

Zbigniew Matyjas*

EKONOMIKA ORGANIZACJI PRZEMYSŁOWEJ W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

1. WPROWADZENIE

Rozwój zarządzania strategicznego jako dyscypliny naukowej datuje się na świecie już od kilkudziesięciu lat. Przy takim horyzoncie czasowym spodziewać się należy wielu studiów i opracowań o charakterze przeglądowo-historycznym, prezentujących główne tendencje rozwojowe w zakresie danej dyscypliny. Tak też jest w praktyce, zarówno światowej, jak również i polskiej, tym niemniej można zaobserwować znaczące różnice pomiędzy nimi zakresiwyodrębnienia kluczowych składowych konstytuujących wzmiankowaną dyscyplinę.

Początków rozwoju zarządzania strategicznego doszukiwać się można w latach 60. XX w. wraz z publikacją kilku czołowych pozycji¹ z zakresu dyscypliny nazywanej wówczas *Business Policy* (polityką przedsiębiorstwa), uznawanej za właściwego protoplastę zarządzania strategicznego. Stopniowe przekształcenie w nową dyscyplinę pod nazwą „Zarządzanie strategiczne” datować można na drugą połowę lat 70., przy czym ta nowa dyscyplina przejęła podstawowe założenia koncepcyjne z nurtu polityki przedsiębiorstwa, natomiast rygor analityczny zapożyczony został z nurtu *IO Economics* (ekonomiki organizacji przemysłowej)². Ta druga dyscyplina istniała wówczas już od wielu lat (klasyczny okres rozwoju datuje się jeszcze na lata 60. i 70.), częściowo rozwijając niektóre późniejsze nurty charakterystyczne dla dzisiejszego zarządzania strategicznego równoległe do polityki przedsiębiorstwa.

Uwzględnienie dorobku i znaczenia *IO (Industrial Organization) Economics* jest cechą charakterystyczną zdecydowanej większości pozycji światowych próbujących przedstawić syntezę rozwoju zarządzania strategicznego, czego nie da się powiedzieć o zdecydowanej większości naszych krajowych pozycji w tym zakresie³.

* Dr, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

¹ Por. np. H. I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985; A. D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962; E. P. Learned, C. R. Christensen, K. R. Andrews, W. D. Guth, *Business Policy: Text and Cases*, Richard D. Irwin, Homewood 1965.

² D. J. Jemison, *The Importance of an Integrative Approach To Strategic Management Research*, „Academy of Management Review” 1981, vol. 6, s. 601–608.

³ Jednym z nielicznych wyjątków jest wcześniejszy tekst autora bieżącego opracowania – por. Z. Matyjas, *Wkład IO Economics (ekonomiki organizacji przemysłowej) w rozwój zarządzania*

Stąd celem niniejszego opracowania jest przybliżenie nurtu ekonomiki organizacji przemysłowej wraz ze wskazaniem jego znaczenia dla rozwoju zarządzania strategicznego jako dyscypliny naukowej.

2. GENEZA ROZWOJU ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Bez wątpienia wstrząs lat 70. wywarł ogromny wpływ na rozwój zarządzania strategicznego. W tym czasie przedsiębiorstwa i rządy krajów rozwiniętych borykały się z niespotykanym od czasu Wielkiego Kryzysu okresem nieciągłości i burzliwych zmian w otoczeniu⁴. Kierownictwa czołowych przedsiębiorstw, w bolesny sposób skonfrontowane ze skomplikowaną rzeczywistością gospodarczą, poszukiwać zaczęły nowych sposobów zarządzania przedsiębiorstwem. Skala ówczesnych problemów była równie duża dla naukowców – stosowane do tego czasu techniki planowania strategicznego okazały się nieadekwatne do nowych wyzwań⁵. Następstwem szoków naftowych z lat 1973 i 1979 było poszukiwanie nowych metod zarządzania dużymi zdywersyfikowanymi przedsiębiorstwami – co w drugiej połowie lat 70. uwieńczone zostało sukcesem wraz z wyewoluowaniem z polityki przedsiębiorstwa nowego nurtu – zarządzania strategicznego.

Z uwagi na zwartość bieżącego opracowania przybliżenie podstawowych koncepcji rozwoju zarządzania strategicznego z konieczności musi zostać ograniczone do omówienia zaledwie kilku, najbardziej znaczących opracowań. Spośród znacznej liczby potencjalnych możliwości Autor postanowił skoncentrować swoją uwagę na trzech kluczowych pozycjach, które odzwierciedlają metodykę rozumienia rozwoju zarządzania strategicznego w skali międzynarodowej oraz w Polsce.

Pierwsza z kluczowych pozycji, autorstwa R. E. Hoskissona i zespołu⁶, prezentuje model rozwojowy dyscypliny w postaci metafory ruchów wahadła w celu przedstawienia różnic pomiędzy poszczególnymi nurtami zarządzania strategicznego. Rysunek 1 przedstawia graficzną ilustrację koncepcji cytowanych autorów. Wyróżniają oni cztery podstawowe fazy ewolucji nauki zarzą-

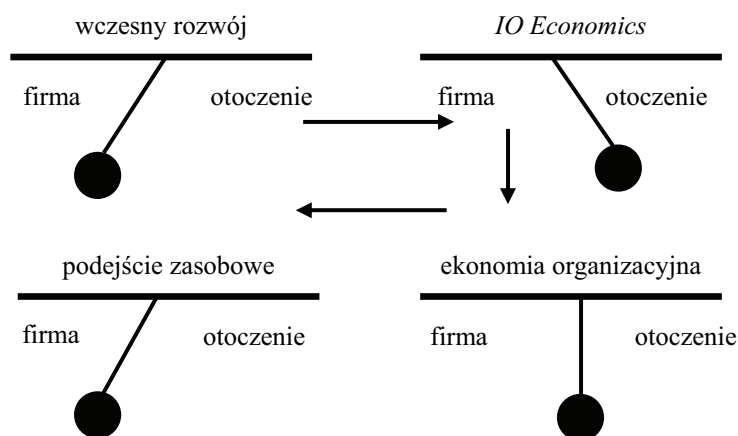
strategicznego, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Metody i narzędzia nowoczesnego zarządzania organizacjami*, red. J. Pyka, Wydawnictwo TNOiK O/Katowice, Katowice 2008, s. 477–484.

⁴ Stąd można wnioskować, iż obecny silny kryzys gospodarczy, którego zakres i rozmiar nie jest jeszcze dobrze rozpoznany, a który jest wprost porównywany do tzw. Wielkiego Kryzysu lat 30., przyniesie zapewne kolejne znaczące zmiany kluczowego paradygmatu w zakresie zarządzania strategicznego.

⁵ H. Mintzberg, *The Fall and Rise of Strategic Planning*, „Harvard Business Review”, January/February 1994, s. 107–114.

⁶ R. E. Hoskisson, M. A. Hitt, W. P. Wan, D. Yiu, *Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum*, „Journal of Management” 1999, vol. 25, s. 417–456.

dzania strategicznego: wczesny rozwój, ekonomikę organizacji przemysłowej, ekonomikę organizacyjną (*Organizational Economics*) oraz podejście zasobowe (*Resource-Based View*). Każdy z powyższych etapów skupia uwagę na odmiennych czynnikach generujących podstawę dla osiągnięcia sukcesu – od tych tkwiących wewnątrz przedsiębiorstwa (zależnych) do czynników zewnętrznych (niezależnych).



Rysunek 1. Ruchy wahadła – ewolucja podejść w rozwoju nauki zarządzania strategicznego

Źródło: R. E. Hoskisson, M. A. Hitt, W. P. Wan, D. Yiu, *Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum*, „Journal of Management” 1999, vol. 25, s. 421.

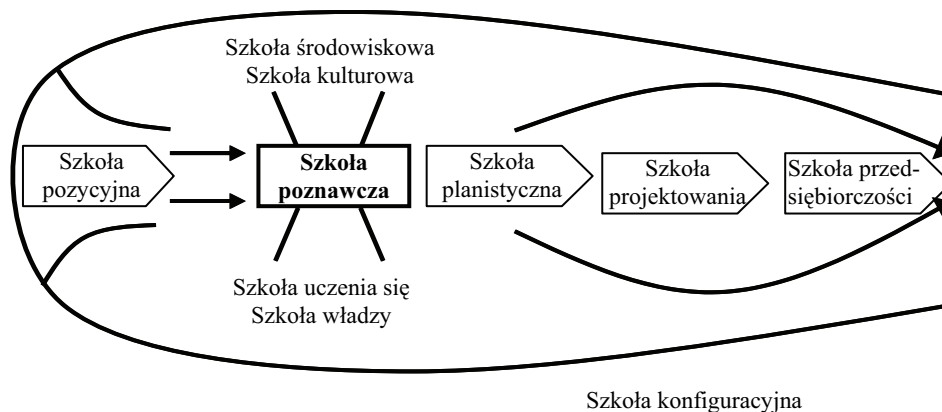
U podstaw przekonań powyższych badaczy leży założenie, iż wraz z rozwojem zarządzania strategicznego zmieniał się nacisk na podstawowe czynniki generujące przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw. Cechą charakterystyczną wczesnego etapu rozwoju zarządzania strategicznego była wiara, iż menedżerowie przedsiębiorstw są w stanie kreować przyszłe strategie swoich firm poprzez długookresowe/strategiczne planowanie (a to oznaczało, że wpływ czynników zewnętrznych nie determinuje przyszłych strategii przedsiębiorstw). W kolejnym etapie – ekonomiki organizacji przemysłowej⁷ – podstawowym środowiskiem było otoczenie przedsiębiorstwa (w tym przede wszystkim jego otoczenie konkurencyjne), gdyż to struktura tego otoczenia determinowała wyniki firm. Obszarem zainteresowań kolejnego etapu, ekonomiki organizacyjnej⁸ były

⁷ Por. np. E. S. Mason, *Price and Production Policies of Large Scale Enterprises*, „American Economic Review” 1939, vol. 29, s. 61–74; J. S. Bain, *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Cambridge 1956.

⁸ Por. np. O. E. Williamson, *Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*, „The Journal of Law and Economics”, October 1979, s. 233–261; M. Jensen, W. Meckling, *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics” 1976, s. 305–360.

zarówno czynniki zewnętrzne, jak też wewnętrzne. Wreszcie główną przesłanką perspektywy zasobowej⁹, czyli ostatniego etapu rozwojowego zarządzania strategicznego, jest możliwość poszukiwania podstawy dla kreowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej we wnętrzu przedsiębiorstwa.

Warte podkreślenia jest tutaj przypisanie znaczącego miejsca dla podejść ekonomicznych w kształtowaniu dyscypliny zarządzania strategicznego: zarówno tych klasycznych (związanych z nurtem *IO Economics*), jak też z teoriami ekonomiki organizacyjnej (teoria kosztów transakcyjnych oraz teoria agencji). Te wszystkie podejścia, zgodnie ze zdaniem wielu badaczy zagranicznych, wniosły wiele do zrozumienia uwarunkowań kształtowania strategii przedsiębiorstwa i organizacji, zwłaszcza z punktu widzenia tzw. twardych (ekonomicznych) czynników.



Rysunek 2. Szkoły w budowaniu strategii wg H. Mintzberga i J. Lampela

Źródło: H. Mintzberg, J. Lampel, *Reflecting on the Strategy Process*, „Sloan Management Review”, Spring 1999, s. 27.

Nieco odmienne i znacznie szersze podejście do rozwoju dyscypliny zaprezentowali H. Mintzberg i J. Lampel¹⁰, którzy prezentują dotychczasowy dorobek nauki zarządzania strategicznego w postaci 10 szkół oraz pokazują współzależ-

⁹ Por. np. P. Selznick, *Leadership in Administration*, [w:] *The strategy process: concepts, context, cases*, eds J. B. Quinn, H. Mintzberg, Prentice-Hall, New Jersey 1991; B. Wernerfelt, *A Resource Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, vol. 5, s. 171–180; C. K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May–June 1990, s. 79–91; J. B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, s. 99–120.

¹⁰ Por. np. H. Mintzberg, J. Lampel, *Reflecting on the Strategy Process*, „Sloan Management Review”, Spring 1999, s. 21–30; K. van der Heijden, *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

ności pomiędzy szkołami. Uważają oni, iż dopiero pokazanie wszystkich powyższych wątków przedstawia rzeczywisty proces budowania strategii w przedsiębiorstwie. Rysunek 2 przedstawia wzajemne przeplatanie się poszczególnych 10 szkół w procesie kreowania strategii.

H. Mintzberg i J. Lampel koncentrują swoją uwagę na kilku kluczowych aspektach każdej ze szkół. Rozwój zarządzania strategicznego był prowadzony, ich zdaniem, w ramach:

- **szkoły projektowania** – której podstawowym założeniem było myślenie o budowaniu strategii przedsiębiorstwa poprzez dopasowanie wewnętrznych mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa z szansami i zagrożeniami w otoczeniu. Proces ten nie miał charakteru formalnego, nie był też jednak intuicyjny – kierownictwo przedsiębiorstwa wybierało strategię w sposób rozmyślny i świadomy,

- **szkoły planistycznej** – opierającej się na bardzo podobnych założeniach przy jednej zasadniczej różnicy – proces formułowania strategii miał bardzo sformalizowany charakter (oparty na celach, budżetach, programach działania i operacyjnych planach),

- **szkoły pozycyjnej** – będącej jednym z najbardziej wpływowych wątków zarządzania strategicznego, który zdominował myślenie o strategii przedsiębiorstwa w latach 80. Strategia polegała na dokonywaniu wyboru jednego z kilku podstawowych wariantów bazowych (*generic*) strategii konkurowania w oparciu o formalne analizy otoczenia konkurencyjnego;

- **szkoły przedsiębiorczości** – mającej charakter głównie deskryptywny, w przeciwieństwie do poprzednich szkół opiera się w dużej części na przeświadczeniu, że proces podejmowania decyzji jest w znacznym stopniu intuicyjny;

- **szkoły poznawczej** – wywodzącej się z nurtu psychologii poznawczej, gdzie podstawowym schematem myślowym tej koncepcji jest teza o znaczeniu procesów mentalnych zachodzących w umysłach menedżerów;

- **szkoły uczenia się** – u podstaw której leży twierdzenie, iż przedsiębiorstwo w procesie organizacyjnego uczenia się zdobywa wiedzę na temat budowania strategii. Związane jest z tym przesłanie, że strategię mają raczej charakter wyłaniający się niż zaplanowany, natomiast proces formułowania strategii przebiega na różnych szczeblach organizacji i jest przeplatający się z procesem implementacji;

- **szkoły władzy** – której podstawowym założeniem jest przekonanie, iż proces podejmowania decyzji jest oparty na władzy: przy czym charakter jej ma postać: mikro (rozwój strategii wewnątrz organizacji) oraz makro (przedsiębiorstwo jako podmiot używa swojej władzy w celu tworzenia np. aliansów strategicznych, *joint ventures*);

- **szkoły kulturowej** – według jej założeń budowanie strategii jest procesem społecznym silnie powiązanim z aspektami kulturowymi;

• **szkoły środowiskowej** –zakładającej, iż organizacja funkcjonuje głównie w szerszym otoczeniu i tak manewruje swoją strategią, aby spełnić wymagania tegoż otoczenia;

• **szkoły konfiguracyjnej** – o najbardziej obszernym i integrującym dla teorii i praktyki charakterze. U jej podstaw leży założenie, iż organizacja może być postrzegana jako pewnego rodzaju układ charakterystyk i zachowań.

Ostatnią spośród przybliżanych pozycji jest praca autorstwa K. Oblója¹¹, która definiuje rozwój zarządzania strategicznego w Polsce w postaci czterech¹² szkół. To podejście jest w naszym kraju mocno spopularyzowane, stąd można przyjąć założenie, iż koncepcja powyższa dominuje nurt myślenia o rozwoju zarządzania strategicznego.

Zgodnie z przybliżanym podejściem rozwój nauki zarządzania strategicznego odbywał się w ramach czterech szkół strategii: planistycznej, ewolucyjnej, pozycyjnej oraz zasobów, umiejętności i uczenia się. W ramach rozwijanej od lat 60. szkoły planistycznej jej założeniem było twierdzenie, iż organizacje są w stanie w świadomy i racjonalny sposób kreować swoją przyszłość przy użyciu uporządkowanych planów strategicznych, których efektem winny być gotowe do wdrożenia strategie przyporządkowujące poszczególnym pracownikom zadania do wykonania. Z punktu widzenia szkoły ewolucyjnej podstawowym czynnikiem poddawanym analizie była interpretacja szczególnych przypadków biznesowych, niżeli próba syntezy i uogólnienia doświadczeń. Jej najczęstszą techniką badawczą była metoda studium przypadku, – co nie pozwalało na prezentację metod wspomagających proces kreowania strategii przedsiębiorstwa. U podstaw szkoły pozycyjnej leży dorobek dwóch poprzednich podejść, opierała się ona na przekonaniu, że podstawą strategii jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, do której można dojść stosując jedną z trzech bazowych strategii konkurencyjnych: przywództwo kosztowe, zróżnicowanie (dyferencjację) oraz koncentrację. Z kolei w ramach szkoły zasobowej jednym z jej podstawowych założeń jest akcentowanie konieczności zrozumienia konfiguracji zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa dla uświadomienia podstaw jego sukcesu.

Na podstawie tej pobieżnej charakterystyki kilku podejść można zauważyć, iż w Polsce przyjęła się koncepcja nieco upraszczająca genezę zarządzania strategicznego. W szczególności zauważyć można brak uwzględnienia dorobku dyscyplin natury ekonomicznej w postaci wspomnianych wyżej nurtów, które w znaczący sposób zwiększają dorobek i narzędzia pozostające do dyspozycji menedżerów i analityków strategicznych. Tymczasem trudno przecenić znaczenie nurtów ekonomicznych w dalszym rozwoju zarządzania strategicznego.

¹¹ K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998.

¹² W drugiej edycji książki cztery szkoły zastąpione zostały koncepcją sześciu szkół strategii: do dotychczasowych szkół planistycznej, ewolucyjnej, pozycyjnej oraz zasobów i kompetencji dokooptowano szkołę prostych reguł oraz opcji realnych – por. K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.

3. PODSTAWOWE NURTY *IO ECONOMICS* I ICH WKŁAD W ROZWÓJ ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

D. C. Hambrick i M.-J. Chen¹³ przytaczają w swoim opracowaniu na temat metodyki rozwoju zarządzania strategicznego opinię jednego z głównych autorów *Business Policy* – D. Gutha, iż „*Business Policy* posiada wszelkie charakterystyki religii. Wiele wierzeń, brak dowodów empirycznych”¹⁴, co wyraźnie wskazuje na świadomość braku wiedzy i metod empirycznych w tradycyjnym podejściu do strategii i konieczność zapożyczenia rygoru naukowego z innych dyscyplin. Do roli kluczowej w tym zakresie niejako automatycznie predestynowana była *IO Economics*, która w znacznym stopniu wsparła rozwój dyscypliny zarządzania strategicznego, dając podwaliny metodyczne, które legły u podstaw całego późniejszego podejścia pozycyjnego w rozumieniu strategii firmy.

IO Economics jako dyscyplina naukowa bazowała w pierwszym okresie swojego rozwoju na paradygmacie SCP (*structure-conduct-performance* – struktura-realizacja-wyniki, znanym również jako koncepcja Baina/Masona¹⁵. W ramach powyższego paradygmatu istniało podstawowe założenie, iż struktura sektora determinuje kierowanie przedsiębiorstwem, które to z kolei wpływa na wyniki (*performance*) tegoż przedsiębiorstwa. Rezultatem powyższego rozumowania było częste pomijanie aspektu kierowania przedsiębiorstwem przez badaczy wywodzących się z nurtu *IO Economics*. Uważali oni, iż podstawową determinantą osiągnięć (niekoniecznie utożsamianych z czystymi kategoriami finansowymi) firm jest struktura sektora, w którym organizacje te działają. Kolejną przesłanką takiego rozumowania jest pojmowanie wszystkich podmiotów sektora jako homogenicznych (jednorodnych) – a więc utożsamianie sektora z miejscem, gdzie każda firma jest konkurentem.

Podsumowanie wkładu pierwszego etapu rozwojowego *IO Economics* w rozwój zarządzania strategicznego przedstawił M. E. Porter¹⁶. Na tle stosunkowo mało „unurzędziowionej” polityki przemysłowej (cechującej się stosunkowo niskim stopniem zastosowania rygorystycznych badań i brakiem uogólnień – w związku z powyższym nie była traktowana wówczas jako ściśle akademicka dziedzina wiedzy) wkład narzędziowy ekonomiki organizacji przemysłowej przedstawiał się diametralnie odmiennie. P. Ghemawat¹⁷ zauważa,

¹³ D. C. Hambrick, M.-J. Chen, *New Academic Field as Admittance-seeking Social Movements: the Case of Strategic Management*, „Academy of Management Review” 2008, vol. 33, s. 32–54.

¹⁴ *Ibidem*, s. 38.

¹⁵ J. S. Bain, *Barriers to...*; E. S. Mason, *Price and...*

¹⁶ M. E. Porter, *The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management*, „Academy of Management Review” 1981, vol. 6, s. 609–620.

¹⁷ P. Ghemawat, *Competition and Business Strategy in Historical Perspective*, Harvard Business School, Working paper number: 798010, 2000.

że do lat 70. pojawiły się setki badań potwierdzających słuszność założeń pierwotnego paradygmatu SCP (*structure-conduct-performance*). Tradycyjny nurt ekonomiki organizacji przemysłowej zajmował się głównie rygorystycznymi badaniami sektorów (poszczególnych) oraz porównaniami międzysektorowymi.

IO Economics miało dużo kluczowych obszarów badawczych, spośród których wiele było w sposób ścisły powiązanych z dalszym rozwojem zarządzania strategicznego. Na uwagę zasługują m.in. teoria kosztów transakcyjnych¹⁸, teoria barier wejścia do sektora¹⁹, pojęcie integracji wertykalnej²⁰ czy też międzysektorowe badania porównawcze w zakresie ich struktur i wyników²¹. Należy zaznaczyć, iż w późniejszym stadium ewolucji ekonomiki organizacji przemysłowej doszło do (przynajmniej częściowego) odejścia od podstawowych założeń modelu SCP na rzecz heterogeniczności firm w sektorze (szczególnie znaczenie odegrał tutaj rozwój teorii grup strategicznych²²). Również rozwój **dynamiki konkurencyjnej**²³ (*competitive dynamics*), czyli założenie, iż działania strategiczne pewnych firm mogą doprowadzić do działań odwetowych podejmowanych przez inne firmy – co w efekcie może prowadzić do hiperkonkurencji²⁴, doprowadził do przełamania początkowych stereotypów nurtu *IO Economics*. Miało to związek z dostrzeżeniem znaczenia działań strategicznych podejmowanych przez poszczególne przedsiębiorstwa, które w efekcie wpływają na strukturę sektora (a więc wpływ ma charakter obustronny – zarówno struktura sektora determinuje działania firm, jak też strategie przedsiębiorstw zmieniają strukturę sektora). Ilustrację powyższej koncepcji stanowi rys. 3.

¹⁸ O. E. Williamson, *Transaction Cost Economics*, [w:] *Handbook of Industrial Organization* eds R. Schmalensee, R. D. Willig, vol. 1, Elsevier North Holland, Amsterdam 1989, s. 135–182.

¹⁹ M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizowania sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.

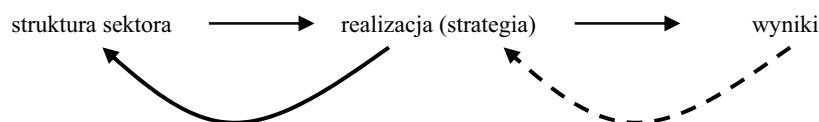
²⁰ M. K. Perry, *Vertical Integration: Determinants and Effects*, [w:] *Handbook...*, vol. 1, s. 183–258.

²¹ R. Schmalensee, *Inter-Industry Studies of Structure and Performance*, [w:] *Handbook...*, vol. 2, s. 951–1009.

²² Por. np. M. S. Hunt, *Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960–1970*, unpublished Ph.D. dissertation, Harvard University, Cambridge, Massachusetts 1972; J. McGee, H. Thomas, *Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy*, „Strategic Management Journal” 1986, vol. 7, s. 141–160; H. Thomas, N. Venkatraman, *Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis*, „Journal of Management Studies” 1988, vol. 25, s. 537–555; Z. Matyjas, *Koncepcja grup strategicznych – w stronę dynamicznych modeli konkurowania (przegląd badań światowych)*, [w:] *Aktualne trendy w naukach o zarządzaniu, finansach i rachunkowości*, red. M. Urbaniak, vol. 2, „Acta Universitatis Lodziensis” 2011, Folia Oeconomica 258, s. 77–93.

²³ Por. np. K. G. Smith, W. J. Ferrier, H. Ndofofor, *Competitive Dynamics Research: Critique and Future Directions*, [w:] M. A. Hitt, R. E. Freeman, J. S. Harrison, *Handbook of Strategic Management*, Blackwell, 2001.

²⁴ Por. R. A. D’Aveni, *Coping with Hypercompetition: Utilizing the New 7S’s Framework*, „Academy of Management Executive” 1995, vol. 9, s. 45–57.



Rysunek 3. Nowa wersja paradygmatu ekonomiki organizacji przemysłowej

Źródło: M. E. Porter, *The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management*, „Academy of Management Review” 1981, vol. 6, s. 616.

Ekonomika organizacji przemysłowej w swojej pierwotnej koncepcji (paradygmacie SCP) wzbogaciła rozwój zarządzania strategicznego głównie o silne oparcie w naukowej metodologii i prawidłowym wnioskowaniu. Jej założenia pozwalały na znakomite zwiększenie wiedzy strategów na temat uwarunkowań rządzących grą konkurencyjną w sektorze. Tym niemniej kierunek ten miał wiele ograniczeń dla jego bezpośredniego zastosowania w pierwotnej formie dla celów budowania strategii. Były nimi m. in.: inne nastawienie do kwestii barier wejścia (ekonomiści byli raczej zainteresowani dobrem publicznym – a więc obniżeniem barier wejścia, całkowicie odmienny pogląd prezentowali w tej sprawie praktycy), różne poziomy analizy (BP analizowało głównie poziom pojedynczej firmy, IO – poziom sektora), statyczna perspektywa analiz sektorowych oraz jej zdeterminowany charakter (*IO Economics* zakładała, że struktura sektora jest czynnikiem egzogenicznym – z góry narzuconym i niezmiennym).

Oczywistym jest, że na rozwój koncepcji zarządzania strategicznego bardzo istotny wpływ miały obydwa kierunki – polityka przedsiębiorstwa (głównie proces formułowania strategii) oraz ekonomika organizacji przemysłowej (i jej analizy sektorowe). Obydwa nurty właściwie były względem siebie komplementarne (uzupełniały się wzajemnie) – brak było pewnej wspólnej platformy w twórczy sposób korzystającej z dorobku obydwu dziedzin nauki. Tą platformą okazało się być zarządzanie strategiczne, które jako osobna dyscyplina naukowa wyodrębniło się z końcem lat 70.²⁵

IO Economics do dzisiaj jest przedmiotem poważnych odrębnych opracowań²⁶, które kształcą adeptów strategii w zakresie wielu ważnych (ze strategicznego punktu widzenia) aspektów, takich m.in. jak: zakres i granice firm, typy ekonomiki w przedsiębiorstwie (skali, zakresu oraz czasowa), sposobów zdywersyfikowania działalności przedsiębiorstwa, analizy zróżnicowania cen

²⁵ *From Strategic Planning to Strategic Management*, ed. H. I. Ansoff, John Wiley and Sons, New York 1976.

²⁶ Por. np. D. W. Carlton, J. M. Perloff, *Modern Industrial Organization*, PEARSON, Addison Wesley, 2005; D. E. Waldman, E. J. Jensen, *Industrial Organization. Theory and Practice*, PEARSON, Addison Wesley, 2007; D. Besanko, D. Dranove, M. Shanley, S. Schaefer, *Economics of Strategy*, Wiley, 2004.

między rywalizującymi firmami, uwarunkowań rynkowych w działalności firmy (ryunki monopolistyczne, oligopolistyczne oraz konkurencja doskonała), struktury sektora oraz rynków i wielu innych szczegółowych aspektach.

4. PODSUMOWANIE

Zarządzanie strategiczne rozwija się w bardzo dynamiczny sposób od przeszło trzydziestu latw twórczy sposób korzystając zarówno z dorobku nauk ekonomicznych (zwłaszcza ekonomiki organizacji przemysłowej), jak też i nauk z zakresu zarządzania (zwłaszcza polityki przedsiębiorstwa, poniekąd także marketingu). Wkład obu tych obszarów jest z reguły silnie podkreślany w opracowaniach światowych dotyczących genezy rozwoju zarządzania strategicznego. Tymczasem w warunkach krajowych jest on z reguły pomijany milczeniem, co nie tylko nie oddaje we właściwy sposób samej genezy zarządzania strategicznego – utrudnia również zrozumienie przesłanek bardzo charakterystycznej dwutorowości rozwoju zarządzania strategicznego (w postaci dwóch osobnych nurtów: pozycyjnego oraz zasobowego). Tymczasem wynika to wprost z wcześniejszych doświadczeń naukowych i badawczych autorów rozwijających zarządzanie strategiczne.

Celem niniejszego opracowania było przybliżenie nurtu ekonomiki organizacji przemysłowej wraz ze wskazaniem jego znaczenia dla rozwoju zarządzania strategicznego jako dyscypliny naukowej. Mając na uwadze jego znaczącą rolę, zwłaszcza w warstwie narzędziowej i badawczej, na dalszy rozwój zarządzania strategicznego, nie sposób pomijać jego znaczenia w opracowaniach przybliżających genezę zarządzania strategicznego. Jest to jednak typowe w większości krajowych pozycji z zakresu literatury tematu, rozwijającej się w bardzo szybkim tempie w ostatnich kilkunastu latach. Autor opracowania ma nadzieję, iż w ten skromny sposób zwiększy świadomość znaczenia nurtów ekonomicznych w rozwoju dyscypliny zarządzania strategicznego, ma również nadzieję, że dyskusja oraz badania ekonomiczne w strategii przedsiębiorstw w Polsce znajdą w przyszłości szerszy oddźwięk.

BIBLIOGRAFIA

- Ansoff H. I. (ed.), *From Strategic Planning to Strategic Management*, John Wiley and Sons, New York 1976.
- Ansoff H. I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Bain J. S., *Barriers to New Competition*, Cambridge, Harvard University Press, 1956.
- Barney J. B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17.

- Besanko D., Dranove D., Shanley M., Schaefer S., *Economics of Strategy*, Wiley, 2004.
- Carlton D. W., Perloff J. M., *Modern Industrial Organization*, PEARSON, Addison Wesley, 2005.
- Chandler A. D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962.
- D'Aveni R. A., *Coping with Hypercompetition: Utilizing the New 7S's Framework*, „Academy of Management Executive” 1995, vol. 9.
- Ghemawat P., *Competition and Business Strategy in Historical Perspective*, Harvard Business School, Working paper number: 798010, 2000.
- Hambrick D. C., Chen M.-J., *New Academic Field as Admittance-seeking Social Movements: The Case of Strategic Management*, „Academy of Management Review” 2008, vol. 33.
- Heijden van der K., *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Hoskisson R. E., Hitt M. A., Wan W. P., Yiu D., *Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum*, „Journal of Management” 1999, vol. 25.
- Hunt M. S., *Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960–1970*, unpublished Ph.D. dissertation, Harvard University, Cambridge, Massachusetts 1972.
- Jemison D. J., *The Importance of an Integrative Approach To Strategic Management Research*, „Academy of Management Review” 1981, vol. 6.
- Jensen M., Meckling W., *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics” 1976.
- Learned E. P., Christensen C. R., Andrews K. R., Guth W. D., *Business Policy: Text and Cases*, Richard D. Irwin, Homewood 1965.
- Mason E. S., *Price and Production Policies of Large Scale Enterprises*, „American Economic Review” 1939, vol. 29.
- Matyjas Z., *Koncepcja grup strategicznych – w stronę dynamicznych modeli konkurowania (przegląd badań światowych)*, [w:] *Aktualne trendy w naukach o zarządzaniu, finansach i rachunkowości*, red. M. Urbaniak, vol. 2, „Acta Universitatis Lodziensis” 2011, Folia Oeconomica 258.
- Matyjas Z., *Wkład IO Economics (ekonomiki organizacji przemysłowej) w rozwój zarządzania strategicznego*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Metody i narzędzia nowoczesnego zarządzania organizacjami*, red. J. Pyka, Wyd. TNOiK O/Katowice, Katowice 2008.
- McGee J., Thomas H., *Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy*, „Strategic Management Journal” 1986, vol. 7.
- Mintzberg H., *The Fall and Rise of Strategic Planning*, „Harvard Business Review”, January/February 1994.
- Mintzberg H., Lampel J., *Reflecting on the Strategy Process*, „Sloan Management Review”, Spring 1999.
- Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Perry M. K., *Vertical Integration: Determinants and Effects*, [w:] *Handbook of Industrial Organization*, eds R. Schmalensee, R. D. Willig, vol. 1, Elsevier North Holland, Amsterdam 1989.
- Porter M. E., *The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management*, „Academy of Management Review” 1981, vol. 6.
- Porter M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizowania sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.
- Prahalad C. K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May-June 1990.
- Schmalensee R., *Inter-Industry Studies of Structure and Performance*, [w:] *Handbook of Industrial Organization*, eds R. Schmalensee, R. D. Willig, vol. 2, Elsevier North Holland, Amsterdam 1989.

- Selznick P., *Leadership in Administration*, [w:] *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases*, eds J. B. Quinn, H. Mintzberg, Prentice-Hall, New Jersey 1991.
- Smith K. G., Ferrier W. J., Ndofo H., *Competitive Dynamics Research: Critique and Future Directions*, [w:] M. A. Hitt, R. E. Freeman, J. S. Harrison, *Handbook of Strategic Management*, Blackwell, London 2001.
- Thomas H., Venkatraman N., *Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis*, „Journal of Management Studies” 1988, vol. 25.
- Waldman D. E., Jensen E. J., *Industrial Organization. Theory and Practice*, PEARSON, Addison Wesley, 2007.
- Wernerfelt B., *A Resource Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, vol. 5.
- Williamson O. E., *Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*, „The Journal of Law and Economics”, October 1979.
- Williamson O. E., *Transaction Cost Economics*, [w:] eds R. Schmalensee, R. D. Willig, *Handbook of Industrial Organization*, vol. 1, Elsevier North Holland, Amsterdam 1989.

Zbigniew Matyjas

INDUSTRIAL ORGANIZATION ECONOMICS IN STRATEGIC MANAGEMENT

The main aim of the article is to present the main characteristics of industrial organization (IO) economics and its role in the development of strategic management. This is in general the subject of study in many international review papers on the history of strategic management. In most Polish papers on the development of strategic management the role and influence of IO Economics is generally omitted.