

PRZEMYSŁAW NIEWIADOMSKI

Wydział Ekonomii i Zarządzania
Uniwersytet Zielonogórski

DOJRZAŁOŚĆ JAKO POCHODNA WYBRANYCH MIKROFUNDAMENTÓW ORIENTACJI STRATEGICZNYCH – REKONESANS W SEKTORZE MASZYN ROLNICZYCH

*„Życie toczy się szybko, daje nam
codziennie nowe szanse, więc trzeba
z nich korzystać”
Jan Kulczyk*

1. Wprowadzenie

W coraz większym stopniu menedżerowie uświadamiają sobie, iż nastąpiło fundamentalne przewartościowanie orientacji w zarządzaniu, w zakresie celów operacji i procesów funkcjonowania. Proces zmian dokonuje się na kilku płaszczyznach: strukturalnej, systemów pracy, kompetencji, technologii, procedur organizacyjnych czy strategii. W związku z powyższym wielu badaczy i praktyków zarządzania zastanawia się nad istotą, mechanizmami kreowania i granicami strategii. Część propozycji ogranicza się do reakcji, inne tylko do adaptacji przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków, jeszcze inne ograniczają się wyłącznie do zmian lub zasobów pozostających w dyspozycji przedsiębiorstwa. Powyższe uwidaczniają B. Nogalski i A. Kowalczyk [1, s. 33], według których wiele przedsiębiorstw nie ma jeszcze jasno sprecyzowanej strategii działania, czego rezultatem jest dryfowanie od kryzysu do kryzysu, od okazji do okazji.

Rekapitulując, dynamiczne otoczenie wymusza na organizacjach konieczność wyboru i realizacji określonej dyrektywy strategicznej [2, s. 27]. Dzisiaj wydaje się oczywiste, że współczesna organizacja musi kształtować i utrzymywać odpowiednią strategię o określonym poziomie dojrzałości. Oryginalne spojrzenie na strategię rozwoju współczesnych przedsiębiorstw przedstawia w swojej pracy A. Zakrzewska-Bielawska [3]. Zarówno teoretycy, jak i praktycy zarządzania

zgodnie podkreślają, iż „dojrzałość strategiczna” – rozumiana jako zdolność do rekonfiguracji wybranych mikro-fundamentów w zakresie przyjętej strategii w warunkach pogłębiającej się turbulencji otoczenia oraz narastającej dynamiki zmian wewnątrz organizacji – stała się pożądanym atrybutem, który warunkuje możliwość przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa.

Uwzględniając przedmiot niniejszej pracy, przyjmując, że działalność przemysłowa wywiera istotny wpływ na kształtowanie poziomu i tempa rozwoju gospodarczego, koncepcja „dojrzałości strategicznej” została odniesiona do produkcji materialnej, gdzie proces wytwarzania realizowany jest przy użyciu nowoczesnej techniki i technologii produkcji oraz przy rozwiniętym podziale pracy. Ponieważ produkcja, jako jeden z bardziej złożonych systemów organizacyjnych, charakteryzuje się określoną specyfiką, a w szczególności liczbą problemów występujących w zarządzaniu, takie podejście wydaje się być zasadne i pożądane.

Rozważania prowadzone przez autora niniejszej pracy podążają w kierunku rozpoznania strategicznych tendencji przedsiębiorstw wytwórczych działających w polskim sektorze maszyn rolniczych; zmienia się bowiem model ich funkcjonowania. Analiza literatury przedmiotu wykazała, że prowadzone dotychczas badania ukierunkowane na wybory strategiczne przedsiębiorstw [4], perspektywy rozwoju szkół zarządzania strategicznego [5] czy strategii rozwoju przedsiębiorstw [3] odnoszono do przedsiębiorstw pochodzących z różnych sektorów gospodarki. Do tej pory zarówno w Polsce, jak i za granicą nie podjęto kompleksowych, opartych na analizie wyników, badań rozpoznających ukierunkowanie strategiczne przedsiębiorstw produkcyjnych działających w sektorze maszyn rolniczych. Problemem głównym, odzwierciedlającym opisaną sytuację problemową oraz ukierunkującym czynności badawcze, jest zatem brak rozpoznania kierunku rozwoju współczesnych wytwórców działających w sektorze maszyn rolniczych i całościowego uporządkowania wiedzy w tym zakresie. Dążąc do uzupełnienia istniejącej luki w wiedzy podjęto cykl badań, których zasadniczym celem określono rozpoznanie orientacji strategicznej polskich przedsiębiorstw sektora maszyn rolniczych. Jego realizacji służyły cztery cele szczegółowe obejmujące następujące zagadnienia:

- 1) zdefiniowanie meritum orientacji strategicznej (charakterystyka i etymologia);
- 2) nominowanie obszarów z jednej strony istotnych z punktu widzenia orientacji strategicznej badanych przedsiębiorstw, z drugiej zaś mogących stanowić o dojrzałości firm w domenie przyjętych podejść i ujęć szkół strategii (rekonstrukcja i interpretacja literatury);
- 3) skompilowanie arkusza oceny będącego wypadkową eksploracji piśmiennictwa oraz badania prowadzonego wśród celowo dobranych ekspertów dziedzinowych;
- 4) indykację wśród wybranych przedsiębiorstw sektora maszyn rolniczych.

W celu realizacji badania, w tym weryfikacji zdefiniowanych presumpcji, dokonano analizy literatury naukowej oraz przeprowadzono analizy statystyczne bazujące na danych pozyskanych w ramach badań. W celu realizacji poszczególnych etapów badawczych przeprowadzono „wirtualne” badanie oceniające oraz indywidualne wywiady wśród wybranych menedżerów. Rezultaty przeprowadzonych badań – w ramach poszczególnych wątków – dały możliwość wskazania konstruktywnych wniosków i rekomendacji.

Rekapitulując, powstają warunki dla aktywności gospodarczej, jakich dotąd nie było. Oczywiście wymaga to odpowiedniego przygotowania i chociażby zmiany procesu socjalizacji tak, aby jednostki wprawiały się w refleksyjnym i świadomym podejściu do rzeczywistości i nie poddawały się kolejnym bodźcom, skazując się na permanentny kryzys tożsamości. Dlatego przedsiębiorstwa, dążąc do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej powinny precyzyjnie definiować przyjętą domenę biznesu, co umożliwi im realizację transakcji z kooperantami, zapewni legitymizację podejmowanych działań, zagwarantuje dostęp do potrzebnych zasobów oraz pozwoli na przechwycenie wartości w łańcuchu tworzenia wartości w sektorze [6, s. 42]. W nawiązaniu do powyższego – mające według autora podłoże teoretyczne przedstawione w publikacji badania – dla praktyków zarządzania mogą stanowić podwaliny diagnozy i inspirację do opracowywania własnych orientacji rozwojowych. Główną enuncjacją w pracy jest potwierdzenie, że walka o bycie prorozwojowym wymaga przemyślenia, zorganizowania i odpowiedniego zorientowania strategicznego. Wymaga to wielopoziomowych wdrożeń w obszarach wykonawczych oraz planowaniu i działaniach antycypacyjnych. Prowadzenie działalności wymaga obserwacji rynku i – zależnie od dostrzeżonych potrzeb – przeorganizowywania działań będących odpowiedzią na zachodzące w otoczeniu zmiany, moderacje i ciągłe nowości.

2. Punkt wyjścia

W literaturze nauk o zarządzaniu i jakości pojawiają się liczne klasyfikacje, opisujące różnice i chronologiczne następowanie po sobie teorii w myśleniu strategicznym. Interesujące zestawienie prezentuje w swojej pracy A. Zakrzewska-Bielawska [5, ss. 9-29]. Jednym z najstarszych podziałów jest klasyfikacja zaproponowana przez J.Ch. Mathé [7, s. 25], w której wyróżniono szkoły zarządzania strategicznego na podstawie paradygmatu racjonalności strategicznej (harwardzka, planowania strategicznego, pozycjonowania macierzowego, ilościowa) oraz paradygmatu zachowań strategicznych (behawioralna, systemowa, inkrementalistów). Jednak ten podział nie zyskał dużej popularności w przeciwieństwie do podziału zaproponowanego przez H. Mintzberga, B. Ahlstranda i J. Lampela [8, ss. 12-13], którzy wyróżnili aż dziesięć szkół myślenia strategicznego

(projektową, planowania, pozycyjną, przedsiębiorczą, poznania, uczenia się, władzy, kulturową, uwarunkowań, konfiguracji).

Interesujące podejście do ewolucji zarządzania strategicznego z perspektywy dominujących teorii reprezentują R.E. Hoskisson, M.A. Hitt i W.P. Wan [9, ss. 417-425]. Według nich, początki zarządzania strategicznego należy wiązać z teorią kontyngencji oraz badaniem dopasowania struktury do strategii. Kolejny etap rozwoju zarządzania strategicznego zdominowała ekonomika przemysłowa, teoria kosztów transakcyjnych i teoria agencji.

W innej klasyfikacji szkół myślenia strategicznego autorstwa D.J. Tecce'a, G. Pisano i A. Shuena [10, s. 353] zostały wyróżnione następujące szkoły: sił konkurencji, strategicznego konfliktu, zasobowa oraz zdolności dynamicznych. Pierwsze trzy nawiązują do już prezentowanych podejść: planistycznego, pozycyjnego i behawioralnego. Ostatnia – szkoła zdolności dynamicznych – poszukuje skutecznych strategii w warunkach nowej ekonomiki. Zakłada, iż przewaga konkurencyjna współczesnej organizacji wynika z dynamicznych zdolności, które oznaczają jej możliwości w zakresie kształtowania takich umiejętności, jak: adaptacja, integracja, rekonfiguracja wewnętrzna i zewnętrzna organizacyjnych zdolności, zasobów, kompetencji funkcjonalnych wobec zmieniającego się otoczenia. Posiadanie dynamicznych zdolności pozwala organizacjom przystosować się szybciej i dokładniej do wszelkich zmian. Następnym etapem to coraz większe zainteresowanie teorią zasobową [11, s. 33].

Na gruncie polskiej literatury ciekawe podejście prezentuje m.in. A. Zakrzewska-Bielawska [5], A. Kaleta [12], A. Stabryła [7], M. Moszkowicz [13], R. Krupski [14], K. Oblój [15] czy J. Niemczyk [16]. Poszczególni autorzy podejmują w swoich opracowaniach liczne próby przedstawienia ewolucji zarządzania strategicznego przez pryzmat zmian zachodzących w dominujących, w danym okresie czasu teoriach.

Powyższe przekonuje, że w literaturze przedmiotu istnieje wiele różnych klasyfikacji szkół myślenia strategicznego. Niezależnie od tego, zamiarem autora niniejszego opracowania nie jest przeprowadzenie kompleksowego przeglądu prezentowanych ujęć, a jedynie wskazanie, że na tle już opracowanych, a także w kontekście dopiero się krystalizujących, możliwe jest sprokurowanie deskryptów z jednej strony mogących definiować orientację strategiczną polskich przedsiębiorstw, z drugiej zaś określać ich „dojrzałość strategiczną”.

W prowadzonych badaniach, drogą pytań w kwestionariuszach ankietowych, A. Zakrzewska-Bielawska [17, s. 165] usiłowała znaleźć odpowiedź na pytanie: jaka szkoła zarządzania strategicznego dominuje w polskich firmach? Z badań przeprowadzonych przez autorkę jednoznacznie wynika zdecydowana dominacja ujęć zasobowych. W kontekście powyższego autor zakłada, że remedium na wzrost nieprzewidywalności otoczenia implikująco będące w dyspozycji przedsiębiorstw zasoby i kompetencje. Według M. Romanowskiej [18, s. 12] zasobowa szkoła

zarządzania strategicznego jest osiągnięciem teorii zarządzania strategicznego; im otoczenie jest bardziej zmienne, nieprzewidywalne, tym więcej jest przedsiębiorstw mających orientację zasobową zarządzania strategicznego [19, s. 122].

W literaturze z zakresu zarządzania strategicznego podkreśla się, że proces formułowania strategii oparty na zasobach przedsiębiorstwa może przyjmować dwie perspektywy: planistyczną i ewolucyjną. Przyjęcie perspektywy planistycznej przy formułowaniu strategii opartej na zasobach oznacza realizację podejścia planistyczno-zasobowego, natomiast przyjęcie perspektywy ewolucyjnej oznacza przyjęcie podejścia ewolucyjno-zasobowego. Szczegółową analizę porównawczą tych dwóch podejść do budowy strategii prezentują B. Nogalski i J. Rybicki [20, s. 99]. Własny pomysł na identyfikację ujęć zasobowych w planowaniu strategicznym poszczególnych przedsiębiorstw przedstawia R. Krupski. Według autora ustalenie skali zjawiska polega na określeniu horyzontu planowania pięciu różnych wielkości rynkowych i jedenastu zasobowych. Szkoła zasobów zarządzania strategicznego nadal rozwija się dość dynamicznie [21, s. 131]. Z jednej strony, jak zauważa K. Obłój [22, s. 147], próbuje się likwidować różne jej niedostatki, takie jak: tautologiczna, metaforyczna ontologia, brak operacjonalizacji, z drugiej zaś, według R. Krupskiego [21, s. 131], wchłania coraz to nowe obszary aktywności teoretycznej i praktycznej, co sprowadza się do powiązań z innymi perspektywami procesów pozyskiwania i rozwoju zasobów.

Przedstawione w niniejszym rozdziale rozważania dotyczące orientacji strategicznej przedsiębiorstw z jednej strony potwierdzają słuszność podjętej przez autora niniejszej pracy tematyki, z drugiej zaś stanowią podwaliny i drogowskaz dalszych badań.

3. Materiał i metoda

3.1. Cel, pytania i presumpcje

Pogłębione studia w obszarze zakreślonym podjętym problemem, własne obserwacje praktyki gospodarczej oraz prowadzone dotychczas badania empiryczne (zob. m.in.: [23], [24]) doprowadziły do sformułowania pytań szczegółowych, których rozwiązanie warunkowało uzyskanie odpowiedzi na problem główny [25]:

- ✓ Jaki kierunek zorientowania strategicznego powinni absorbować polscy wytwórcy działający w sektorze maszyn rolniczych?
- ✓ Jakie deskrypty charakterystyczne dla wybranych szkół strategii odzwierciedlają orientację desygnowaną przez badane przedsiębiorstwa?
- ✓ Czy remedium na wzrost nieprzewidywalności otoczenia mogą stanowić będące w dyspozycji przedsiębiorstw zasoby i kompetencje?

- ✓ Czy po konkurencji o zasoby i kompetencje kolejnym filarem w realizacji strategii staje się konkurencja o wartość z relacji (por. [26, s. 348]).
- ✓ Jakie deskrypty stanowią treść orientacji strategicznej i na którym poziomie zarządzania strategicznego według kryterium istotności należy je umieścić?

Sformułowane pytania badawcze oraz przekonanie o występowaniu gospodarczego zapotrzebowania na wyniki o charakterze aplikacyjnym z jednej strony stanowiły główną inspirację do podjęcia badań, z drugiej zaś stały się punktem wyjścia do sformułowania poniższych presumpcji:

- P₁ Zdiagnozowane dezyderaty orientacji strategicznej są istotne z punktu widzenia praktyki przedsiębiorstw. Występują jednak czynniki o charakterze pierwszorzędym, jak i drugorzędym.
- P₂ Jakkolwiek coraz więcej firm docenia kierunek rozwoju, w którym punktem odniesienia jest odpowiednia rekonfiguracja zasobów i umiejętności, orientacja strategiczna przedsiębiorstw odzwierciedlona zostaje także przez rzadkie zasoby, umiejętności i kluczowe kompetencje, trudne do imitowania.
- P₃ Panaceum na wzrost nieprzewidywalności otoczenia powinny stanowić będące w dyspozycji przedsiębiorstw długoterminowe relacje oraz zasoby i kompetencje.
- P₄ Postuluje się sens i celowość takiego konstruowania strategii rozwojowych, które za punkt wyjścia przyjmują perspektywę współpracy i partnerstwa. Tworzenie i apropriacja wartości z relacji powinny być istotnym celem przedsiębiorstwa.

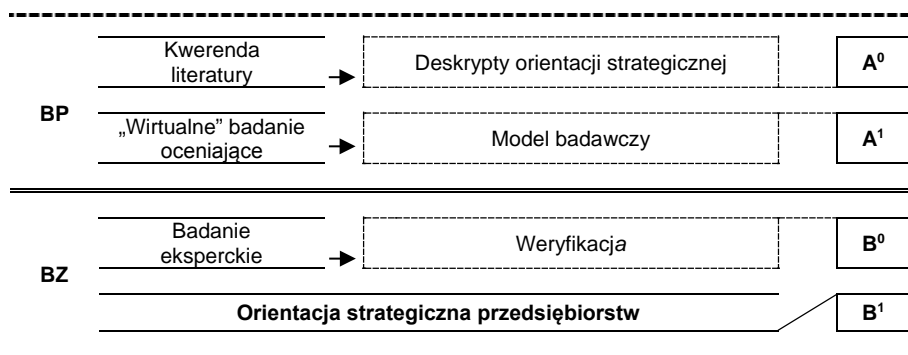
Definiując presumpcje dołożono wszelkiej staranności, aby były one jasno sformułowane, precyzyjne i niesprzeczne wewnątrznie, obiektywne, płodne i naukowe [27], [28]. Z perspektywy konstrukcji modelu badawczego muszą być przede wszystkim sprawdzalne, czyli tak sformułowane, aby można było je testować. Wymagało to określenia, już na etapie konstrukcji modelu badawczego, metod analizy ilościowej.

3.2. Schemat realizacji badań

Istnieje możliwość zdiagnozowania orientacji strategicznej przedsiębiorstw, a percypowanie może bazować na istniejących podejściach metodycznych, co wykorzystano w niniejszej pracy [29], [30], [31]. Opracowując model badawczy należy przestrzegać określonych zasad, które nie tylko uzasadniają jego stworzenie, lecz także umożliwiają jego testowanie. Tylko w takim przypadku, przy zachowaniu rygoru metodologicznego, modele badawcze spełniają swoje założenia i przyczyniają się do wzbogacenia i rozwoju teorii. Dlatego też zasady konstrukcji modeli badawczych oraz definiowanie zmiennych i ich zależności w postaci zaprezentowanych presumpcji badawczych, oparte są na podejściach charakterystycznych dla

badaczy nauk o zarządzaniu i ich prowadzonych eksploracji naukowych (por.: [3], [32], [33], [34], [35], [28]).

Schemat realizacji badań przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Schemat realizacji badań

Źródło: opracowanie własne.

Realizacja celu pracy oraz weryfikacja przedłożonych presumpcji wymagała – w pierwszej kolejności – sprokurowania katalogu dezyderatów istotnie identyfikujących wybrane orientacje strategiczne. Pierwszą techniką badawczą, która została wybrana do zebrania danych pierwotnych zorientowanych na opracowanie modelu badawczego była rekonstrukcja i interpretacja literatury przedmiotu [A⁰], zwłaszcza prace: [5], [36], [17], [10], [37], [38], [8], [39], [16], [40], [41], [42], [43], [44], [45], [46]. Metodyka przeglądu literatury pozwoliła na sformalizowaną i zobiektywizowaną syntezę dotychczasowego dorobku naukowego oraz ocenę dotychczasowych badań [47]. Dało to asumpt do nadania ram dalszych badań [48], których wyniki zostaną zaprezentowane w niniejszej publikacji [49], [50]. Takie działanie – na płaszczyźnie projektowej – umożliwiło skompilowanie ogólnego katalogu deskryptów, stanowiących podstawę projektu narzędzia badawczego w postaci arkusza oceny, poddanego weryfikacji wśród ekspertów i wybranych przedstawicieli przedsiębiorstw.

Przyjęto, że wprowadzenie dużej ilości zmiennych stanowczo skomplikuje i uniemożliwi sformułowanie istotnych wniosków. Dlatego też deskrypty zidentyfikowane w badaniach literaturowo-projektowych poddane zostały szczegółowej ocenie. W celu weryfikacji trafności doboru i ich ograniczenia zdecydowano o przeprowadzeniu badania rozpoznającego [A¹]; powołano zespół oceniający, składający się z dziewięciu celowo dobranych ekspertów (tabela 1).

Tabela 1. Lista ekspertów zespołu oceniającego [A¹]

Institucja / Stanowisko	Symbol	Specjalizacja	^w K
Właściciele przedsiębiorstw sektora maszyn rolniczych	G _w	Organizacja i Zarządzanie	0,9
	T _p		0,95
	I _k		0,9
	B _p		0,95
Profesor uczelni	P _N	Zarządzanie strategiczne	1,0
Prezes zarządu	P _L	Nadzór nad obszarami działalności Spółki w zakresie: strategii i regulacji, relacji z otoczeniem, audytu wewnętrznego	0,9
Członek zarządu ds. strategii	M _G	Rozwój rozwiązań w zakresie przygotowania oraz wdrażania projektów strategicznych	1,0
Wicedyrektor (Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego)	M _K	Strategia rozwoju Wielkopolski i projektów programów wojewódzkich	0,8
Dyrektor	B _M	Kreowanie i realizacja strategicznych inicjatyw oraz utrwalanie ich wpływu na funkcjonowanie firmy	1,0

Źródło: opracowanie własne.

W skład zespołu oceniającego weszli wyłącznie specjaliści od rozwiązywanego problemu, co zweryfikowano na podstawie współczynnika kompetencyjności określonego według zależności (tabela 2):

Tabela 2. Formuła współczynnika kompetencyjności

$$K = \frac{1}{2} (K_i + K_a) \quad \text{gdzie } 0 < K \leq 1$$

Źródło: [51, s. 337].

Współczynnik informatywności (K_i) określono się na podstawie samooceny dokonanej przez eksperta (od 0 do 10 punktów) pomnożonej przez 0,1. Współczynnik argumentacji (K_a) wyznaczono na podstawie wywiadu z danym ekspertem. Kompetentność – wyrażającą stopień kwalifikacji eksperta w dziedzinie – określono na podstawie analizy twórczej działalności eksperta, znajomości dziedziny oraz rozumienia – poruszanych w pracy – problemów.

Tabela 3. Szczegółowa charakterystyka ekspertów [A¹]

E K S P E R T	Wiek			Wykształcenie			Wielkość organizacji			Forma działalności					
	do 50 lat	od 51 do 60	powyżej 60	Wyższe	Średnie	Zawodowe	Mała	Średnia	Duża	Jednostkowa	Krótkoseryjna	Masowa	Wielkoseryjna	Usługi	Handel
G _w			X	X			X				X				
T _p			X		X			X			X		X	X	
I _k	X			X				X			X	X			
B _p	X			X				X			X		X	X	
P _N	X			X			X			X	X				
P _i	X			X					X						X
M _G	X			X					X					X	
M _K	X			X					X					X	
B _M	X			X					X					X	

Źródło: opracowanie własne.

Zespół ekspertów został zobowiązany do oceny trafności wyboru priorytetowych obszarów badawczych, w obrębie których autor będzie prowadzić zintensyfikowaną ocenę. W oparciu o sugestie ekspertów przygotowano listę składającą się z wybranych deskryptów odzwierciedlających poszczególne orientacje. Biorąc pod uwagę konieczność uwzględnienia pomysłów znanych i tradycyjnych, a także dużą liczbę propozycji nowych i oryginalnych, za kluczowe przyjęto kryterium istotności (kontekst podjętego zagadnienia).

W ostatecznym rezultacie opracowano katalog 35 charakterystyk (pięć dezyderatów na każdą z wymienionych orientacji (szkół) strategicznych. Uznano, że wprowadzenie większej ilości zmiennych stanowczo skomplikuje i uniemożliwi sformułowanie istotnych wniosków. Powyższe przedstawiono na rysunku 2.

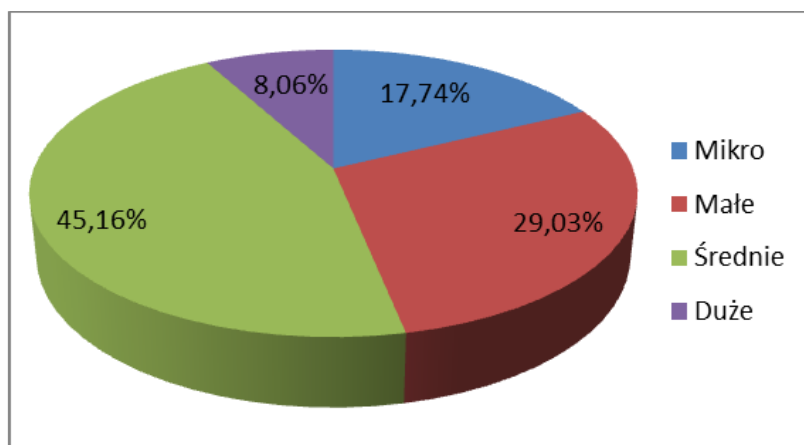
Badania zasadnicze przeprowadzono na próbie 62 przedsiębiorstw reprezentujących sektor maszyn rolniczych. Rozpoznania dokonano wśród ekspertów reprezentujących: mikro (17,74%), małe (29,03%), średnie (45,16%) oraz duże (8,06%) przedsiębiorstwa produkcyjne działające w sektorze maszyn rolniczych (rys. 3). Zdecydowana większość (82,26 %) badanych firm znajduje się w rękach osób prywatnych, a 17,74% firm to spółki-córki krajowych i zagranicznych przedsiębiorstw.

E K S P E R T n1...n5	PL – Planistyczna	n1...n5	Dezyderaty [35]
	EW – Ewolucyjna	n1...n5	
	PO – Pozycyjna	n1...n5	
	ZiK – Zasobów i kompetencji	n1...n5	
	PR – Prostyh reguł	n1...n5	
	RO – Realnych opcji	n1...n5	
	REL – Relacyjna	n1...n5	

Rys. 2. Schemat realizacji badań

Źródło: opracowanie własne.

Sektor maszyn rolniczych jest stosunkowo zróżnicowany. Za wzrost udziału w zatrudnieniu odpowiadały głównie małe i średnie firmy. Oznacza to, że rosły one w większym stopniu poprzez zwiększanie zatrudnienia, a firmy duże w większym stopniu przez inwestycje. Wskazuje to na zróżnicowanie modelu rozwoju w zależności od wielkości firmy – mniejsze przedsiębiorstwa rozwijają się dzięki przyjmowaniu do pracy kolejnych pracowników, a firmy duże stawiają w większym stopniu na zwiększanie działalności poprzez duże inwestycje.



Rys. 3. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych dominowała grupa osób pomiędzy 41 a 50 rokiem życia (38,71%); 6,45% stanowili ankieterzy w przedziale wiekowym do 30 lat, wiek 14,52% badanych kształtował się pomiędzy 31 a 40 rokiem życia, 27,42% miało od 51 do 60 lat, natomiast 12,90% miało powyżej 60 lat. Szczegółowe informacje zobrazowano w tabeli 4.

Tabela 4. Charakterystyka badanych ze względu na wiek (N = 62)

PRZEDZIAŁ	EKSPERT	
	Liczba [szt.]	[%]
do 30 lat	N = 4	6,45
od 31 do 40 lat	N = 9	14,52
od 41 do 50 lat	N = 24	38,71
od 51 do 60 lat	N = 17	27,42
powyżej 60	N = 8	12,90
Ogółem:	N = 62	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Mimo że pracodawcy wysoko oceniają kwalifikacje polskich pracowników, to ich dostępność stanowi od wielu lat jedną z kluczowych barier rozwoju firm w sektorze. Problem ten rośnie wraz z wielkością przedsiębiorstwa. O ile dla mikroprzedsiębiorstw jest to mało znacząca bariera rozwoju, o tyle dla średnich firm stanowi już pewien problem. Brak odpowiedniego wykształcenia nie dotyczy jednak wyłącznie pracowników. Zwłaszcza wśród małych firm barierą rozwoju są niekiedy kompetencje właścicieli. Nierzadko brakuje im umiejętności zarządczych, a także wiedzy z zakresu księgowości, finansów i innych kluczowych aspektów prowadzenia działalności gospodarczej. Niezależnie od powyższego, intencją autora był dobór respondentów o odpowiednich kwalifikacjach. Kluczowym wymogiem były zatem kompetencje i doświadczenie respondenta w obszarze zakreślonym prowadzonym badaniem; założono, że musi być w stanie rozwiązać badany problem wiarygodnie i efektywnie. Dlatego też podejmując decyzję o doborze respondenta kluczowym kryterium była bezpośrednia jego znajomość z autorem (współpraca zawodowa). W kontekście powyższego za respondentów uznano celowo dobranych praktyków zarządzania. Wśród badanych zdecydowanie przeważała grupa osób legitymujących się wyższym wykształceniem (62,90%); 25,81% legitymowało się wykształceniem średnim, 11,29% – zawodowym. Szczegółowe charakterystyki zobrazowano w tabeli 5.

Tabela 5. Charakterystyka ekspertów ze względu na wykształcenie (N = 62)

PRZEDZIAŁ	EKSPERT	
	Liczba [szt.]	[%]
Zawodowe	N = 7	11,29
Średnie	N = 16	25,81
Wyższe	N = 39	62,90
Ogółem:	N = 62	100,00

Źródło: opracowanie własne.

W toku prowadzonych badań podjęto się próby interpretacji wyników oraz głębszej analizy opartej o deklaracje ekspertów (celowo dobranych respondentów). Rozpoznanie dokonano w oparciu o wartość średnią obliczoną na podstawie wskazań respondentów biorących udział w badaniu; praktyka powszechnie stosowana przy opracowywaniu wyników badań ankietowych. W tym celu zastosowano pięciostopniową skalę, gdzie 1 oznaczało bardzo niską korelację cechy z przyjętą w praktyce orientacją strategiczną, natomiast 5 – bardzo wysoką. Kluczowym etapem był opis uzyskanych danych oraz dokonanie ich interpretacji, co uwypuklono w dalszej części opracowania.

4. Wyniki badań

Spośród 35 zdefiniowanych w modelu badawczym deskryptów wybranych orientacji strategicznych z jednej strony urzeczywistnianych przez firmy, z drugiej zaś stanowiących o ich dojrzałości, do kluczowych autor zakwalifikował wyłącznie siedem charakterystyk (tabela 6). Operacjonalizacji deskryptów tworzących model oceny dokonano na podstawie założeń metody ABC. Przyjęto, że 20% elementów dowolnej zbiorowości reprezentuje 80% skumulowanej wartości cechy, ze względu na którą dana zbiorowość jest analizowana.

Rozwój podejścia zasobowego w zarządzaniu uwypuklił znaczenie zasobów niematerialnych i dynamicznych zdolności firmy. To z kolei zwróciło uwagę badaczy na relacje międzyorganizacyjne z partnerami biznesowymi, stanowiące podstawę działań strategicznych współczesnych przedsiębiorstw. Tym samym podejście zasobowe (*Resource-based View*) zaczęło ewaluować w kierunku podejścia relacyjnego (*Relational View*) [5, ss. 9-29], które zakłada, że relacje międzyorganizacyjne stanowią strategiczny zasób przedsiębiorstwa [52, s. 12]. Budowanie przewagi konkurencyjnej oparte na relacjach międzyorganizacyjnych i ich układach przynosi przedsiębiorstwom wiele korzyści, w tym możliwość uzyskania renty ekonomicznej. W kontekście powyższego należy podkreślić, że menedżerowie badanych firm wykazują wysoką świadomość w tym zakresie.

Tabela 6. Kluczowe mikrofundamenty orientacji strategicznej (20/80)

Symbol	MIKROFUNDAMENTY ORIENTACJI STRATEGICZNEJ	Poziom realizacji (% wskazań)					Średnia
		1	2	3	4	5	
REL	Współdziałanie z innymi w celu uzyskania renty ekonomicznej	–	–	4,0	21,0	37,0	4,53
		–	–	6,5	33,9	59,7	
REL	Potencjał relacyjny umożliwia realizację celów i długofalowy rozwój	–	–	5,0	22,0	35,0	4,48
		–	–	8,1	35,5	56,5	
RO	Elastyczne dostosowywanie się do zmian	–	1,0	5,0	21,0	35,0	4,45
		–	1,6	8,1	33,9	56,5	
ZiK	Przewagę konkurencyjną uzyskuje się poprzez konfigurację zasobów, kompetencji i umiejętności	–	–	5,0	25,0	32,0	4,44
		–	–	8,1	40,3	51,6	
PR	Orientacja na szanse i okazje	–	1,0	6,0	21,0	34,0	4,42
		–	1,6	9,7	33,9	54,8	
ZiK	Zasoby, umiejętności i kluczowe kompetencje są rzadkie, trudne do imitowania	–	2,0	3,0	25,0	32,0	4,40
		–	3,2	4,8	40,3	51,6	
PO	Rozwój przedsiębiorstwa jest pochodną minimalizacji kosztów i strategii dyferencjacji	–	1,0	7,0	22,0	32,0	4,37
		–	1,6	11,3	35,5	51,6	

Źródło: opracowanie własne.

Charakter relacji ma ogromne znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa i wynika on z jednej strony z cech przedsiębiorstwa, a z drugiej strony ze struktury otoczenia, w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo. Otoczenie zmienne, turbulentne i złożone, w którym działają badane przedsiębiorstwa, utrudnia osiągnięcie sukcesu, ale w zamian umożliwia realizację celów i długofalowy rozwój. Nawiązanie i rozwój właściwych relacji pozwala w perspektywie strategicznej osiągnąć efekty synergiczne i zwiększyć szybkość reakcji podmiotów wykorzystujących te relacje na zmiany zachodzące w otoczeniu. Przyjęto więc założenie, że nawiązanie efektywnych relacji jest warunkiem funkcjonowania; implikuje bowiem elastyczne dostosowywanie się do zmian.

W warunkach bardzo silnej konkurencji funkcjonowanie przedsiębiorstw jest możliwe przy wykorzystaniu potencjału innych przedsiębiorstw w ramach realizowanej współpracy. Jak wynika z prowadzonych badań, to relacje są czynnikiem determinującym przewagę konkurencyjną uzyskiwaną poprzez konfigurację zasobów i umiejętności. W takim podejściu orientacja na relacje warunkuje możliwość pozyskiwania określonych zasobów i kompetencji. Wynika

z tego, że wykształcenie właściwych relacji jest w dzisiejszych czasach warunkiem koniecznym dla efektywnego działania na rynku i kreowania wartości.

Narastanie turbulencji otoczenia powoduje wzrost zainteresowania rozwojem przedsiębiorstw poprzez kreowanie i wykorzystywanie pojawiających się okazji, a kontekst nieprzewidywalności kieruje uwagę na formułowanie strategii przedsiębiorstwa w kategoriach rzadkich i trudnych do imitowania zasobów, umiejętności i kluczowych kompetencji. Podejście zasobowe oraz orientacja na okazje są nurtem współczesności, a przedsiębiorstwa, które zignorują umiejętność tworzenia zasobów nie będą mogły znacząco wpływać na identyfikowanie i wykorzystywanie okazji rynkowych. Należy jednak podkreślić, że badani przedsiębiorcy są zorientowani na eliminację marnotrawstwa, rozumianego jako zużywanie jakichkolwiek zasobów w celach innych niż tworzenie wartości dla ostatecznego klienta. Odchodzenie od tak rozumianego marnotrawstwa prowadzi bowiem do wzrostu efektywności i wydajności pracy przy maksymalnym skoncentrowaniu na wartości dodanej dla klienta. W kontekście realizacji celu przedsiębiorstwa, zdefiniowanego w postaci dążenia do wzrostu wartości, wykazują przydatność i skuteczność strategii dyferencjacji.

W ramach oceny dokonanej w oparciu o 35 uporządkowanych mikro-fundamentów orientacji strategicznych do kluczowych (20/80) zaszeregowano: orientację relacyjną (2), zasobów i kompetencji (2) oraz realnych opcji (1), prostych reguł (1) i pozycyjną (1).

Rekapitułując, antidotum na wzrost nieprzewidywalności otoczenia są długoterminowe relacje oraz będące w dyspozycji przedsiębiorstw zasoby i kompetencje. Powyższe wskazuje, że coraz więcej firm docenia model biznesu, w którym punktem wyjścia jest właściwa ich konfiguracja. Jakkolwiek orientacja strategiczna przedsiębiorstw postrzegana jest przez zasoby, umiejętności i kompetencje, które są rzadkie i trudne do naśladowania przez konkurentów.

W nawiązaniu do powyższych rozważań, autor podkreśla znaczenie zasobów i relacji dla efektywnego przebiegu procesów rozwojowych warunkowanych odpowiednim stopniem elastyczności przedsiębiorstwa. Podążając za prowadzonym w opracowaniu dyskursem naukowym można pokusić się o stwierdzenie, że relacje i zasoby są dezyderatami współzależnymi. Głębsza treść tych zagadnień jest związana nierozzerwalnie ze zmianą obejmującą procesy, zarówno generowania i adaptacji właściwych – w kontekście danego przedsiębiorstwa – zasobów, jak i efektywnego wykorzystywania twórczych relacji w kontekście „komercyjnym”. W tym znaczeniu stanowią o dojrzałości i jako takie mają fundamentalne znaczenie dla efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem.

Tabela 7. Mikrofundamenty orientacji strategicznej (80/20)

Symbol	MIKROFUNDAMENTY ORIENTACJI STRATEGICZNEJ	Poziom realizacji (% wskazań)					Średnia
		1	2	3	4	5	
REL	Ważnym elementem jest wiarygodność i zaufanie	–	2,0	3,0	28,0	29,0	4,35
		–	3,2	4,8	45,2	46,8	
PR	Innowacyjne strategie jako źródło budowania pozycji konkurencyjnej	–	1,0	7,0	24,0	30,0	4,34
		–	1,6	11,3	38,7	48,4	
PR	Innowacyjne strategie umożliwiają skuteczne konkurowanie na globalnych rynkach	1,0	2,0	2,0	27,0	30,0	4,34
		1,6	3,2	3,2	43,5	48,4	
REL	Relacje międzyorganizacyjne są tworzone w sposób zamierzony, z góry zaplanowany i ustalony	–	–	7,0	28,0	27,0	4,32
		–	–	11,3	45,2	43,5	
REL	Tworzenie i apropriacja wartości z relacji stają się celem przedsiębiorstwa	–	–	6,0	30,0	26,0	4,32
		–	–	9,7	48,4	41,9	
RO	Przedsiębiorstwo ma do wyboru wiele różnych opcji	–	1,0	7,0	26,0	28,0	4,31
		–	1,6	11,3	41,9	45,2	
POZ	Opracowując strategię uwzględnia się działania konkurencji	–	–	8,0	27,0	27,0	4,31
		–	–	12,9	43,5	43,5	
EW	Zwraca się uwagę na rolę i doniosłość otoczenia zewnętrznego	–	1,0	8,0	26,0	27,0	4,27
		–	1,6	12,9	41,9	43,5	
PR	Innowacje są pochodną realizowanych procesów i przyjętych reguł	–	2,0	8,0	24,0	28,0	4,26
		–	3,2	12,9	38,7	45,2	
EW	Opracowując strategię uwzględnia się otoczenie oraz kulturę techniczną przedsiębiorstwa	1,0	–	8,0	27,0	26,0	4,24
		1,6	–	12,9	43,5	41,9	
EW	Funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest następstwem działań intencjonalnych i spontanicznych	–	1,0	8,0	28,0	25,0	4,24
		–	1,6	12,9	45,2	40,3	
POZ	Pierwszym etapem budowy strategii jest analiza otoczenia	–	–	10,0	27,0	25,0	4,24
		–	–	16,1	43,5	40,3	
ZiK	Przedsiębiorstwo traktuje się jako zbiór aktywów i umiejętności	–	2,0	11,0	21,0	28,0	4,21
		–	3,2	17,7	33,9	45,2	
RO	Koncentracja na budżecie	–	2,0	9,0	25,0	26,0	4,21
		–	3,2	14,5	40,3	41,9	

Symbol	MIKROFUNDAMENTY ORIENTACJI STRATEGICZNEJ	Poziom realizacji (% wskazań)					Średnia
		1	2	3	4	5	
EW	Decyzje i działania kształtują się stadialnie w trakcie funkcjonowania firmy	1,0	2,0	8,0	25,0	26,0	4,18
		1,6	3,2	12,9	40,3	41,9	
PL	Strategia kształtowana jest przez naczelne kierownictwo	1,0	2,0	7,0	28,0	24,0	4,16
		1,6	3,2	11,3	45,2	38,7	
RO	Strategię rozumie się jako zbiór realnych opcji	3,0	9,0	25,0	25,0	3,0	4,16
		4,8	14,5	40,3	40,3	4,8	
POZ	Przedsiębiorstwo kupia się na przewadze konkurencyjnej	1,0	2,0	9,0	25,0	25,0	4,15
		1,6	3,2	14,5	40,3	40,3	
POZ	Zwraca się uwagę na uporządkowanie działań	–	3,0	9,0	26,0	24,0	4,15
		–	4,8	14,5	41,9	38,7	
ZiK	Zasoby dopełniają zamierzenia	1,0	2,0	12,0	20,0	27,0	4,13
		1,6	3,2	19,4	32,3	43,5	
POZ	Opracowuje się metody i techniki zarządzania usprawniające bieżące działania	–	3,0	10,0	25,0	24,0	4,13
		–	4,8	16,1	40,3	38,7	
PL	Podejmowane działania charakteryzuje jasność i przejrzystość	1,0	1,0	12,0	24,0	24,0	4,11
		1,6	1,6	19,4	38,7	38,7	
PR	Zarządzanie strategiczne i przedsiębiorczość traktowane nierozłącznie	–	3,0	11,0	24,0	24,0	4,11
		–	4,8	17,7	38,7	38,7	
EW	Zauważa się skuteczne i efektywne łączenie działań zaplanowanych, z tym, co doraźne (<i>ad hoc</i>)	1,0	2,0	11,0	25,0	23,0	4,08
		1,6	3,2	17,7	40,3	37,1	
PL	Przyszłość kształtuje się poprzez budowanie odpowiednich planów strategicznych	1,0	2,0	13,0	22,0	24,0	4,06
		1,6	3,2	21,0	35,5	38,7	
PL	Realizacja strategii to długofalowy i uporządkowany proces	1,0	3,0	10,0	28,0	20,0	4,02
		1,6	4,8	16,1	45,2	32,3	
ZiK	W bieżących działaniach nie uwzględnia się przyczyn porażek	–	4,0	13,0	23,0	22,0	4,02
		–	6,5	21,0	37,1	35,5	
PL	Istnieją przesłanki określenia planów długookresowych	1,0	3,0	15,0	25,0	18,0	3,90
		1,6	4,8	24,2	40,3	29,0	

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa, działając na konkurencyjnym rynku maszyn rolniczych, poszukują innowacyjnych sposobów na zdobywanie przewagi nad konkurentami (średnia 4,34). Wśród działań, które z pewnością przybliżają je do realizacji tego

celu należy wymienić budowanie zaufania do przedsiębiorstwa i wiarygodności firmy (4,35). W tym miejscu należy podkreślić, że zaufanie wiąże się ściśle z budowaniem długotrwałych relacji z klientami, dostawcami i innymi uczestnikami rynku (banki, instytucje, stowarzyszenia, itp.). Z jednej strony zmniejsza ono ponoszone koszty, z drugiej zaś zwiększa wartość więzi. Relacyjny wymiar zaufania wywodzi się z teorii racjonalnego wyboru, mówiącej o tym, że każda jednostka dąży do maksymalizacji własnych korzyści, a wiarygodność partnera jest oceniana przez nich na drodze racjonalnych kalkulacji opartych na dostępnych informacjach [53, s. 206].

Charakterystyczną cechą współczesnego rynku jest dążenie do internacjonalizacji, czyli podejmowania przez przedsiębiorstwa działań gospodarczych za granicą. Eksport to naturalny kierunek dla badanych przedsiębiorstw, które – chcąc rozszerzyć swoją działalność – szukają możliwości ekspansji. Skuteczne konkurowanie na globalnych rynkach urzeczywistnione zostaje poprzez zdolność przedsiębiorstw do tworzenia i wdrażania innowacji oraz ich absorpcji (4,34). Łączy się to z ich aktywnym zaangażowaniem w nowoczesne procesy i podejmowaniem działań w tym kierunku. Oznacza również aktywne zdobywanie zasobów oraz umiejętności niezbędnych do uczestnictwa w tych procesach. Dlatego też występująca w sektorze maszyn rolniczych silna konkurencja, która wymusza umiejętność dostosowania się do zmiennych warunków rynku, zobowiązuje przedsiębiorstwa do podejmowania częstych działań o charakterze innowacyjnym. Kompetencja do implikowania innowacji uważana jest zatem za jedną z najważniejszych determinant sukcesu ekonomicznego w branży.

Przystosowani do funkcjonowania we współczesnym sektorze maszyn rolniczych są wytwórcy zorientowani na relacje, którzy – koncentrując się na gromadzeniu informacji o otoczeniu, przetwarzaniu zgromadzonych informacji, w wiedzę o potrzebach i oczekiwaniach klientów oraz wykorzystując zdobytą wiedzę w celu realizacji celów przedsiębiorstwa – powodują, że klient staje się nie tylko nabywcą, ale w dłuższym horyzoncie czasowym również partnerem. Dlatego też kolejnym etapem w ewolucji badanych przedsiębiorstw są – tworzone w sposób zamierzony, z góry zaplanowany i ustalony – relacje międzyorganizacyjne (4,32). Istotnie – tworzenie i apropriacja wartości z relacji staje się celem badanych przedsiębiorstw (4,32), co odzwierciedla ich orientację relacyjną zaproponowaną przez A. Zakrzewską-Bielawską [54].

Jednym z wielu problemów współczesnych przedsiębiorstw jest obszar związany z tworzeniem strategii ich rozwoju. Przedsiębiorstwa, dokonując wyborów w tym zakresie, muszą rozstrzygać wiele problemów. Konieczne jest m.in. zaprojektowanie modeli biznesu realizowanych w konkretnych uwarunkowaniach sektorowych, ustalenie poziomu możliwych i niezbędnych do poniesienia nakładów inwestycyjnych czy określenie zakresu rozwoju oferty produktowej (specjalizacja a dywersyfikacja). W tym kontekście interesująca jest konfrontacja teoretycznych

zagadnień związanych z procesem kreowania strategii a priorytetami realnie uwzględnianymi przez badane przedsiębiorstwa w kształtowaniu strategii ich rozwoju. Wyniki badań wskazują jednoznacznie na świadomość przedsiębiorstw, co do możliwości wyboru różnych opcji działania (4,31). Kluczem do sukcesu w prowadzonej przez nie działalności wytwórczej staje się zatem zdolność efektywnego wykorzystywania posiadanych zasobów w różnorodnych, stale podlegających zmianom warunkach rynkowych.

Jedną z najważniejszych miar sukcesu przedsiębiorstwa jest to, na ile będzie się wyróżniało na tle konkurencji. Opracowując strategię biznesową badane przedsiębiorstwa istotnie uwzględniają obecne realia rynkowe, między innymi działania konkurencji (4,31). Ustalenie konkretnych założeń jest bowiem ogromną pomocą w tworzeniu planu działań rozwojowych. Osiągnięcie zamierzonych celów nie jest możliwe bez uwzględnienia otoczenia, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. Dlatego zrozumienie otoczenia jest jednym z kluczowych etapów tworzenia strategii. Wśród badanych wytwórców dostrzega się ukierunkowanie na rolę i doniosłość otoczenia zewnętrznego (4,27). W kontekście powyższego, opracowując strategię rozwojową uwzględnia się otoczenie oraz kulturę techniczną przedsiębiorstwa (4,24). To w otoczeniu należy poszukiwać pojawiających się szans, które można i należy wykorzystać, jak również zagrożeń, których trzeba unikać lub im sprostać. Argumentem do zainteresowania się podejściem ewolucyjnym przez badane przedsiębiorstwa jest występowanie wielu dynamicznych czynników w otoczeniu i przymus reagowania na pojawiające się szanse i zagrożenia.

Sektor producentów maszyn rolniczych stoi przed koniecznością tworzenia oraz wdrażania innowacji, a także zarządzania procesem innowacji poprzez odpowiednie ich planowanie, organizowanie i kontrolowanie. Zarządzanie innowacjami to proces, w którym występują fazy, począwszy od generowania idei innowacyjnej, poprzez rozwijanie jej w projekt, aż do wdrożenia. Takie podejście jednoznacznie wskazuje, że innowacje są pochodną realizowanych procesów i przyjętych reguł postępowania (4,26). W zarządzaniu działalnością innowacyjną ważną rolę odgrywa umiejętność zorganizowania całego procesu innowacyjnego, opracowanie i realizacja strategii innowacji oraz nieustanne monitorowanie wdrażanych przedsięwzięć, co z pewnością implikuje orientację odzwierciedlającą idee szkoły „prostych reguł”.

Jako że od badanych przedsiębiorstw wymaga się zdolności do ciągłego poszukiwania unikalności, wprowadzania innowacji, elastycznego działania oraz uczenia się szybkiego dostosowywania do zmian, jak również dużej zdolności do pozyskiwania i alokacji zasobów, w tym zasobów wiedzy, ich funkcjonowanie jest następstwem działań intencjonalnych i spontanicznych (4,24). Stwarza to możliwość dostosowywania się do zmian zachodzących na rynku poprzez zwiększanie szybkości reakcji na te zmiany, przewidywanie ich, a także poszukiwanie rozwiązań, które pozwalają na sprawniejsze i bardziej efektywne zarządzanie. Zgodnie

z koncepcją opracowaną przez A. Kuuluvainena, T. Pukkinena i P. Stenholma [55, s. 38] przedsiębiorstwa starają się zachowywać w sposób dynamiczny. Wykorzystują swoje dynamiczne zdolności do budowy i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, co powinno ułatwić im działanie także w warunkach niepewności [10, s. 516], [56, s. 13].

Współcześni przedsiębiorcy, w tym badani wytwórcy sektora maszyn rolniczych, stają przed dylematem, co przy tworzeniu strategii i planu dla organizacji powinno się uwzględniać w pierwszej kolejności – otoczenie czy też bazę zasobową (zob. [42 s. 275], [57, s. 68]). Otoczenie, do którego przedsiębiorstwo dostosowuje zasoby, kształtując je tak, aby jak najlepiej odpowiadało zapotrzebowaniu rynku czy może bazę zasobową, do której dobiera się „wycinek” otoczenia? Chociaż na tak stawiane pytanie nie ma jednoznacznej odpowiedzi, to praktyka gospodarcza pokazuje, iż pierwszym etapem budowy strategii jest raczej analiza otoczenia (4,24). Jakkolwiek zdaniem A. Skowronek-Mielczarek [58, s. 43] przedsiębiorstwa starają się łączyć te podejścia, elastycznie reagując na zmiany zarówno w otoczeniu, jak i w swych zasobach. Według przywołanej autorki, z czym utożsamia się autor niniejszej pracy, kluczem do sukcesu w działalności biznesowej staje się zatem umiejętność efektywnego wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa w różnorodnych, stale podlegających zmianom warunkach rynkowych.

Wobec faktu, że dojrzała strategia koncentruje się na trzech obszarach, tj. wyróżniających się umiejętnościach, zasięgu i alokacji zasobów, a także z uwagi na turbulentność i coraz większą złożoność otoczenia, od lat 90. XX wieku następuje rozwój zasobowych strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Przy jednoczesnym nacisku położonym na wykorzystanie okazji, orientacja zasobowa charakteryzuje także praktyków życia gospodarczego. Zgodnie z nowymi standardami do podejścia zasobowego postuluje się większą koncentrację na pojawiających się okazjach. Przy czym warunkiem wykorzystania okazji jest właśnie posiadanie zasobów własnych lub gwarantowanego dostępu do zasobów obcych i umiejętnego ich wykorzystania [19, s. 24]. Pomimo wskazywanych ograniczeń i niedoskonałości podejścia zasobowego, jest ono podejściem nader aktualnym i często wybieranym w praktyce polskich przedsiębiorstw. W związku z tym nierzadko przedsiębiorstwo traktuje się jako zbiór aktywów i umiejętności, co potwierdzają wyniki realizowanych badań (4,21). Autor zakłada dalszy jego rozwój, przy silnym akcencie położonym na zasoby umożliwiające prokurowanie i wykorzystywanie pojawiających się okazji.

Jakość dysponowania określonymi zasobami – według opinii przedsiębiorstw – implikowana jest ich skoncentrowaniem na budżecie (4,21). Należy pamiętać o zmienności warunków gospodarowania i, przy dominacji podejścia zasobowego, należy elastycznie harmonizować aktywa produkcyjne, system działania i oferowane produkty.

Bieżąca działalność przedsiębiorstw i szanse jej stabilnego rozwoju w przyszłości nierozzerwalnie wiążą się z procesami podejmowania właściwych decyzji, które mają umożliwiać osiągnięcie zakładanych celów. Złożoność otoczenia, w jakim funkcjonują współczesne organizacje, a także tempo zachodzących zmian sprawiają, że umiejętność podejmowania odpowiednich decyzji we właściwym czasie nabiera szczególnego znaczenia. W ogólnym rozumieniu decyzja kojarzy się z dokonywaniem wyborów, rozwiązywaniem pojawiających się problemów, wytyczaniem celów i kierunków działania, jak również określaniem metod oraz sposobów służących ich realizacji. Jak podkreśla J. Penc [59], decydowanie – jako sztuka rozwiązywania problemów i dokonywania wyborów najlepszych z punktu widzenia możliwych korzyści i ewentualnego ryzyka – ma kluczowe znaczenie dla sprawności zarządzania organizacją oraz kształtowania jej przyszłości. Akcentując rangę i znaczenie tego procesu, wśród badanych przedsiębiorstw decyzje i działania kształtują się stadialnie w trakcie ich funkcjonowania (4,18). Powszechną akceptację zyskuje opinia, że podejmowanie decyzji, zwłaszcza kierowniczych, staje się obecnie coraz trudniejsze i bardziej złożone, tym bardziej, iż istnieje możliwość wystąpienia alternatywnych rozwiązań, stwarzających rzeczywistą szansę wyboru jednego z kilku możliwych wariantów. P. Wachowiak [60] jest zdania, że podejmowanie decyzji polega m.in. na próbie udzielenia odpowiedzi na ogólne pytanie: „jak należy postąpić, aby zniwelować różnicę między stanem istniejącym a stanem pożądanym?”. Dokonując podziału tak rozumianego procesu decyzyjnego na części składowe, można wyodrębnić jego trzy główne fazy, obejmujące takie działania, jak: rozpoznanie i diagnoza problemu decyzyjnego, poszukiwanie możliwych wariantów rozwiązania, dokonanie najlepszego wyboru. Zgadzać się z opinią, że decyzja jako akt świadomego wyboru jest procesem intelektualnym, można sądzić, że najważniejszą kompetencją decydenta jest umiejętność myślenia nie tylko obejmująca swoim zakresem rozpoznanie problemu decyzyjnego, lecz przede wszystkim wyrażająca się zdolnością trafnego diagnozowania faktycznych przyczyn (źródeł) występujących rozbieżności. Dlatego też w większości badanych przedsiębiorstw strategia rozumiana jako zbiór realnych opcji (4,16) kształtowana jest przez naczelne kierownictwo (4,16).

W wyniku prowadzonych badań stwierdzono, że przedsiębiorstwa sektora maszyn rolniczych wykazują zdolność do utrzymywania się na rynku oraz umiejętność rozwijania, przeciwstawiania się innym, współistniejącym podmiotom na tymże rynku. Przedsiębiorstwa są zdolne do rozwoju, osiągnięcia korzyści i zysków oraz zdobywania przewagi konkurencyjnej, na której się skupiają (4,15). Przejawem tego jest ich zdolność do dostarczania odbiorcom właściwych dóbr czy usług o odpowiedniej jakości, we właściwym czasie i miejscu tak, aby potrzeby klientów były w pełni zaspokojone. Konkurencyjność odzwierciedla potencjał firmy, tj.

zasoby, umiejętności i jej zdolności, które zapewniają przewagę nad innymi podmiotami działającymi w tym samym sektorze. W tym znaczeniu zasoby dopełniają zamierzenia (4,13).

Jednym z podstawowych działań w zakresie doskonalenia pracy oraz poprawy stabilności i powtarzalności procesu wytwórczego jest uporządkowanie działań (4,15). Dzięki takiej orientacji łatwiej przedsiębiorstwom obserwować procesy, mierzyć je, zauważać rozbieżności i ujawniać problemy. Za pomocą jednolitych metod i kryteriów promuje się konsekwencję w działaniu oraz tworzy reguły niezbędne do utrzymania usprawnień osiągniętych dzięki wdrożonym metodom i technikom zarządzania usprawniającym bieżące działania (4,13). W pierwszej kolejności należy udoskonalić procesy, a następnie je standaryzować, czyli zdefiniować w taki sposób, aby każdy pracownik wiedział, na czym polegają oraz jak należy je wykonywać. Dlatego podejmowane działania charakteryzuje jasność i przejrzystość (4,11).

Podstawę elastyczności badanych przedsiębiorstw i tym samym ich zdolności dopasowywania się do turbulentnego otoczenia (dojrzałość strategiczna) stanowi przedsiębiorczość strategiczna. Jednym z głównych instrumentów zarządzania tymi przedsiębiorstwami jest strategia, a w podejmowaniu decyzji strategicznych znaczącą rolę odgrywa przedsiębiorczość; zarządzanie strategiczne i przedsiębiorczość traktowane nierozłącznie (4,11). W kontekście powyższego przyszłość kształtuje się poprzez budowanie odpowiednich planów strategicznych (4,06). Jakkolwiek istnieją przesłanki określenia planów długookresowych (3,90), to realizacja strategii postrzegana jest jako długofalowy i uporządkowany proces (4,02). Początkowa faza w procesie planowania służy do jasnego określenia wizji przedsiębiorstwa oraz celów, które mają kluczowe znaczenie w osiągnięciu sukcesu. Co istotne, każdy zdefiniowany cel jest dobrze doprecyzowany, mierzalny, a także możliwy do zrealizowania. Niezależnie od prezentowanej orientacji, wśród badanych przedsiębiorstw zauważa się skuteczne i efektywne łączenie działań zaplanowanych z tym, co doraźne (4,08).

Wdrożenie strategii jest złożonym i czasochłonnym „projektem”. Zakłada on moment rozpoczęcia oraz zakończenia wdrażania, a także szereg czynności niezbędnych do wykonania celem wprowadzenia. Aby móc mówić o powodzeniu przy wdrażaniu strategii, należy jasno sprecyzować wszystkie oczekiwania i czynności, które trzeba wykonać, aby proces jej implementacji zakończył się powodzeniem. W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości można spotkać różne przyczyny niepowodzeń implementacji. Wymienia się błędy związane z wprowadzaniem nowej technologii, jak i błędy związane ze szkoleniem i podnoszeniem kwalifikacji personelu. Przyczyny te mogą również dotyczyć tempa zmian czy przedłużania pewnych procesów. Dotyczą w szczególności zarządzania oraz organizacji funkcjonowania przedsiębiorstwa. W grupie tej znajdują się wszelkiego rodzaju błędy kadry menedżerskiej, jak i brak komunikacji

w przedsiębiorstwie. Błędy związane z zasobami ludzkimi i klientami stanowią najszerszą grupę przyczyn niepowodzeń w implementacji strategii. Dotyczą one zarazem grupy pracowników, grupy kadry menedżerskiej, jak również grupy klientów przedsiębiorstwa. Niezależnie od miejsca i rodzaju powstawania przyczyn, menedżerowie zdobywając wiedzę z poprzednich niepowodzeń, powinni ich unikać. Tymczasem w badanych przedsiębiorstwach w bieżących działaniach nie uwzględnia się przyczyn porażek (4,02). Z powyższego wysuwa się wniosek, że wynik wprowadzania strategii jest w bezpośrednim związku z celami, jakie zostały obrane przed rozpoczęciem jej planowania. Są one również skorelowane z kulturą organizacyjną panującą w danym przedsiębiorstwie. Jako że ciągle poszukiwanie nowych przyczyn niepowodzeń nie jest w stanie doprowadzić do efektywności działania, stąd postuluje się wykorzystywanie posiadanej wiedzy do ich unikania.

5. Dyskusja

Orientacja strategiczna przedsiębiorstwa może przyczyniać się do jej łatwiejszego dostosowania do zmian w otoczeniu i redukcji ryzyka związanego z popełnieniem ewentualnych błędów. Brak sztywnej struktury, zmienne rozmiary takiej organizacji, brak opierania jej wyłącznie na zasobach materialnych (jakkolwiek istotnych) pozwalają dynamicznie zmieniać się pod wpływem otoczenia, nie generując zbędnych kosztów.

W nawiązaniu do powyższych rozważań, autor pracy podkreśla znaczenie działalności twórczej dla efektywnego przebiegu procesów rozwojowych warunkowanych odpowiednim stopniem elastyczności w realizacji poszczególnych dezyderatów właściwych dla wybranych orientacji strategicznych. Podążając za prowadzonym w niniejszym opracowaniu dyskursem naukowym można pokusić się o stwierdzenie, że sklasyfikowane w ramach poszczególnych ujęć dezyderaty, są pojęciami współzależnymi. Głębsza treść tych zagadnień jest związana nierozdzielnie ze zmianą podejścia adekwatnie do bieżących potrzeb rynku, co uzasadnia ich naprzemienne stosowanie. W tym znaczeniu poszczególne dezyderaty, implementowane na różnym poziomie, mają fundamentalne znaczenie dla efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem.

Aktualnie trudno jest sobie wyobrazić długofalowe ukierunkowanie firmy bez identyfikowania nowych dróg prowadzenia działalności, wypracowania nowych technologii oraz produktów czy też wchodzenia na nowe rynki w nowych formach organizacyjnych. Współcześnie funkcjonujący przedsiębiorca, mający aspiracje stabilnego funkcjonowania i rozwoju musi implementować całkowicie nowe lub doskonalić dookreślone już sposoby na zarabianie pieniędzy.

Dzisiaj to klient zaangażowany jest w znacznym stopniu we współtworzenie i promowanie produktów czy jednoczesną produkcję oraz konsumpcję wytworzonych

dóbr. W tym znaczeniu, jako aktywny gracz na rynku, staje się współtwórcą strategii. Wyraźna niegdyś różnica między odbiorcą a producentem współcześnie przestaje być tak oczywista. A zatem sposób dokonywania wyborów strategicznych przenosi się poza granice przedsiębiorstwa. Racjonalność adekwatna do warunków rynkowych, kolonizuje wszystkie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa, dotyczy to zarówno wyborów strategicznych, jak i szerzej rozumianego zaangażowania w zarządzanie. Przeprowadzone przez autora rozważania udowadniają sens i celowość takiego zorientowania przedsiębiorstwa, które za punkt wyjścia przyjmują perspektywę dopasowania rynkowego. Przy czym należy podkreślić, że nie jest to jedna z kolejnych mód w zarządzaniu, ale już konieczność, dyktowana specyfiką wysoce konkurencyjnych zasad funkcjonowania rynku maszyn rolniczych na każdym niemal poziomie – lokalnym, krajowym, czy też w wymiarze międzynarodowym.

6. Podsumowanie

Prowadzone badania pozwalają stwierdzić, że w ramach wybranych mikrofundamentów orientacji strategicznych istotnie dominuje ujęcie relacyjne oparte na – będących w dyspozycji przedsiębiorstw – zasobach i kompetencjach. Zdiagnozowane dezyderaty tych orientacji są istotne z punktu widzenia praktyki przedsiębiorstw. Występują jednak czynniki o charakterze pierwszorzędnym, jak i drugorzędym. W pierwszej kolejności postuluje się bowiem sens i celowość takiego konstruowania strategii rozwojowych, które za punkt wyjścia przyjmują perspektywę współpracy i partnerstwa. Tworzenie i apropriacja wartości z relacji powinny zatem być fundamentalnym celem przedsiębiorstwa.

Jakkolwiek coraz więcej firm docenia kierunek rozwoju, w którym punktem odniesienia jest kształtowanie długoterminowych relacji, to orientacja strategiczna przedsiębiorstw odzwierciedlona jest także przez odpowiednią rekonfigurację – rzadkich i trudnych do imitowania – zasobów, umiejętności i kompetencji. W ramach oceny dokonanej w oparciu o siedem fundamentalnych dezyderatów orientacji strategicznych: dominuje ujęcie relacyjne (28,57%), zasobów i kompetencji (28,57%), wyróżniono także cechy istotne z punktu widzenia szkoły realnych opcji (14,29%), prostych reguł (14,29%) i pozycyjnej (14,29%).

W ramach oceny dokonanej w oparciu o dziesięć kolejno zhierarchizowanych dezyderatów (4,35-4,24; przy czym uwzględniono % wskazań dla wartości 5 punktów) orientacji strategicznych przyporządkowano trzy (30%) uwypuklające ujęcie relacyjne oraz prostych reguł. Dwa dezyderaty (20%) dotyczyły ujęcia implikowanego szkołą ewolucyjną, natomiast po jednym (10%) ukierunkowano na szkołę realnych opcji i pozycyjną. W ramach oceny dziesięciu kolejnych dezyderatów (4,24-4,13; uwzględniono % wskazań dla wartości 5 punktów) wyróżniono ujęcie pozycyjne (3), zasobów i kompetencji (2), ewolucyjne (2),

realnych opcji (2) oraz planistyczne (1). W ramach kolejnej grupy (8 dezyderatów) aż cztery (50%) dotyczyły ujęcia planistycznego.

Powyższe potwierdza, że niemożliwa staje się predykcja przyszłości, a przyszłość organizacji nie powinna być kształtowana w oparciu o długoterminowy plan. Planowanie strategiczne w tych warunkach nie może wyrażać zamierzeń firmy dotyczących jej przyszłości. Dyskusje na temat paradygmatycznych kategorii zarządzania strategicznego wywołują stan zakłopotania ich uczestników. Wynika on z faktu, że problemem stają się nie odpowiedzi na stawiane pytania, lecz sama natura tych pytań. Na proste zdawałoby się pytania nie uzyskuje się prostych odpowiedzi. Jeżeli pytania te są ważne dla menedżerów, to brak jednoznacznych na nie odpowiedzi wywołuje konsternację, stawia ich w mało komfortowej sytuacji [61]. W związku z powyższym pojawia się pytanie: „Czy w dzisiejszych zmiennych, nieprzewidywalnych uwarunkowaniach rozwoju przedsiębiorstw możliwe jest kształtowanie ich przyszłości, a więc czy planowanie strategiczne ma sens, a jeśli tak to jakie zadania ma do spełnienia?”. Pytanie jest o tyle zasadne, że w nowych warunkach rozwoju gospodarki problem planowania i kształtowania przyszłości, co wydają się potwierdzać wyniki prowadzonych badań, staje się wysoce kontrowersyjny.

Ewolucja zarządzania strategicznego, od podejścia pozycyjnego poprzez zasobowe do relacyjnego, oznacza także orientację strategii skoncentrowaną na uwarunkowaniach zewnętrznych, jak i czynnikach i walorach tkwiących wewnątrz przedsiębiorstwa. Prowadzi to do zakwestionowania wyłączności jakiegokolwiek orientacji, tym bardziej, że podejście relacyjne czy zasobowe w pełni nie rozwiązuje problemów kształtowania strategii sukcesu firm. Wyniki prowadzonych badań pozwalają stwierdzić, że relacyjne czy zasobowe zorientowanie przedsiębiorstw należy dopełnić elementami ujęcia pozycyjnego, ewolucyjnego, realnych opcji czy nawet planistycznego.

Należy zatem wdrożyć system zarządzania wiedzą i dopilnować, by w miarę potrzeb korzystano z osiągnięć poszczególnych szkół zarządzania strategicznego. Taki stan usprawnia bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwa, poprzez wspólne debaty strategiczne oraz wspólne prace nad kierunkiem jego zorganizowania. Trzeba bowiem na bieżąco określać priorytety, śledzić postęp, rozwiązywać dylematy i modelować ścieżki rozwoju prowadzonego biznesu. Pomimo że dzisiaj pisze się i słucho o turbulentnym środowisku i burzliwie zmiennym otoczeniu, a także o wszechogarniającej niepewności, to wiek XXI nie jest pod tym względem żadnym ewenementem. W związku z powyższym, autor stwierdza z pełną odpowiedzialnością, że wyartykułowane w pracy dezyderaty poszczególnych orientacji strategicznych nie są podyktowane wpływem chwili, ale są, były i będą jednym z podstawowych zagadnień związanych z teorią i praktyką zarządzania strategicznego i jako takie mogą stanowić istotne kryterium przy ocenie dojrzałości przedsiębiorstwa. Tym bardziej, że zarządzanie rozpatruje się jako naukę, której efektem jest

społecznie użyteczna wiedza w postaci ustalonych prawidłowości życia gospodarczego i teorii, które wyjaśniają dziedzinę rzeczywistości, dostarczają projektów do zastosowania i pomagają tę rzeczywistość racjonalizować.

Literatura

- [1] Nogalski B., Kowalczyk A., (2007), *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa.
- [2] Cyfert Sz., Skorb A., *Myślenie strategiczne klasyków z punktu widzenia obecnego stanu wiedzy*, [w:] Banaszyk P. (red.), (2003), *Współczesne interpretacje dorobku klasyków nauki o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- [3] Zakrzewska-Bielawska A., *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 2(181), ss. 11-25.
- [4] Zakrzewska-Bielawska A., *Wybory strategiczne w relacyjnej orientacji przedsiębiorstwa*, „Handel Wewnętrzny” 2017, nr 3(368), ss. 181-192.
- [5] Zakrzewska-Bielawska A., *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, nr 27, ss. 9-29.
- [6] Cyfert Sz., (2012), *Granice organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- [7] Stabryła A., (2005), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa.
- [8] Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., (2009), *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa.
- [9] Hoskisson R.E., Hitt M.A., Wan W.P., *Theory and research in strategic management: swings of a pendulum*, “Journal of Management” 1999, vol. 25, iss. 3, ss. 417-425.
- [10] Tecce D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, [w:] Dosi G., Nelson R., Winter S. (Eds.), (2000), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, Oxford-New York, s. 353.
- [11] Sopińska A., Mierzejewska W., *Ewolucja zarządzania strategicznego w świetle badań polskich i zagranicznych*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, nr 27, ss. 31-45.
- [12] Kaleta A. (red.), (2014), *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa.
- [13] Moszkowicz M. (red.), (2005), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa.
- [14] Krupski R., *Ewolucja rozumienia strategii organizacji*, *Studia i Materiały “Miscellanea Oeconomicae”* 2009, nr 2.
- [15] Oblój K., (2007), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.

- [16] Niemczyk J., (2013), *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [17] Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2011, nr 1095.
- [18] Romanowska M., (2009), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- [19] Krupski R., (2011), *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- [20] Nogalski B., Rybicki J., *Budowanie przewagi konkurencyjnej na zasobach przedsiębiorstwa*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości. Seria: Zarządzanie i Marketing” 2006, ss. 97-107.
- [21] Krupski R., *Badanie zasobów przedsiębiorstw z perspektywy strategicznej*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, 1A(149), ss. 131-141.
- [22] Oblój K., (2010), *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa.
- [23] Nogalski B., Niewiadomski P., Szpitter A., *Creativity in the Aspect of Composition of Business Models of Manufacturers from the Agricultural Machines Sector: An Attempt to Assess the Significance of the Requirements*, “Journal of Management and Financial Sciences JMFS” 2018, volume XI, iss. 31, ss. 9-26.
- [24] Nogalski B., Niewiadomski P., *Metoda oceny potencjału dynamizującego kompozycje modelu biznesu zorientowanego na wspólne innowacje – eksploracja w sektorze maszyn rolniczych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2018, z. 127, ss. 175-190.
- [25] Nowosielski S., *Ocena metodologicznej poprawności formułowania problemu badawczego w naukach o zarządzaniu*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), (2016), *Stan i perspektywy nauk o zarządzaniu. Wybrane problemy*, Dom Organizatora, Toruń, ss. 17-44.
- [26] Stańczyk-Hugiet E., *Przewaga konkurencyjna – ewolucja źródeł*, [w:] Miłkuła B. (red.), (2012), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 83-92.
- [27] Engelhardt H., Kohler H.P., Fürnkranz-Prskawetz A. (Eds.), (2009), *Causal analysis in population studies: Concepts, methods, applications*, Springer, Dordrecht, Netherlands.
- [28] Wood R.E., Goodman J.S., Beckmann N., Cook A., *Mediation testing in management research: A review and proposals*, “Organizational Research Methods” 2008, vol. 11, no. 2, ss. 270-295.
- [29] Czakon W. (red.), (2015), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [30] Sławińska M., Witczak H. (red.), (2012), *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, PWE, Warszawa.
- [31] Stachak S., (2013), *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Difin, Warszawa.

- [32] Krzakiewicz K., *Myslenie systemowe i mentalne modele w zarzadzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1(161), ss. 77-88.
- [33] Imenda S., *Is there a conceptual difference between theoretical and conceptual frameworks?*, “Journal of Social Sciences” 2014, vol. 38, no. 2, ss. 185-195.
- [34] Szarucki M., *Modelowanie w rozwiazywaniu problemow zarzadzania*, [w:] Czekał J., Lisiński M. (red.), (2011), *Rozwój koncepcji i metod zarzadzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 265-284.
- [35] Gospodarek T., (2009), *Modelowanie w naukach o zarzadzaniu oparte na metodzie programow badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [36] Romanowska M., Krupski R., *Rozwój i perspektywy nauki zarzadzania strategicznego w Polsce. Przegląd badań i podstawowych publikacji*, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), (2010), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarzadzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 201.
- [37] Bratnicki M., Zbierowski P., *Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarzadzania strategicznego*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarzadzanie strategiczne Quo vadis?*, „Prace Naukowe WWSZIP” 2012, nr 22(2), ss. 141-158.
- [38] Grant R.M., (2011), *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [39] Nag R., Hambrick D.C., Chen M.J., *What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition on the field*, “Strategic Management Journal” 2007, vol. 28, no. 9, ss. 935-955.
- [40] Ronda-Pupo G.A., Guerras-Martin L.A., *Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis*, “Strategic Management Journal” 2012, vol. 33, no. 2, ss. 162-188.
- [41] Kaleta A., (2013), *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa.
- [42] Urbanowska-Sojkin E. (red.), (2011), *Podstawy wyborow strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.
- [43] Gänswein W., (2011), *Effectiveness of Information. Use for Strategic Decision Making*, Springer Science & Business Media, Wiesbaden.
- [44] Brown S.L., Eisenhardt K.M., (1998), *Competing on the Edge. Strategy as a structural chaos*, Harvard Business School Press, Boston.
- [45] Rumelt R.P., *Strategy in a structural break*, “The McKinsey Quarterly” 2008, no. 1, ss. 35-42.
- [46] Riwo-Abudho M., Njanja L., Ochieng I., *The Role of Strategic Leadership during Change*, “KJBM” 2012, vol. 4, iss. no. 1, ss. 48-61.
- [47] Columb M.O., Lalkhen A.G., *Systematic reviews & meta-analyses*, “Current Anaesthesia & Critical Care” 2005, 16(6), ss. 391-394.
- [48] Gimenez C., Tachizawa E., *Extending sustainability to suppliers: a systematic literature review*, “Supply Chain Management: An International Journal” 2012, 17(5), ss. 531-543.
- [49] Czakon W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, ss. 57-61.

- [50] Czakon W., Klimas P., Kawa A., *Krótkowzrocność strategiczna – metodyczne aspekty systematycznego przeglądu literatury*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2019, vol. 7, no. 2, ss. 27-37.
- [51] Zając S., Izdebski W., Skudlarski J., *Metoda ekspercko-matematyczna jako narzędzie wspomagające prognozowanie i naukowe rozwiązywanie skomplikowanych zadań*, „Prace Naukowo-Dydaktyczne PWSZ im. S. Pigonia w Krośnie” 2015, z. 68, ss. 331-355
- [52] Zakrzewska-Bielawska A., Fisiak W., *Efekty z realizacji strategii relacyjnej – świadomość i postrzeganie przez polskich menedżerów*, „Przegląd Nauk Ekonomicznych” 2018, nr 29, ss. 11-24.
- [53] Drapińska A., (2011), *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [54] Zakrzewska-Bielawska A., *Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 444, ss. 609-622.
- [55] Bratnicki M., *Model przedsiębiorczego rozwoju organizacji: konstrukt i jego wymiary*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 3, ss. 34-42.
- [56] Helfat C.E. et al., (2007), *Dynamic Capabilities*, Blackwell Publishing, Malden.
- [57] Lachiewicz S., Matejun M. (red.), (2011), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [58] Skowronek-Mielczarek A., *Strategie i metody rozwoju w praktyce polskich przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 4(157), ss. 41-55.
- [59] Penc J., (1996), *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- [60] Wachowiak P., (2001), *Profesjonalny menedżer. Umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa.
- [61] Rokita J., *Planowanie strategiczne a nieprzewidywalność zmian warunków funkcjonowania organizacji*, [w:] Krupski R. (red.), *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości. Seria: Zarządzanie i Marketing” 2007, ss. 63-68.