

Ewa Stańczyk-Hugiet

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

METODY ANALIZY STRATEGICZNEJ. ASPEKTY UTYLITARNE

Streszczenie: Artykuł wyjaśnia znaczenie narzędzi zarządzania strategicznego w praktyce gospodarczej. W pierwszej kolejności przedstawiono podstawowe założenia przedstawicieli różnych szkół strategii, które pozwalają na zrozumienie stosowanych narzędzi oraz dodatkowe zainteresowania strategiczne. Następnie zaprezentowano wyniki badań w zakresie wykorzystania narzędzi strategicznych przeprowadzonych na próbie absolwentów 9 szkół biznesu w Wielkiej Brytanii. Efekty tych analiz przedstawiono w przekroju znajomości narzędzi oraz ich rangowania. W rezultacie można stwierdzić, że teoria zarządzania strategicznego jest spójna z praktyką.

Słowa kluczowe: analiza strategiczna, myślenie strategiczne, narzędzia analizy strategicznej w praktyce.

1. Wstęp

Metody analizy strategicznej są wdzięcznym przedmiotem procesu dydaktycznego realizowanego w wyższych uczelniach, głównie w ramach przedmiotu zarządzanie strategiczne (ale i w innych przypadkach). Warto zadać sobie pytanie o to, czy narzędzia analizy strategicznej, będące przedmiotem nauczania, są wykorzystywane później przez absolwentów szkół biznesu w praktyce. Celem prezentowanego artykułu jest w konsekwencji odniesienie się do wyników badań dotyczących wykorzystania metod analizy strategicznej przez praktyków oraz wypracowanie wniosków wynikających z tych badań. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. Jego część teoretyczna to przegląd ujęć metod analizy strategicznej oraz głównych szkół strategii oraz poglądów dominujących w każdej z nich w odniesieniu do narzędzi analizy strategicznej. Część praktyczna to wyniki badań dostępne w specjalistycznych periodykach, które warto popularyzować, a dzięki którym użyteczność narzędzi analizy strategicznej może być zidentyfikowana i które powinny być podstawą decyzji o kształtowaniu procesu dydaktycznego i działalności doradczej.

2. Metody analizy strategicznej w literaturze

Literatura traktująca o metodach analizy strategicznej jest bardzo obszerna. Często jednak, aby uzyskać pełny obraz metodyki postępowania oraz ocenić przydatność

wybranej metody, konieczne staje się studiowanie wielu pozycji. W przypadku praktyków sytuacja może okazać się bardziej złożona. Zniechęcenie oraz brak jasnych procedur wykorzystywania poszczególnych narzędzi analizy strategicznej jest jedną z przyczyn niewielkiej przydatności praktycznej wielu metod. Dodatkowym utrudnieniem jest to, że literatura opisuje wiele metod, których cel jest ten sam: dokonanie diagnozy otoczenia czy diagnozy organizacji. Zatem którą metodę wybrać? Może stosować wszystkie? To podstawowe dylematy stojące przed osobami odpowiedzialnymi za strategię firmy.

Przyjrzyjmy się pokrótce podejściu do metod analizy strategicznej występującemu w literaturze przedmiotu. Najczęściej autorzy dzielą metody analizy strategicznej na dwie grupy: metody analizy otoczenia organizacji i metody analizy samej organizacji. Z takim podejściem mamy do czynienia choćby u K. Obłója [Obłój 2007, s. 199-371], który właśnie wskazuje na dwie grupy metod analizy strategicznej, z których pierwsza odnosi się do strategicznej diagnozy otoczenia organizacji, a druga to strategiczna diagnoza organizacji. W podobny sposób identyfikuje treść planowania strategicznego H. Kreikenbaum. W tym ujęciu metody analizy strategicznej odnoszą się do przedsiębiorstwa i jego otoczenia [Kreikenbaum 1996, s. 38-70]. Metody diagnozy otoczenia to przede wszystkim PEST, „diament” Portera, *stakeholders*, ale także metody dotyczące tzw. otoczenia bliższego czy konkurencyjnego, czyli model pięciu sił Portera czy mapa grup strategicznych. Z kolei do diagnozy organizacji wykorzystywane jest budowanie profilu konkurencyjnego czy łańcuch wartości Portera. K. Obłój lokuje metody portfelowe w procesie tworzenia strategii. G. Gierszewska i M. Romanowska [Gierszewska, Romanowska 1997, s. 27-33] reprezentują ten sam pogląd, z tym że metody portfelowe lokują w grupie metod służących analizie potencjału strategicznego przedsiębiorstwa. Metoda SWOT zaś stanowi odrębną kategorię metod, podczas gdy u K. Obłója analiza SWOT występuje w obszarze analizy sił i słabości firmy.

W innym ujęciu reprezentowanym przez B. Richardsona i R. Richardsona [Richardson, Richardson 1990, s. 47-62] metody analizy strategicznej można podzielić na trzy grupy, z których każda związana jest z kluczowymi czynnikami determinującymi decyzje strategiczne. Są to: ludzie, zasoby i otoczenie. Taka perspektywa patrzenia na metody analizy strategicznej daje odmienne spojrzenie na te czynniki, które decydują o strategicznych zamierzeniach organizacji. Szczególnie wartościowe w tym ujęciu wydaje się wyeksponowanie zasobów jako przedmiotu analizy strategicznej, co wprost koresponduje dzisiaj z zasobowym podejściem do zarządzania. Zresztą analiza zasobów organizacji jako metoda analizy strategicznej jest coraz częściej wskazywana przez wielu uznanych autorów, np. R.M. Granta [Grant 2008, s. 27], D. Williamsona [Williamson i in. 2004, s. 105-114] czy w końcu R. Halla i P. Adrianiego, którzy wypracowali interesującą procedurę analizy zasobów [Hall, Adriani 1999].

Najbardziej obszerne chyba na polskim rynku wydawniczym jest zestawienie metod analizy strategicznej dokonane przez M. Lisińskiego [Lisiński 2004]. Autor

ten dokonał przeglądu dotychczasowych ujęć klasyfikacyjnych i w końcu scharakteryzował wiele metod analizy strategicznej w następującym ujęciu:

- metody analizy makrootoczenia,
- metody analizy otoczenia konkurencyjnego,
- metody analizy potencjału strategicznego organizacji,
- metody zintegrowane.

Metody analizy strategicznej można też klasyfikować z perspektywy podstawowych szkół zarządzania strategicznego. W tabeli 1 znajduje się porównanie podstawowych szkół strategii z perspektywy analizy strategicznej.

Tabela 1. Porównanie nurtów w zarządzaniu strategicznym z perspektywy analizy strategicznej

Czynnik porównania	Nurt planistyczny	Nurt inkrementalny/ ewolucyjny	Nurt pozycyjny	Nurt zasobowy
Poziom analizy strategicznej	wewnętrzny/ zewewnętrzny	wewnętrzny/ zewewnętrzny	zewewnętrzny	wewnętrzny
Podstawowe zainteresowanie	szanse i zagrożenia; siły i słabości	kompetencje i wiedza	konkurencja	kompetencje
Determinanty zyskowności	wzrost produkcji/ sprzedaży	zdolności uczenia się, wrażliwość na sygnały otoczenia	cechy branży; pozycja firmy w branży	rodzaj, ilość i natura zasobów firmy
Wybór strategiczny	racjonalna selekcja: produkt/rynek	okazje; adaptacja	wybór atrakcyjnej branży	rozwój unikatowych zasobów i umiejętności

Źródło: opracowanie własne.

W zarządzaniu strategicznym funkcjonują równolegle cztery podstawowe szkoły myślenia strategicznego: szkoła racjonalistyczna/planistyczna, szkoła ewolucyjna, szkoła pozycyjna i szkoła zasobowa¹. Nurty te charakteryzują się zróżnicowanym podejściem do formułowania strategii oraz jej treści, a także wskazują odmienne perspektywy postrzegania przewagi konkurencyjnej. Poglądy co do istoty strategii, źródeł przewagi konkurencyjnej i stosowanych narzędzi analizy strategicznej różnią się w poszczególnych nurtach, co stanowi źródło wzbogacania wiedzy o zarządzaniu strategicznym. Daje też bogactwo i różnorodność narzędzi analizy strategicznej.

¹ W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele różnych podejść porządkujących myśl w zakresie strategii i zarządzania strategicznego, np.: J. Mathe wyróżnia szkołę harwardzką, planowania strategicznego, pozycjonowania macierzowego, ilościową, behawioralną, systemową i inkrementalistów [Mathe 1987, s. 6]; B. Taylor wskazuje szkołę planowania politycznego, prospektywnego, systemu kontroli centralnej, planowania innowacyjnego [Taylor, Hussey 1982]; H. Mintzberg i inni identyfikują dziesięć szkół: projektową, planistyczną, pozycyjną, przedsiębiorczości, poznawczą, uczenia się, polityczną, kulturową, środowiskową, konfiguracji [Mintzberg, Lampel, Ahlstrand 1998].

Ujęcia planistyczne oraz ewolucyjne nie wskazywały wprost źródeł przewagi konkurencyjnej. W ujęciu planistycznym przewaga konkurencyjna budowana jest w wyniku szczegółowej analizy strategicznej. Niezwykle ważne jest dla planistów deterministyczne i usystematyzowane zarządzanie strategiczne. W wyniku analizy strategicznej jest opracowywana, a następnie realizowana, „optymalna” strategia. W rezultacie perspektywa planistyczna powoduje, że pojawia się znaczna luka między sformalizowanym procesem zarządzania strategicznego a turbulentnym otoczeniem. Podejście to jest mało elastyczne i ostatecznie nie pozwala w dłuższym czasie na utrzymanie przewagi konkurencyjnej w dynamicznym otoczeniu.

Podejście ewolucyjne eksponuje adaptacyjny charakter strategii. W tym ujęciu zarządzanie strategiczne jest wyrazem procesów uczenia się. Z jednej strony ma charakter planowy, a z drugiej – właśnie te plany podlegają logicznym korektom wraz z procesami uczenia się. Takie podejście jest bardziej elastyczne od planistycznego.

Według pozycjonistów przewaga konkurencyjna wynika z zajmowanej pozycji względem konkurentów. Przewagę taką daje wnikliwa analiza sektorów i odpowiednie pozycjonowanie organizacji i jej strategicznych jednostek biznesu w różnych sektorach. Stąd punktem wyjścia do formułowania strategii jest analiza zewnętrzna.

W nurcie zasobowym przewagę konkurencyjną dają kluczowe kompetencje, które mają charakter zbiorowego uczenia się². Ważnymi kategoriami mającymi zapewnić długotrwałą przewagę konkurencyjną stają się zasoby (materialne i niematerialne) oraz umiejętności ich wykorzystania. Dominującą perspektywą w procesie formułowania strategii jest analiza wewnętrzna.

3. Metody analizy strategicznej

Powszechny jest pogląd mówiący o tym, że jednym z atrybutów strategii jest powiązanie organizacji z otoczeniem (rys. 1). Zatem w sposób naturalny dokonanie wyboru strategicznego wiąże się z koniecznością zdiagnozowania organizacji i jej otoczenia. Dlatego też przyjmuje się, że narzędzia analizy strategicznej można podzielić na dwie jednorodne grupy: metody analizy organizacji i metody analizy otoczenia. Jednak obok tych dwóch kategorii metod występują także metody, które traktują kompleksowo analizę strategiczną i stanowią wyraz jednoczesnego diagnozowania wspomnianych elementów. Metody te nazywane są kompleksowymi lub metodami planowania strategicznego³.

² W ujęciu K. Obłója dla przewagi konkurencyjnej istotny jest model biznesu, który jest „połączeniem koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności” [Obłój 2002, s. 98]. W istocie chodzi więc o to, jak firma będzie konkurować (źródła przewagi konkurencyjnej), jakie zasoby i kompetencje długotrwale podtrzymają przewagę konkurencyjną oraz jak zostanie skonfigurowany łańcuch wartości pozwalający na tworzenie i wykorzystanie zasobów oraz kompetencji zapewniających przewagę konkurencyjną.

³ Obszerne zestawienie metod analizy strategicznej znajdziemy w pozycji [Lisiński 2004].

W artykule nie będą wymieniane ani omawiane metody analizy strategicznej. Uwagę skierowano na możliwości wykorzystania tych metod.



Rys. 1. Istota strategii

Źródło: [Grant 2008, s. 12].

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wyniki badań dotyczących wykorzystania narzędzi analizy strategicznej w praktyce. Wyniki te zostały zebrane i opublikowane przez autorów pracy [Spee, Jarzabkowski 2006, s. 28]. W tym miejscu (tab. 2) zostaną przedstawione jedynie konkluzje z tych badań (bez wskazywania autorów – zainteresowanych odsyłam do źródła).

Tabela 2. Wykorzystanie narzędzi analizy strategicznej na podstawie literatury

Wewnętrzny i zewnętrzny kontekst	Poziom w hierarchii	Etap procesu zarządzania strategicznego	Cechy narzędzi
<ul style="list-style-type: none"> większe firmy wykorzystują więcej narzędzi niż małe firmy zakres wykorzystywania narzędzi jest zróżnicowany branżowo oraz geograficznie zakres wykorzystania narzędzi uzależniony jest od uwarunkowań otoczenia 	<ul style="list-style-type: none"> naczelne kierownictwo wykorzystuje narzędzia bardziej ekstensywnie niż średni poziom zarządzania wykorzystanie narzędzi uzależnione jest od wsparcia ze strony naczelnego kierownictwa narzędzia wykorzystywane są w działaniach jednostek i/lub grup 	<ul style="list-style-type: none"> duży zakres wykorzystania w fazie oceny sytuacji i w fazie analizy strategicznej niewielki zakres wykorzystania w fazie implementacji strategii jedno narzędzie może wspierać różne zadania strategiczne zadanie strategiczne może być wspierane przez wiele narzędzi 	<ul style="list-style-type: none"> narzędzia, które w wyniku zastosowania generują dane ilościowe, częściej znajdują zastosowanie w obszarze planowania średniookresowego narzędzia, które w wyniku zastosowania generują dane jakościowe, częściej znajdują zastosowanie w planowaniu na dłuższe okresy preferowane są narzędzia proste i transparentne względem tych kompleksowych

Źródło: [Spee, Jarzabkowski 2006, s. 28].

Jak wynika z tab. 2, badania empiryczne dotyczace narzedzi analizy strategicznej prowadzone sa w przekroju r6znych perspektyw. Fakt ten utrudnia dokonywanie por6wnań, a z drugiej strony daje ogląd problemu z r6znych perspektyw. Spee i Jarzabkowski uporządkowali dostępane w literaturze wyniki badań i wskazali na cztery przekroje prowadzonych badań: koncentrowanie się na kontekście wewnętrznym i zewnętrznym, optykę hierarchii organizacyjnej, przydatność narzedzi analizy strategicznej w poszczególnych etapach procesu zarządzania strategicznego oraz atrybuty narzedzi analizy strategicznej.

Jedną z ważnych funkcji nauk o zarządzaniu jest dostarczanie rozwiązań dla praktyki zarządzania. Dlatego tak ważne jest badanie praktycznej przydatności narzedzi analizy strategicznej. Narzedzi, które najczęściej powstały dla potrzeb praktyki, z czasem stając się jedynie przedmiotem teoretycznych dywagacji.

Tabela 3. Świadomość oraz wykorzystanie narzedzi analizy strategicznej (w %)

Narzędzia	Obecnie wykorzystywane	Wykorzystywane, ale nie teraz	Znane, ale nie wykorzystywane	Nieznane
	1	2	3	4
SWOT	76	13	10	1
Kluczowe czynniki sukcesu	58	13	21	8
Analiza kluczowych kompetencji	47	19	25	9
Planowanie scenariuszowe	45	19	29	7
Łańcuch wartości	41	20	34	5
Model 5 sił Portera	39	25	30	6
Analiza zasobów (RBV)	38	14	33	18
Cykl życia branży	36	21	33	10
Analiza PESTLE	33	14	38	30
Metody portfelowe (BCG, GE)	29	20	40	13
Model strategii Portera	23	19	36	18
Analiza grup strategicznych	18	12	35	34
Macierz produkt/rynek Ansoffa	15	14	42	36
Diament Portera	12	18	40	28
Macierze przejęć i akwizycji	8	7	28	45
Analiza dynamicznych zdolności	8	6	24	59
Macierze globalizacji	6	7	26	53
Macierze ekspansji	4	7	26	63
Macierze dopasowania (<i>parenting matrices</i>)	4	5	26	65
Zegar strategii Bowmana	3	6	26	65

Źródło: [Jarzabkowski, Giuliotti 2007].

Tabela 4. Wyniki rankingu narzędzi analizy strategicznej

Lista 1		Lista 2		Lista 3	
SWOT	444	SWOT	273	SWOT	207
Planowanie scenariuszowe	204	Analiza kluczowych czynników sukcesu	220	Analiza kluczowych czynników sukcesu	173
Analiza kluczowych czynników sukcesu	167	Analiza kluczowych kompetencji	134	Analiza kluczowych kompetencji	137
Łańcuch wartości	126	Analiza PESTLE	121	Planowanie scenariuszowe	108
Analiza kluczowych kompetencji	91	Planowanie scenariuszowe	102	Model 5 sił Portera	102
Model 5 sił Portera	84	Model 5 sił Portera	94	Łańcuch wartości	90
Analiza PESTLE	73	Łańcuch wartości	91	Analiza zasobów (RBV)	81
Analiza zasobów (RBV)	61	Analiza zasobów (RBV)	90	Analiza PESTLE	78
Metody portfelowe	46	Cykl życia branży	61	Cykl życia branży	71
Cykl życia branży	46	Metody portfelowe	45	Metody portfelowe	52
Analiza grup strategicznych	16	Analiza grup strategicznych	33	Analiza grup strategicznych	24
Model strategii Portera	15	Macierz produkt/rynek Ansoffia	25	Macierz produkt/rynek Ansoffia	19
Macierz produkt/rynek Ansoffia	13	Model strategii Portera	10	Model strategii Portera	18
Macierze przejęć i akwizycji	8	Macierze przejęć i akwizycji	9	Macierze przejęć i akwizycji	11
Zegar strategii Bowmana	7	Analiza dynamicznych zdolności	8	Macierze globalizacji	8
Analiza dynamicznych zdolności	3	Diament Portera	6	Diament Portera	8
Diament Portera	2	Zegar strategii Bowmana	4	Macierze dopasowania (<i>parenting matrices</i>)	3
Macierze ekspansji	1	Macierze dopasowania (<i>parenting matrices</i>)	3	Analiza dynamicznych zdolności	3
Macierze dopasowania (<i>parenting matrices</i>)	0	Macierze globalizacji	3	Macierze ekspansji	3
Macierze globalizacji	0	Macierze ekspansji	1	Zegar strategii Bowmana	1

Źródło: [Jarzabkowski, Giullietti 2007].

Tabela 3 zawiera wyniki badań dotyczących znajomości (świadomości istnienia) i wykorzystywania narzędzi analizy strategicznej w badanej populacji⁴.

W kolumnie „1” odnotowano odsetek odpowiedzi potwierdzających wykorzystywanie danego narzędzia analizy obecnie, kolumna „2” to wskazania dotyczące wcześniejszego, ale nie obecnego wykorzystania danego narzędzia, w kolumnie „3” odnotowano sytuację, w której narzędzia analizy są znane, ale dotychczas nie zostały wykorzystane, a kolumna „4” oznacza zupełny brak świadomości istnienia danego narzędzia.

Jak wynika z danych zawartych w tab. 3, analiza SWOT jest najczęściej wykorzystywanym narzędziem analizy strategicznej. Co ciekawe, żadne z poddanych badaniu narzędzi nie zostało zidentyfikowane jako to zupełnie nieznaną zastosowania w praktyce. Narzędzia znajdujące się pod pogrubioną linią to te, które 70% lub więcej respondentów wskazało jako zupełnie nieznaną lub znane, lecz niewykorzystywane.

W tabeli 4 znajdują się surowe wyniki badań, dzięki którym możliwe stało się ustalenie, które z narzędzi analizy strategicznej są narzędziami często wykorzystywanymi, które są wykorzystywane ze średnią częstotliwością, a które w niewielkim zakresie.

Pierwsze osiem narzędzi należy do grupy narzędzi o wysokim stopniu wykorzystania w praktyce, kolejne pięć to narzędzia wykorzystywane ze średnią częstotliwością i w końcu ostatnie siedem to narzędzia rzadko wykorzystywane.

Tabela 5. Porównanie metod analizy strategicznej – top 8

Narzędzia Orientacja	SWOT	Planowanie scenariuszowe	Analiza kluczowych czynników sukcesu	Łańcuch wartości	Analiza kluczowych kompetencji	Model 5 sił Portera	Analiza PESTLE	Analiza zasobów (RBV)
Koncentracja na elementach wewnętrznych	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Nie	Nie	Tak
Koncentracja na elementach zewnętrznych	Tak	Tak	Nie	Raczej nie	Nie	Tak	Tak	Nie

Źródło: opracowanie własne.

⁴ Badania prowadzone były na próbie 1844 osób dobranych w sposób celowy; byli to absolwenci 9 brytyjskich szkół biznesu z listy 30 najlepszych szkół, którzy w procesie kształcenia odbyli kurs zarządzania strategicznego.

Listę 20 badanych narzędzi opracowano na podstawie wywiadu z 66 pracownikami naukowymi 30 najlepszych brytyjskich szkół biznesu [Jarzabkowski, Giuliotti 2007].

Interesująco wygląda analiza narzędzi z grupy top 8 dokonana na podstawie podstawowych perspektyw analizy strategicznej, tj. wewnętrznej i zewnętrznej. Tabela 5 ilustruje wyniki takiego porównania. Wynika z niego, że w grupie top 8 – najczęściej wykorzystywanych narzędzi analizy strategicznej – znalazły się i metody analizy organizacji (4), i metody analizy otoczenia (2), i metody kompleksowe (planowania strategicznego – 2). Zatem można postawić tezę mówiącą, że przedstawiciele praktyki gospodarczej raczej nieprzypadkowo stosują metody analizy strategicznej. Należy więc sądzić, że poprawnie rozumiana jest idea procesu planowania strategicznego i strategia w efekcie oparta jest na diagnozie organizacji i jej otoczenia.

4. Zakończenie

Podsumowując rozważania prowadzone w artykule, należy wskazać na zgodność treści procesów nauczania w wyższych uczelniach w obszarze zarządzania strategicznego z zastosowaniami praktycznymi narzędzi analizy strategicznej. Ponadto należy także podkreślić, że treści w obszarze zarządzania strategicznego realizowane w różnych szkołach biznesu (w różnych krajach) są zestandaryzowane. Interesujące będzie porównanie wyników zaprezentowanych tu badań z adekwatnymi wynikami badań przeprowadzonych wśród populacji absolwentów polskich uczelni ekonomicznych. Przygotowanie i przeprowadzenie takich badań będzie kolejnym etapem realizacji problemu badawczego zasygnalizowanego w prezentowanym artykule.

Literatura

- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997.
- Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell, Oxford 2008.
- Hall R., Adriani P., *Developing and managing strategic partnerships*, „European Journal of Purchasing and Supply Management” 1999 vol. 5.
- Jarzabkowski P., Giulietti M., *Strategic management as an applied science, but not as we academics know it*, Festival of Social Science, Aston Business School, Birmingham 12.03.2007.
- Kreikenbaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996.
- Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004.
- Mathe J., *Politique general de l'enterprise*, Economica, Paris 1987.
- Mintzberg H., Lampel J., Ahlstrand B., *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wildes of Strategic Management*, Free Press, New York 1998.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Richardson B., Richardson R., *Business Planning. An Approach to Strategic Management*, Pitman, London 1990.
- Spee A.P., Jarzabkowski P., *Strategy Tools as Boundary Objects in the Everyday Practice of Strategy*, British Academy of Management Conference, Belfast 2006.
- Taylor B., Hussey D., *The Realities of Planning*, Pergamon, Oxford 1982.
- Williamson D., Jenkins W., Cooke P., Moreton K.M., *Strategic Management and Business Analysis*, Elsevier, Oxford 2004.

STRATEGIC ANALYSIS AND ITS TOOLS. UTILITARIAN ASPECTS

Summary: This paper explains strategic management tools' relevance in practice. Firstly, it is explained the basic assumptions of strategy schools in order to understand strategy tools and strategic concerns. Then, it is explained the research of strategy tools adoption with a sample in nine UK business schools. The findings are presented in terms of strategy tool awareness and rank ordering. Research confirms that strategic management theory is relevant to practitioners.