criticism of the idea, especially a severe one described by Barney and Hoskisson, the main premises of the concepts (i.e. mobility barriers or methods for identifying strategic groups structure) became widely accepted in the literature of strategic management.