

**Piotr Banaszyk**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

---

## PERSPEKTYWY NOWYCH OBSZARÓW BADAWCZYCH W DZIEDZINIE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

---

**Streszczenie:** Artykuł jest poświęcony charakterystyce ewolucji i stanu wiedzy w zakresie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. Składa się z dwóch części. Najpierw zreferowane są nurty badawcze podejmowane współcześnie. Następnie autor próbuje wskazać ważne kierunki badań koniecznych do podjęcia w najbliższej przyszłości.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie strategiczne, strategia, badania strategii biznesowych, ewolucja badań strategii.

### 1. Wstęp

Podejmowane w niniejszym opracowaniu zadanie jest w zamierzeniu refleksją nad historią ewolucji wiedzy w dziedzinie zarządzania strategicznego. Nie chodzi jednak wyłącznie o opis czy poszukiwanie logiki tego rozwoju, lecz o próbę wyprowadzenia wniosków co do dalszych kierunków badań we wskazanym zakresie. Uwaga jest skupiona na rzeczywistych i potencjalnych polach badawczych rozważanej dyscypliny wiedzy, czyli na podejmowanych problemach badawczych. Z założenia pominięto tu zagadnienie metodologii kojarzonej zazwyczaj z konkretnym polem badawczym i podejściem do niego.

### 2. Współczesne perspektywy badawcze

W jednej ze stosunkowo niedawnych publikacji autorstwa Jenkinsa, Ambrosini i Collier [2007] wyróżnia się cztery współcześnie rozwijane perspektywy badawcze w zarządzaniu strategicznym, a mianowicie [Jenkins, Ambrosini, Collier 2007, s. v-vi]:

- a) instytucjonalistyczną,
- b) ekonomiczną,
- c) behawioralistyczną,
- d) integrującą.

W ramach perspektywy instytucjonalistycznej strategii są uznawani za subiektywnie racjonalnych, przez co stosownie do postrzegania stanów organizacji i jej otoczenia dobierają odpowiednie reakcje. Oznacza to, że zachowaniami organizacji rządzą równoważnie zarówno obiektywne prawa ekonomiczne, jak i dynamika systemu społecznego istniejącego wewnątrz organizacji i w jej otoczeniu [Jenkins, Ambrosini, Collier 2007, s. 11]. Pole badawcze obejmuje poszukiwanie mechanizmów represyjnych, mimetycznych (naśladowczych) oraz normatywnych [Pettigrew, Howard, Whittington 2002, s. 32].

W obrębie perspektywy instytucjonalistycznej można obecnie wskazać, po pierwsze, teorię administracyjną. Zwolennicy tej teorii za kluczowy mechanizm organizacyjny uznają poszukiwanie równowagi [Faulkner, Campbell 2003, s. 102]. Tworzy ona względnie utralone standardy działalności i np. według Cohena, Marcha, Olsena – kreuje zwyczaj stosowania rozwiązań strategicznych sprawdzonych z sukcesem w przeszłości. Standardy te mogą prowadzić do zaskoczenia strategicznego [Ansoff 1975, s. 22].

Po drugie, można w ramach charakteryzowanej perspektywy zidentyfikować teorie socjologizujące. Wyszczególnić tu należy badania grupy z Tavistock, wskazujące, że komponent techniczny systemu organizacyjnego zmienia się w innym tempie niż komponent społeczny, co wywołuje napięcia. Na przykład idea „korporacyjnego genotypu” wynika z uznania konsekwencji rozwoju technologii informacyjno-telekomunikacyjnych dla działalności i zarządzania przedsiębiorstwem. W myśl zaleceń tej koncepcji strategii powinni współcześnie koncentrować się na budowie zdolności biznesowych (*business capabilities*) w tych przedsiębiorstwach, których łańcuchy wartości opierają się przede wszystkim na komponencie wiedzy [Aurik, Jonk, Willen 2003, s. 13-17]. Inne jeszcze poglądy głoszą o istnieniu populacji organizacji kreujących samopowielające się mechanizmy nakładające „żelazną klatkę” na swobodę zachowań ludzi i całych organizacji. Na przykład Gupta i Govindarajan dowodzą, że globalna strategia dowolnego przedsiębiorstwa jest imperatywem, pozwala bowiem na wzrost, ułatwia efektywność, prowadzi do akumulacji wiedzy, wynika z globalizacji rynków zbytu oraz jest stymulowana takim samym zachowaniem konkurentów [Gupta, Govindarajan 2004, s. 15-17]. Wreszcie można mówić o koncepcjach dialektycznych, wskazujących, iż wobec presji konfliktu w organizacji kształtuje się system kontroli kooptujący interesy poszczególnych grup, włączając je do celów i strategii organizacji [Faulkner, Campbell 2003, s. 103]. Tutaj szczególnie silny jest nurt nazywany teorią interesariuszy (*stakeholders theory*). Ta teoria rozwija się w nurtach: deskryptywnym, normatywnym, instrumentalnym oraz menedżerskim [Friedman, Miles 2006, s. 29].

Ekonomiczna perspektywa obejmuje kilka autonomicznych teorii. Pierwsza to teoria *industrial organization* (ekonomii branży), która wyjaśnia zachowania firmy jako pojedynczej jednostki pod wpływem, z jednej strony, struktury rynku oraz, z drugiej, prowadzonej centralnie polityki gospodarczej. Pole badawcze jest określane przez zależność „struktura determinuje efektywność” [Jenkins, Ambrosini, Collier 2007, s. 71].

Druga to teoria gier wyjaśniająca procesy wzajemnego uzależniania się agentów aktywności gospodarczej na zasadzie akcja – reakcja [Jenkins, Ambrosini, Collier 2007, s. 83]. Dominującym polem badawczym są zachowania strategów i firm poprzez kreowanie kooperacji lub konfliktu [Jenkins, Ambrosini, Collier 2007, s. 91]. Szczególnie w ostatnim czasie rozwija się koncepcję koopetycji (kooperencji), czyli jednoczesnego konkurowania i kooperowania z tymi samymi partnerami. Oznacza to porzucenie dawnego wyobrażenia, że konkurowanie na rynku jest grą o sumie zero, na rzecz przekonania, iż w dobie ekonomii sieciowej wejście w relacje kooperacji na wybranych komponentach łańcucha wartości z finalnym konkurentem może prowadzić do lewarowania wyników u obydwu partnerów [Bowser 2009].

Trzecia, zwana teorią kosztów transakcyjnych, jest skupiona na badaniu procesów minimalizacji przez firmy sumy kosztów transakcji i produkcji [Jenkins, Ambrosini, Collier 2007, s. 102]. Teoria ta pozwalała na gruncie zarządzania strategicznego uzasadnić [Furrer, Thomas, Goussevskaia 2008, s. 4] powody dywersyfikacji przedsiębiorstw i związki między strukturą multioddziałową a efektywnością, powody i korzyści z powstawania hybrydowych form organizacyjnych łączących rozwiązania rynkowe z instytucjonalnymi (np. outsourcing czy *joint venture*), powody i korzyści z zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw.

Podstawowe pole badawcze obejmuje wyjaśnianie i projektowanie granic firmy w układzie zarówno horyzontalnym, jak i wertykalnym [Jenkins, Ambrosini, Collier 2007, s. 110].

Czwarta teoria to teoria agencji skupiająca uwagę na relacjach między decydentem (pryncypałem) a wykonawcą (agentem) [Jenkins, Ambrosini, Collier 2007, s. 113]. Podstawowym problemem staje się tu różnica interesów pryncypała i agenta, trudności w dokonaniu przez pryncypała oceny możliwości i diagnozy działań sprzecznych z własnym interesem, badania odmienności postaw pryncypała i agenta w stosunku do ryzyka i w konsekwencji możliwości podejmowania przez nich konkretnych działań [Jenkins, Ambrosini, Collier 2007, s. 117].

Wreszcie piąta to teoria bazująca na zasobach, która koncentruje uwagę na relacji między wewnętrzną charakterystyką firmy a jej efektywnością. Nawet przedsiębiorstwa działające w jednym sektorze gospodarczym i bezpośrednio konkurencyjne różnią się charakterystykami swych zasobów. To zróżnicowanie zwykle narasta wraz z upływem czasu. Dlatego zasoby nie są mobilne pomiędzy przedsiębiorstwami [Jenkins, Ambrosini, Collier 2007, s. 132]. Podstawowe problemy badawcze obejmują wyjaśnienie zasobowych przyczyn kreowania przewagi konkurencyjnej oraz przesłanek i wytycznych dywersyfikacji działalności opierającej się na koncentracji na kluczowych zasobach [Jenkins, Ambrosini, Collier 2007, s. 137-142].

Perspektywa behawiorystyczna także jest ukonstytuowana przez kilka teorii. Wywodzi się ona z prac Marcha i Simona, a obejmuje badania odwołujące się do psychologii organizacji, nauk politycznych, ekologii populacji i nauk kognitywistycznych. Prace behawiorystów za punkt wyjścia przyjmują człowieka i od niego rozwijają konsekwencje ku przedsiębiorstwu, branży, zbiorowi branż itd. Poszuki-

wania badawcze nie dotyczą optimum lub równowagi ekonomicznej, lecz funkcjonowania i przeżycia organizacji [Pettigrew, Howard, Whittington 2002, s. 33].

Po pierwsze, w ramach perspektywy behawiorystycznej można identyfikować teorię kognitywną. Badania nad procesami postrzegania sytuacji i problemów strategicznych przez strategów dowiodły szczególnej roli tzw. mapy poznawczej stratega. Jeśli niektóre zdarzenia i procesy nie są rozpoznawane przez strategów, to nie podejmują oni działań dostosowawczych, a przedsiębiorstwo popada w dryf strategiczny [Stacey 2007, s. 161]. Podstawowe problemy badawcze to rola heurystyki w podejmowaniu decyzji strategicznych oraz znaczenie postrzegania w diagnozach strategicznych [Jenkins, Ambrosini, Collier 2007, s. 159-160].

Po drugie, w ramach perspektywy behawiorystycznej identyfikuje się teorię zarządzania strategicznego bazującego na wiedzy. W tym ujęciu strategia jest pojmowana jako narzędzie nadające sens podejmowanym działaniom. Nie jest więc samym działaniem ani reakcją na uwarunkowania, lecz usprawiedliwieniem wskazywanego albo podjętego działania. Formułowanie strategii to budowanie mostu między niedoskonałą wiedzą a wymaganiami absolutnie racjonalnego decydowania. Ten most jest intelektualną osią strategii [Jenkins, Ambrosini, Collier 2007, s. 175]. Rdzeniem dla tej teorii zarządzania strategicznego jest przekonanie, że nie tyle wiedza, ile jej niedostatek dostarcza menedżerom okazji do uruchomienia ich przedsiębiorczości i innowacyjności. Przedsiębiorstwo jest społecznością menedżerów i zatrudnionych pracowników wiedzy, która to społeczność wymaga odwagi strategicznej oraz unikania dysfunkcji w działalności i braku motywacyjnego zaangażowania [Jenkins, Ambrosini, Collier 2007, s. 181]. Według R. Moss-Kanter dążą oni do przyjęcia tzw. postprzedsiębiorczego modelu korporacji [Burnes 2004, s. 96]. Model ten zakłada, po pierwsze, restrukturyzację dla znajdowania synergii (dążenie do koncentracji na rdzennym biznesie, aby kompetencje pracowników nie były rozprasane na działania peryferyjne), po drugie, aktywne formowanie aliansów strategicznych, po trzecie zaś, kreowanie nowych przedsięwzięć w wyniku innowacji i przedsiębiorczości (czyli porzucenie strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa w wyniku planowania portfelowego na rzecz płynnego rozwoju kluczowych biznesów przeobrażających się w rezultacie oddolnych inicjatyw) [Burnes 2004, s. 96-98].

Wreszcie w ramach perspektywy behawiorystycznej można mówić o relacyjnej albo inaczej sieciowej teorii strategii. Teoria ta łączy zewnętrzny punkt widzenia nastawiony na partnerów firmy i wartość strategiczną ich zasobów z uwagą skupioną na charakterystykę wnętrza firmy przez uwypuklenie znaczenia zdolności firmy do zaangażowania się we współpracę z cennymi partnerami, do uczenia się od nich oraz do kreowania wartości dzięki partnerstwu [Jenkins, Ambrosini, Collier 2007, s. 185]. Można tu wskazać trzy główne obszary zainteresowania: wpływ relacji kooperacyjnych między firmami na ich konkurencyjność i efektywność, różnorodność form organizacyjnych współpracy między firmami, znaczenie nieformalnych kanałów i lateralnych związków we współpracy firm [Jenkins, Ambrosini, Collier 2007].

Integrująca perspektywa teorii zarządzania strategicznego obejmuje teorię kompleksową. Ambicją tej teorii jest połączenie wielu wyżej omówionych koncepcji w jeden spójny system teoretyczny [Jenkins, Ambrosini, Collier 2007, s. 216]. Podstawowym polem badawczym staje się poszukiwanie czynników zmienności przedsiębiorstwa. A ponieważ są to procesy niesłychanie złożone, to zamiast dążyć do precyzyjnego planowania strategii, wystarczy ograniczyć się do niewielu prostych zasad budujących kulturę strategów i wyznaczających podstawowe azymuty potencjalnych decyzji strategicznych. Ukonstytuowane przez wiele jednostek przedsiębiorstwo jest złożonym systemem działającym w zmiennym otoczeniu. Przetrawianie i akceptowalne rezultaty są możliwe wyłącznie wówczas, gdy przedsiębiorstwo będzie dalekie od poszukiwania równowagi. Stan przedsiębiorstwa jest bowiem wynikiem jego historii złożonej z wielkiej liczby indywidualnych przedsięwzięć podejmowanych przez jednostki, z których się ono składa. Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem wymaga radzenia sobie z paradoksami, orientacji w cyrkularnej (sieciowej) przyczynowości, korzystania z kreatywnej destrukcji i spontanicznej samoorganizacji oraz uznania dla samoistnego rozwoju [Stacey 1995, s. 490]. Dzieje się tak dlatego, że nieliniowe i dynamiczne systemy działają w rzeczywistości, która jest jednocześnie uporządkowana i chaotyczna. Według Staceya tworzy się w ten sposób ograniczona niestabilność, która powoduje, że przedsiębiorstwo nie może być ani zbyt uporządkowane, bo nie przetrwa w zmiennym otoczeniu, ani zbyt chaotyczne, bo rozpadnie się bez koordynacji i synchronizacji przedsięwzięć. Przedsiębiorstwo działa na krawędzi chaosu (w sposób „chaoporzadkowy”) [Burnes 2004, s. 157-158].

W ramach perspektywy integrującej identyfikuje się też teorię krytycznego zarządzania. Kreowana jest ona w opozycji do standardowego zarządzania strategicznego, w szczególności potępiając dążenie do szczegółowego i normatywnego formułowania wytycznych, uznawanie za właściwą metodologię badawczą o pozytywistycznej proveniencji, zwłaszcza zakładającej niezależność od badacza celów i hipotez [Jenkins, Ambrosini, Collier 2007, s. 235]. Preferowane w ramach tej teorii podejście zakłada analizę procesualistyczną, czyli nakierowaną na badanie głęboko ukrytych i niepoddających się sterowaniu przesłanek, czasem nazywanych determinantami polityczno-kulturowymi. Pole badawcze nie koncentruje się na racjonalnej kalkulacji prowadzonej przez strategów, lecz na kulturowo warunkowanych negocjacjach, w które są oni uwikłani. Problemy badawcze nie dotyczą poszukiwania zmiennych i zależności między nimi, ale odkrywania znaczeń nadających sens i uzasadniających zbiorowe działania [Jenkins, Ambrosini, Collier 2007, s. 241-242].

### 3. Perspektywiczne obszary badawcze

Nowe pomysły badań wynikają zwykle z [Banaszyk 2008, s. 77-78]:

a) osiągnięć innych nauk, w tym także konkurencyjnych teorii na gruncie tej samej dyscypliny, które to osiągnięcia zmuszają do zmiany dotychczasowych poglądów,

b) zaobserwowanych osobliwości, rozumianych jako zjawiska, które nie pozwalają się wyjaśnić na gruncie dotychczasowej wiedzy,

c) zabiegów heurystycznych, związanych z nowymi pomysłami badawczymi.

Jeśli idzie o dynamikę osiągnięć naukowych na gruncie dyscypliny wiedzy o zarządzaniu strategicznym, to zaobserwowanym zjawiskiem jest „efekt wahadła”. Polega on na tym, że historycznie najwcześniejsze badania skupiały uwagę badaczy na wewnątrzorganizacyjnych determinantach strategii i efektywności. W okresie późniejszym w reakcji na początkowe osiągnięcia uwaga została przesunięta ku determinantom zewnątrzorganizacyjnym. Potem nastąpił okres zrównoważonego rozkładania uwagi zarówno na determinanty zewnętrzne, jak i wewnętrzne, by wreszcie przesunąć ją ku determinantom wewnątrzorganizacyjnym. Metafora ruchu wahadła została zaproponowana w 1999 r. przez Hosskinsona, Hitta i Wana. W późniejszej analizie z 2008 r., przeprowadzonej przez Furrera, Thomasa i Goussevskaia, tendencja ta została potwierdzona [Furrer, Thomas, Goussevskaia 2008, s. 15].

Ekstrapolując ten trend rozwojowy wiedzy w dziedzinie zarządzania strategicznego, można przypuszczać, że bądź historia zatoczy koło i powróci do preferowania determinant zewnętrznych, bądź też nastąpi okres wstecznego rozwoju i ponownie zaczną dominować zrównoważone rozłożenie akcentów badawczych.

Za tą pierwszą hipotezą zdaje się przemawiać rozwój uwarunkowań ekonomicznych we współczesnym świecie. Kryzys finansowy i gospodarczy sugeruje poszukiwanie przesłanek i uwarunkowań decyzji gospodarczych poza granicami przedsiębiorstw. Można sądzić, że kluczowym zadaniem strategicznym w trudnych czasach stanie się obrona stanu i osiągnięć przedsiębiorstwa poprzez budowanie buforów na granicach firm, ich ugrupowań czy sieci. Oczekiwane przez praktyków wytyczne strategiczne będą dotyczyć tego, jak nie wpuścić kryzysu do przedsiębiorstwa, jak zminimalizować pojawiające się w firmach negatywne zjawiska oraz jak przekształcać kryzys w okazję strategiczną.

Z kolei za drugą hipotezą przemawia dążenie do doskonałości i elegancji w nauce. Wyraźnie widoczne poszukiwanie integrującej perspektywy badawczej nakazuje równoważne traktowanie determinant zewnętrznych i wewnętrznych. Niewątpliwie elegancją i atrakcyjną naukowo jest przesłanka, że zewnętrzne czynniki wywierają przemożny wpływ na wybory strategów, ale jednocześnie wewnętrzne czynniki umożliwiają wykorzystanie okazji albo poddanie się zagrożeniom. Zresztą na konieczność kompleksowego podejścia do badań w dziedzinie zarządzania strategicznego zwracali już uwagę Rumelt, Schendel i Teece, pisząc: „W centrum zainteresowania jest firma, którą można nazwać strategiczną jednostką biznesu albo kombinacją strategicznych jednostek biznesu. Poza firmą, perspektywą badawczą jest też zespół top managementu, który wybiera i realizuje strategiczne kierunki dla jednostek biznesu i firmy. Kontekstem zaś jest rozległa konkurencja między firmami oraz kompleksowe i interaktywne otoczenie społeczne, techniczne i konkurencyjne” [Rumelt, Schendel, Teece 1994, s. 554]. Na inny jeszcze aspekt dążenia do integracji dorobku naukowego zwracają uwagę Furrer, Thomas i Gussevskaia, którzy poprzez analizę kluczowych terminów i najbardziej wpływowych autorów w dziedzinie za-

zarządzania strategicznego odkryli tendencję do poszukiwania wspólnego mianownika między korporacyjnym i biznesowym poziomem decyzji strategicznych. Jest to istotne, ponieważ *de facto* oznacza poszukiwanie koncepcji objaśniającej zarówno wyjaśnienia ekonomiczne, dominujące na poziomie korporacji, jak i wyjaśnienia behawioralne, dominujące na poziomie biznesowych strategii konkurencyjności [Furrer, Thomas, Goussevskaia 2008, s. 16].

W odniesieniu do odkrywanych zjawisk niewyjaśnionych na gruncie dotychczasowej wiedzy należy przede wszystkim podnieść wpływ technologii informacyjno-telekomunikacyjnych na zarządzanie strategiczne, strategiczne zarządzanie ryzykiem, zarządzanie strategiczne sieciami przedsiębiorstw, polityczno-kulturowe i psychologiczne uwarunkowania zarządzania strategicznego.

Dynamika rozwoju ICT jest niezaprzeczalnym fenomenem ostatnich lat. Nie może to pozostać bez wpływu na zarządzanie strategiczne. Rysują się tu co najmniej dwa nowe pola badawcze. Pierwsze dotyczy informatycznego wsparcia dla decyzji strategicznych, drugie zaś – znaczenia wirtualnych (internetowych) społeczności menedżerskich w globalnie zdelokalizowanych przedsiębiorstwach. Przykładem koncepcji rozwijanej w ramach pierwszego pola jest strategiczna karta wyników, która w krótkim czasie ewoluowała od techniki planowania i kontroli strategicznej do wspieranego informatycznie kompleksowego narzędzia analizy i projektowania strategii. W wypadku wirtualnych społeczności strategów badania dopiero się rozpoczynają i można zaobserwować pierwsze doniesienia artykułowe [Carrier 2008, s. 79-90; Byron 2008, s. 309-327].

Zarządzanie strategiczne ryzykiem (bądź zarządzanie ryzykiem strategicznym) to obecnie coraz istotniejsze pole badawcze. Praktyka dowodzi, że zarządzanie ryzykiem nie może zostać sprowadzone wyłącznie do obszaru zarządzania finansami przedsiębiorstwa czy instytucji finansowej. Ryzyko niejedno ma oblicze i wymaga strategicznego opanowania [Małkowska-Borowczyk 2009]. Szczególnie istotne jest to zagadnienie w dobie kryzysu ekonomicznego. Można tu wskazać na takie koncepcje, jak zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie, *turnaround management* czy odnowa strategiczna.

Wiele publikacji z dziedziny zarządzania strategicznego wręcz ogłasza, że pojawił się kolejny, hierarchicznie najwyższy poziom rozważań strategicznych, mianowicie strategia sieci przedsiębiorstw. Nie może to dziwić, sieci firm bowiem są zjawiskiem relatywnie nowym, wynikającym z globalizacji, rozwoju logistyki i ICT. Narzędzia planowania i kontroli strategicznej na poziomie sieci są z pewnością niedopracowane albo wręcz jeszcze nieopracowane.

Wreszcie polityczno-kulturowe i psychologiczne podstawy decyzji i zachowań strategicznych to niejako typowy, kolejny etap rozwojowy szczegółowej teorii zarządzania (teorii zarządzania strategicznego). Ogólna teoria zarządzania ewoluowała w podobny sposób. Najpierw dominowały racjonalistyczne i narzędziowe koncepcje, potem dołączono badania nad wpływem czynników miękkich. Można się spodziewać, że teoria zarządzania strategicznego jest już na tyle dojrzała w swej

warstwie racjonalno-instrumentalnej, że czas sięgnąć do bardziej złożonych i ukrytych wyjaśnień naukowych.

Można stwierdzić, że wiedza w dziedzinie zarządzania strategicznego czeka na badacza, który na serio potraktuje słowa H. Mintzberga: „Potrzebujemy lepszej praktyki, a nie lepszej teorii. (...) musimy zwracać większą uwagę na formowanie strategii jako całość” [Mintzberg, Lampel 1999, s. 29].

#### 4. Uwagi końcowe

Przedstawione rozważania o naturze i ewolucji zainteresowań badawczych w dziedzinie zarządzania strategicznego pokazują, że jest to żywa i ewoluująca specjalność badawcza w zakresie dyscypliny nauk o zarządzaniu. Przedstawiając tego typu analizę, zwykle stawia się pytanie o to, do czego ten proces zmierza. W wypadku dowolnej specjalności w zakresie dyscypliny nauki o zarządzaniu konieczne jest jednak uznanie, że analiza dotyczy nauk praktycznych. To znaczy nie tylko opisują one i poznają prawidłowości praktyki zarządzania organizacjami, ale również usprawniająco oddziałują na tę praktykę poprzez formułowanie normatywnych modeli ją racjonalizujących i wytycznych ich wdrażania. Rozwój nauk o zarządzaniu stymuluje zatem usprawnianie praktyki zarządzania organizacjami, czyli zmienia właściwości przedmiotu badawczego tej dyscypliny wiedzy, powodując w genetyczny sposób potrzebę dalszego rozwoju nauki. Funkcjonalny mechanizm rozwoju nauk o zarządzaniu jest oparty na sprzężeniu zwrotnym pomiędzy praktyką a nauką. Nauka zatem zmienia praktykę i tym samym przedmiot swych badań, uruchamiając nowe badania i interwencje usprawniające.

Doskonalenie procesu zarządzania strategicznego zmienia więc organizacje i ich otoczenie, co powoduje pojawienie się nowych obszarów i problemów badawczych. Proces ten ma samonapędzający się charakter i nigdy się nie zakończy. W odniesieniu do wiedzy w dziedzinie zarządzania strategicznego można zatem powiedzieć, że nie osiągnie etapu pełnej dojrzałości, gdy wszystko zostanie wyjaśnione i wszystkie instrumenty zarządzania opracowane.

#### Literatura

- Ansoff I., *Managing strategic surprise by response to weak signals*, „California Management Review” 1975, vol. 2, no. 18.
- Aurik J., Jonk G., Willen R., *Rebuilding the Corporate Genome*, John Wiley & Sons, Hoboken 2003.
- Banaszyk P., *Istota i formułowanie hipotez*, [w:] M. Sławińska i H. Witeczak (red.), *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, PWE, Warszawa 2008.
- Bowser J., *Strategic co-opetition: the value of relationships in the networked economy*, (2009), <http://www-935.ibm.com/services/uk/index.wss/multipage/igs/ibvstudy/a1008082?pf=y&cntxt=a1006870> (11.04.2009).
- Burnes B., *Managing change. A strategic approach to organisational dynamics*, Prentice Hall, Harlow 2004.



- Byron C., *Carrying too heavy a load? The communication and miscommunication of emotion by e-mail*, "Academy of Management Review" 2008, vol. 33, no 2.
- Carrier C., *E-management, psychoanalyse et sante psychique en entreprise*, Gestion 2000, janvier-fevrier 2008.
- Description of logical incrementalism. Explanation, (2009), [http://www.12manage.com/description\\_logical\\_incrementalism.html](http://www.12manage.com/description_logical_incrementalism.html) (29.03.2009).
- Faulkner D., Campbell A., (ed.), *The Oxford Handbook of Strategy. Vol. 1: A Strategy Overview and Competitive Strategy*, Oxford University Press, Oxford 2003.
- Friedman A., Miles S., *Stakeholders: Theory and Practice*, Oxford University Press, Oxford 2006.
- Furrer O., Thomas H., Goussevskaja A., *The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research*, "International Journal of Management Reviews" 2008, vol. 10, iss. 1.
- Gupta A., Govindarajan V., *Global Strategy and Organization*, John Wiley & Sons, Hoboken 2004.
- Hagel J., Seely-Brown J., *The only Sustainable Edge: Why Business Strategy Depends on Productive Friction and Dynamic Specialization*, Harvard Business Press, Boston 2005.
- Hitt M.A., *Current and future research methods in strategic management*, [http://division.aomonline.org/rm/1997\\_forum\\_strategic\\_management.html](http://division.aomonline.org/rm/1997_forum_strategic_management.html) (11.03.09).
- Hoskisson R., Hitt M., Wan W., *Theory and research in strategic management: swings of a pendulum*, "Journal of Management" 1999, vol. 25, no. 3.  
<http://faculty-gsb.stanford.edu/pfeffer/> (23.03.2009).  
<http://groups.haas.berkeley.edu/bpp/oww/> (23.03.2009).
- Jenkins M., Ambrosini V., Collier N., *Advanced Strategic Management. A Multi-perspective Approach*, Palgrave-Macmillan, New York 2007.
- Małkowska-Borowczyk M., *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym*, Working Papers KZS UEP, 2009.
- Mintzberg H., Lampel J., *Reflecting on the strategy process*, "Sloan Management Review", spring 1999.
- Nerur S.P., Rasheed A.A., Natarajan V., *The intellectual structure of strategic management field: an author co-citation analysis*, "Strategic Management Journal" 2008, no. 29.
- Parnell J., *Generic strategies after two decades, a reconceptualization of competitive strategy*, "Management Decision" 2006, vol. 44, no. 8.
- Pettigrew A., Howard T., Whittington R., *Handbook of Strategy and Management*, SAGE, Oxford 2002.
- Reschke C., *Strategy. The path of history and social evolution*, Paper for critical management studies, <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2005/proceedings/strategy/Reschke.pdf> (29.03.2009).
- Rumelt R., Schendel D., Teece D., *Fundamental issues in strategy*, Harvard Business Press, Boston 1994.
- Schendel D.E., Hofer C.W. (eds.), *Strategic management: A new view of business policy and planning*, Little Brown, Boston 1979.
- Stacey R., *The science of complexity: an alternative perspective for strategic change process*, "Strategic Management Journal" 1995, vol. 16, iss. 6.
- Stacey R., *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity*, Pearson Education, Harlow 2007.

## NEW RESEARCH AREAS PERSPECTIVES IN STRATEGIC MANAGEMENT

**Summary:** The article is devoted to characteristics of the evolution and the state of knowledge in the field of strategic management. The article consists of two fragments. Firstly, research trends taken up today are discussed. Finally, important directions of research are enumerating as necessary to undertake in the nearest future.